

digitization  
HUMAN SKILLS MACHINE LEARNING  
new ways of working  
AUTOMATION AI VR  
Robots GROWTH  
skilling HUMAN CAPITAL

# Se buscan personas: Los robots las necesitan





“Enfocarnos simplemente en el hecho de que los robots eliminan trabajos nos está distraiendo de ver el verdadero problema. Cada vez se suman más robots en la mano de obra, pero también más personas. Los resultados de nuestras investigaciones, durante los últimos tres años consecutivos, evidencian que la mayoría de los empleadores planea aumentar o mantener su personal como resultado de la automatización. La tecnología llegó para quedarse, y nuestra responsabilidad como líderes consiste en averiguar cuál es la mejor forma de integrar a los humanos con las máquinas.

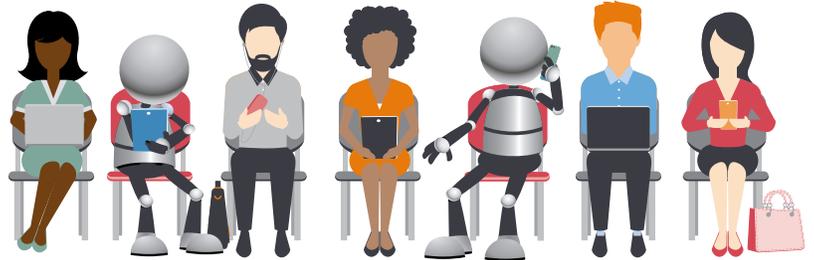
Tenemos un papel importante en la creación de una cultura de aprendizaje y en la construcción de talento. Las habilidades son el pasaporte para crecer y la fortaleza para organizaciones y personas por igual, por lo cual debemos fomentar la capacidad de aprendizaje de las personas y motivar el aprendizaje continuo de todos los empleados, no sólo de aquellos que de todos modos desarrollarían sus habilidades. El aprendizaje no se puede concebir como en el pasado. Debemos ayudar a la gente a aprender a trabajar con la automatización y a desarrollar las nuevas habilidades que necesitan para integrarse con las máquinas. Necesitamos hacer movimientos rápidos o ciclos de aprendizaje para poder aprovechar estas oportunidades mientras la tecnología transforma los mercados.

Este informe proporciona un panorama en tiempo real de cómo la automatización está cambiando la forma en que operan las organizaciones: contratando a más personas, creando más puestos de trabajo y mejorando las calificaciones para contar con los candidatos que necesitan para tener éxito. Lo que está sucediendo no se resume en ecuaciones como “humano o máquina” o “humano vs. máquina”. Estoy convencido: las organizaciones y los individuos realmente pueden hacerse amigos de las máquinas y colaborar en armonía con ellas para crear una más fuerte y mejor sociedad”.

**Jonas Prising,**  
Presidente y Director General ManpowerGroup

2 | Se buscan personas: Los Robots las necesitan

# Se buscan personas: Los robots las necesitan



El hecho de que los robots están reemplazando a los humanos en el trabajo se instaló como el debate de la década. Sin embargo, la realidad pareciera ser todo lo contrario.

La investigación de ManpowerGroup revela que por tercer año consecutivo **más empleadores argentinos que nunca (86%) planean aumentar o mantener el número de empleados como consecuencia de la automatización.** En lugar de reducir las oportunidades de empleo, las organizaciones están invirtiendo en tecnología digital, delegando tareas a los robots y creando puestos de trabajo. Al mismo tiempo, las empresas están mejorando la formación de su dotación de personas para que puedan realizar funciones nuevas y complementarias a las que llevan a cabo las máquinas. **La revolución de las habilidades está en pleno desarrollo.**

**En Argentina, más empleadores que nunca (86% de los encuestados) planean aumentar o mantener su plantilla laboral como consecuencia de la automatización**

LES PREGUNTAMOS A 19.000

EMPLEADORES EN 44 PAISES SOBRE:

- El impacto que tendrá la automatización en el crecimiento del empleo en sus organizaciones durante los próximos dos años.
- Las funciones que planean aumentar más en su plantilla laboral, y cuáles son las habilidades que buscan.
- Las estrategias de talento que están implementando para asegurarse que tienen una mano de obra preparada para el futuro.



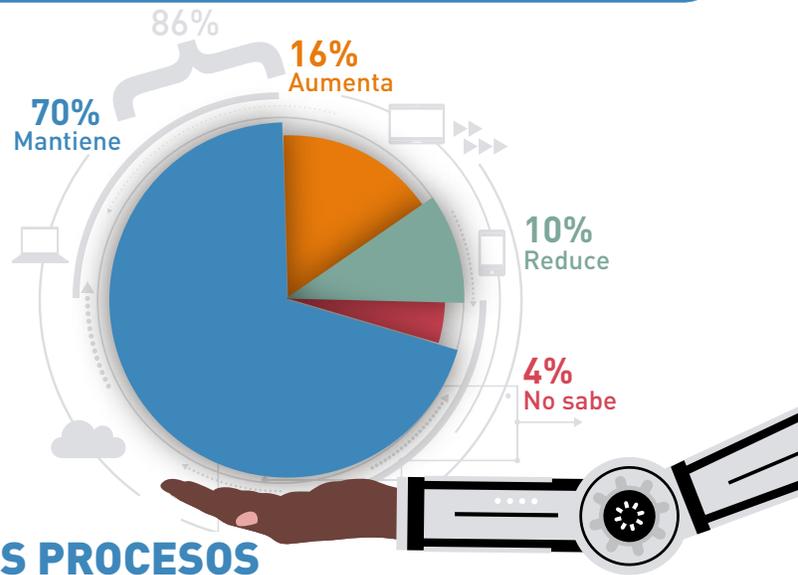
**CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**

es la capacidad y el deseo de rápidamente mejorar y adaptar las aptitudes y competencias propias para seguir siendo empleable a largo plazo.

# LOS ASPECTOS DESTACADOS

## LA AUTOMATIZACIÓN ESTÁ CREANDO PUESTOS DE TRABAJO, Y LA TENDENCIA NO SE DETIENE

Más empleadores que nunca prevén aumentar o mantener su fuerza de trabajo como consecuencia de la automatización, con un alza del 78%<sup>1</sup> al 86% en tres años. Al mismo tiempo, el porcentaje de compañías que anticipa una pérdida de puestos de trabajo cayó del 15% al 11%.



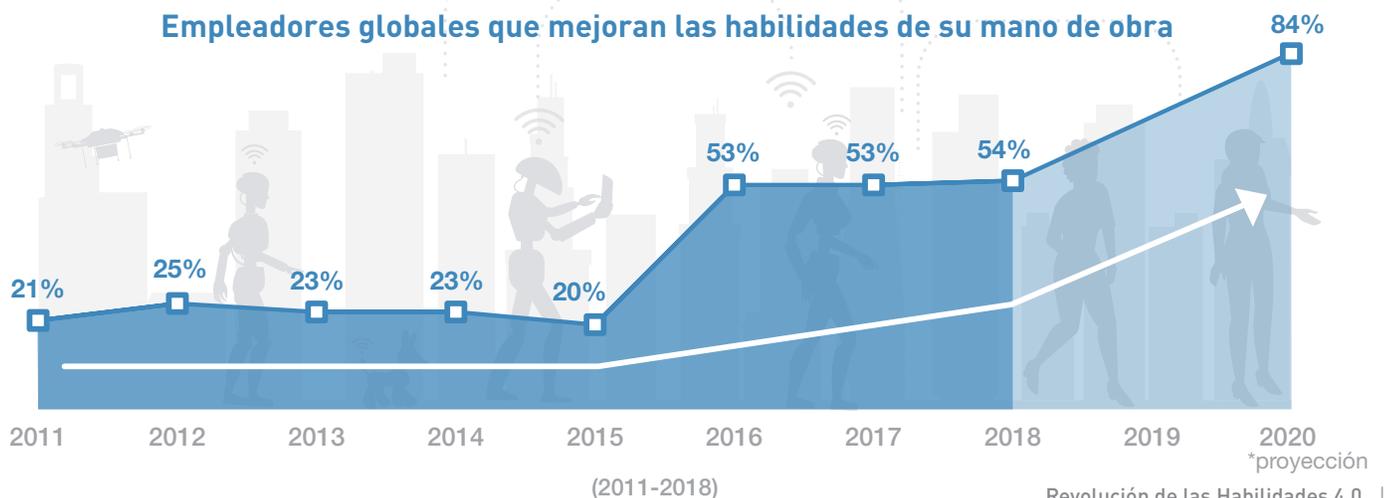
## ... Y LAS ORGANIZACIONES QUE MÁS ESTÁN AUTOMATIZANDO SUS PROCESOS SON LAS QUE MÁS PUESTOS DE TRABAJO GENERAN

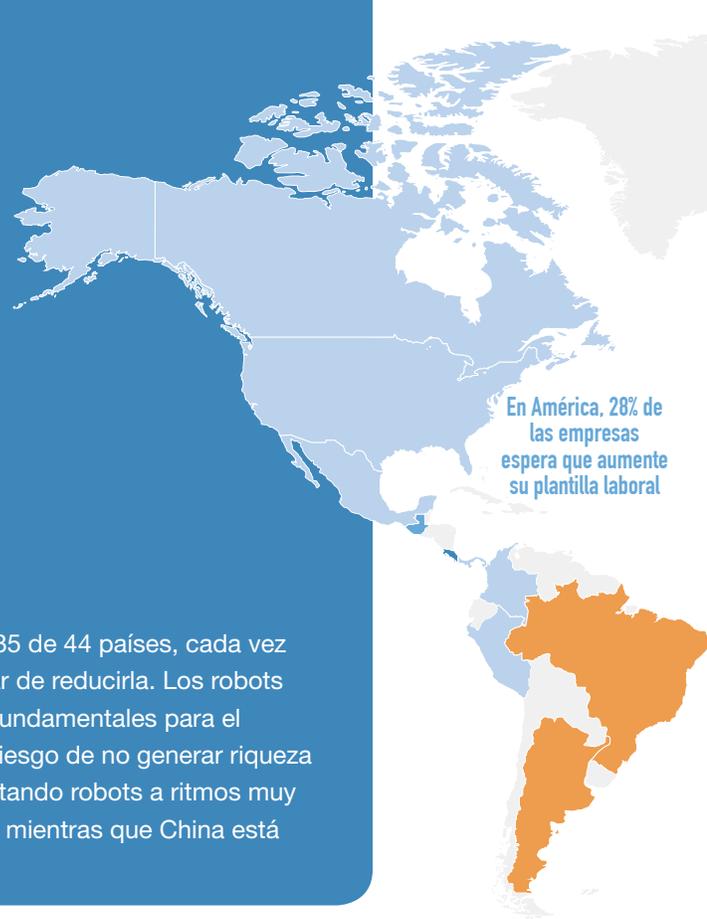
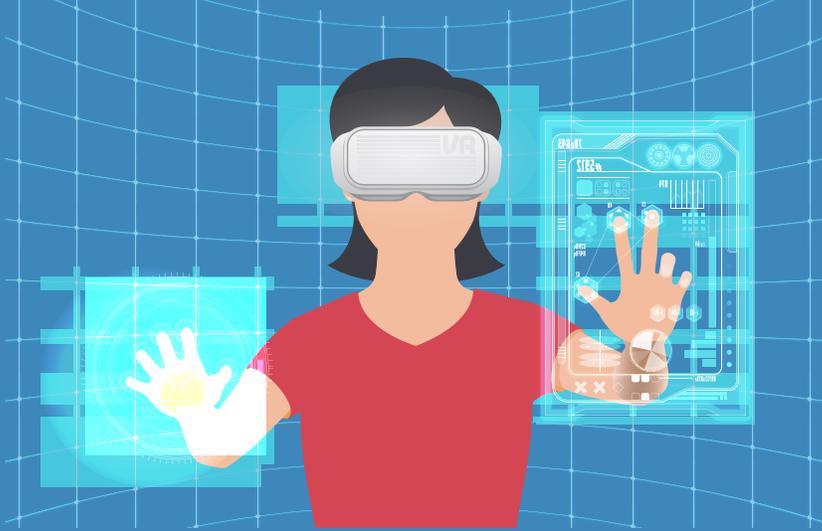
Las empresas que están pasando a la digitalización de sus procesos están creciendo, y ese crecimiento está produciendo más y nuevos tipos de trabajos. Esas **organizaciones que ya están automatizando tareas y mejorando su transformación digital, también se sienten más seguras** de aumentar su número de empleados. El 25% de esas compañías espera crear más empleos en los próximos dos años, apenas el 14% señala que va a reducir el número de empleados y el 1% no tiene certeza de qué le deparará el futuro.

**Del 41% de las compañías que automatizarán tareas en los próximos 2 años, el 25% creará más puestos de trabajo, 9 puntos porcentuales más que las que no planean automatizar tareas.**

## ... Y LA ACTUALIZACIÓN DE HABILIDADES ESTÁ EN ALZA: LAS EMPRESAS SE ESTÁN CONVIRTIENDO EN CONSTRUCTORAS DE TALENTO

Dado que la escasez mundial de talento está en el nivel más alto de los últimos 12 años<sup>2</sup> y que las habilidades nuevas aparecen tan rápido como desaparecen las viejas, son **cada vez más las compañías que planean construir talento**, y se espera que esta tendencia aumentará para 2020. Las empresas se están dando cuenta de que ya no pueden esperar que el talento que necesitan esté disponible justo cuando lo necesitan. Para 2020, el 81% de las organizaciones argentinas encuestadas (84% del mundo) espera mejorar las habilidades de su mano de obra.





## GRANDES EXPECTATIVAS EN LA AUTOMATIZACIÓN

La confianza en la automatización está creciendo en todo el mundo. En 35 de 44 países, cada vez más empresas planean incrementar o mantener su fuerza laboral en lugar de reducirla. Los robots están ayudando a impulsar la productividad y han demostrado que son fundamentales para el crecimiento económico. Si no se invierte en automatización, se corre el riesgo de no generar riqueza ni puestos de trabajo. Sin embargo, los países y las regiones están adoptando robots a ritmos muy diferentes: el Sudeste Asiático está superando a Europa y Norteamérica, mientras que China está superando a los Estados Unidos.<sup>3</sup>

## CRECE LA DEMANDA DE HABILIDADES DIGITALES: AFUERA LO VIEJO, BIENVENIDO LO NUEVO ESPECIALMENTE EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI) Y MANUFACTURA

En todo el mundo, la automatización está cambiando las habilidades que las empresas necesitan de sus trabajadores, pero varía la velocidad con la que se necesita el cambio según las distintas funciones dentro de las organizaciones.

La demanda de habilidades de TI está creciendo rápida y significativamente: el 14% de las empresas argentinas encuestadas espera aumentar su plantilla laboral de TI, 7 veces más que las que esperan reducirla. Mientras tanto, la disponibilidad de talento tecnológico es cada vez más escasa, y **la educación y experiencia que requieren los empleadores frente a lo que existe presenta un desequilibrio**. En Estados Unidos, el 86% de las vacantes de TI requiere de un título universitario en ciencias de la

computación, pero solo un 43% de estos trabajadores lo tiene; el 92% de los anuncios de empleo para desarrolladores Java solicita un título cuando solo un 48% de los desarrolladores está graduado. En el Reino Unido, apenas el 25% de los trabajadores de TI tiene un título, sin embargo, es un requisito obligatorio para el 46% de las vacantes abiertas.<sup>4</sup>

Las empresas manufactureras anticipan el mayor cambio: el 29% de los empleadores argentinos encuestados manifiesta que contratará a más personas en el corto plazo, mientras que otro 33% dice que empleará a menos personas. **Alrededor del mundo, el crecimiento se dará también en puestos de atención al público y al cliente, ingeniería y gerencias, todos puestos que requieren habilidades humanas** tales como una comunicación avanzada, negociación, liderazgo, dirección y adaptabilidad<sup>5</sup>. En cuanto a otras funciones, los cargos administrativos y de oficina se están reduciendo mientras que se espera que el personal de Recursos Humanos permanezca igual.



**El 39% de las empresas que planea aumentar su plantilla laboral de TI asegura que la comunicación es la habilidad blanda más valorada**



**ManpowerGroup está cerrando la brecha. De la mano de clientes como Microsoft, está evaluando los requisitos de los puestos, identificando habilidades por proximidad y capacitando a las personas para que obtengan su certificación como probadores de juegos en sólo tres meses. Los requisitos clave son la pasión por el juego, la capacidad de aprender rápido y tener excelentes habilidades para resolver problemas. Hasta la fecha, ManpowerGroup capacitó a más de 500 personas en estas habilidades de alta demanda.**

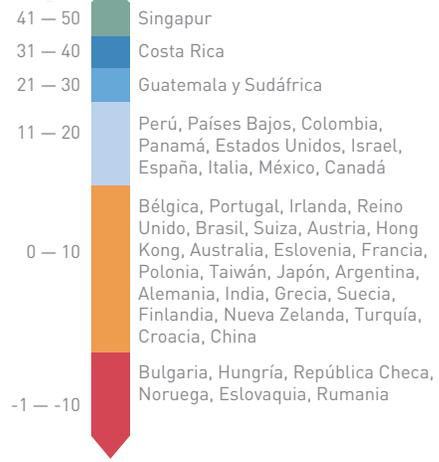
Sólo en Bulgaria, Hungría, República Checa, Noruega, Eslovaquia y Rumanía pronosticaron una disminución en sus plantillas

Los sectores Agricultura y Manufactura son los que menos confían en que la mano de obra tenga las habilidades necesarias para aprovechar las nuevas tecnologías

Dos tercios de los empleadores en la EMEA no prevén cambio en el número de personas contratadas como resultado de la automatización

Los países que menos confían en las habilidades técnicas que hoy existen predicen menor incremento de la plantilla, con excepción de Singapur

% De empleadores que van a incrementar sus plantillas laborales



% De empleadores que van a disminuir sus plantillas laborales

## LAS COMPETENCIAS HUMANAS SON TENDENCIA: DIFÍCILES DE ENCONTRAR, AÚN MÁS DIFÍCILES DE ENSEÑAR

La demanda de conocimientos técnicos y digitales está creciendo para todos los trabajos, pero **a medida que avanza la automatización y las máquinas demuestran ser mejores en las tareas rutinarias, los empleadores valoran cada vez más las competencias humanas.** Mientras que el 39% de las organizaciones argentinas señala que es difícil capacitar en las habilidades técnicas de mayor demanda, para el 50% resulta aún más difícil enseñar las habilidades blandas que necesitan, como el pensamiento analítico y la comunicación. Aquellos candidatos que pueden demostrar mayores habilidades cognitivas, creatividad y capacidad para procesar información compleja, además de capacidad de adaptación y de gozar de aceptación, pueden esperar un mayor éxito a lo largo de sus carreras. Para 2030, la demanda de habilidades humanas –habilidades sociales y emocionales– crecerá en todas las industrias un 26% en Estados Unidos y 22% en Europa<sup>6</sup>.

### Tareas que probablemente verán el mayor incremento y disminución de personal en los próximos dos años.



# ESTRATEGIAS DE TALENTO PARA LA REVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES: DESARROLLAR, ADQUIRIR, TOMAR PRESTADO, TENDER

La escasez de talento está en el punto más alto de los últimos 12 años, y las habilidades nuevas aparecen tan rápido como desaparecen las viejas. Casi todos los empleadores encuestados de Argentina (96%) tienen una o más estrategias de talento para asegurarse de que cuentan con las habilidades que necesitan, y las empresas que siguen un plan en este sentido están más seguras de ampliar su plantilla que las indecisas.



**DESARROLLAR**  
Invertir en aprendizaje y desarrollo



**ADQUIRIR**  
Salir al mercado para atraer el talento que no puede desarrollarse internamente



**TOMAR PRESTADO**  
Cultivar comunidades de talento que trasciendan la organización



**TENDER PUENTES**  
Ayudar a la gente a seguir adelante o a avanzar a nuevos cargos dentro o fuera de la organización

## DESARROLLAR LA SOLUCIÓN DE DESARROLLAR: MEJORAR LAS COMPETENCIAS ES AVANZAR

Hoy, más que nunca, las compañías planean desarrollar el talento que ya tienen en su fuerza laboral. El 81% de los empleadores planea mejorar las habilidades de sus empleados para 2020, un crecimiento considerable en comparación con el 38% de 2011. **Las empresas se están dando cuenta de que ya no pueden esperar que el talento que necesitan esté disponible justo cuando lo necesitan, ni aunque estén dispuestas a pagar el sobreprecio.**



*El 81% de los empleadores argentinos mejorará las habilidades de su personal en comparación con el 38% en 2011*

## TODOS LOS CAMINOS CONDUCEN AL APRENDIZAJE

Para 2022, más de la mitad (54%) de todos los empleados necesitará una significativa reconversión y mejora de sus habilidades. De estos, se estima que alrededor del 35% necesitará una formación de hasta seis meses, el 9% tardará de 6 a 12 meses en recapitarse y el 10% más de un año. El aprendizaje será esencial.

Las compañías están aumentando sus estrategias para enfrentar este problema. En Norteamérica, los sistemas de gestión del aprendizaje en línea son el principal medio para la formación de la mano de obra a gran escala, puesto que proporcionan contenido masivo, especialmente para la formación en incorporaciones, el cumplimiento y la ciberseguridad.

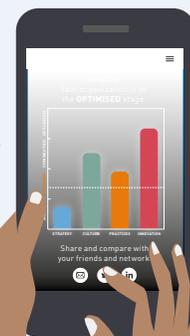
Pero para poder competir realmente en la “Revolución de las Habilidades”, **las empresas tienen que promover la cultura del aprendizaje, proporcionar orientación profesional y ofrecer oportunidades para una formación breve y centrada en mejorar las cualificaciones.** La gente necesita saber cómo prepararse para las funciones de alto crecimiento del futuro y necesita que su empleador apoye su aprendizaje. El retorno sobre la inversión en capacitación es evidente: en Norteamérica el costo de rotación y reemplazo de personal puede superar el 30% de los salarios<sup>7</sup>, mientras que el costo de la formación sigue siendo inferior al 10% de los salarios<sup>8</sup>. Además de proporcionar formación interna (presencial y en línea), las empresas también aprovechan recursos externos: el 15% de las argentinas se asoció con organizaciones externas como escuelas, universidades y organismos de la industria para construir comunidades de talento.

Las empresas diseñan sus estrategias de talento de diferentes maneras, según el momento de la transformación digital en el que se encuentran. Las pioneras, aquellas organizaciones más avanzadas en la automatización de tareas y en el aumento de la plantilla, utilizan las siguientes estrategias, en el orden en que aparecen:

1. Automatización del trabajo
2. Aumento de los salarios
3. Encauzar la salida de talento innecesario
4. Contratación de competencias temporales
5. Redistribución interna
6. Oferta de mejores beneficios
7. Mejora de las competencias de los empleados existentes
8. Contratación de nuevas habilidades permanentes

### ¿ES ÉSTA LA RECETA DEL ÉXITO?

La evaluación Digital Evolution Pathway de ManpowerGroup ayuda a los líderes a medir la madurez digital de su organización en cuatro áreas: estrategia, personas y cultura, procesos e innovación. Dicha evaluación genera un informe a medida y comparativo que revela en qué punto se encuentra una organización en su trayecto digital, su grado de conciencia, compromiso, conexión y optimización.



# ADQUIRIR



*El 71% de los empleadores argentinos adquirirá las habilidades que necesita, ya sea pagando salarios más altos respecto al mercado o mejorando la compensación del personal existente*

## LA SOLUCIÓN DE **ADQUIRIR**: AUMENTAR LOS SALARIOS DE AQUELLOS EN DEMANDA

Las organizaciones, desde hace mucho tiempo, están acostumbradas a pagar para conseguir las habilidades que necesitan, cuando las necesitan. Hoy no es así. En este reñido mercado laboral en el que las habilidades que se necesitan cambian más rápido que nunca, **el talento más solicitado tiene en sus manos la toma de decisiones**. Mientras se habla mucho del estancamiento salarial, y los sueldos de la mano de obra no calificada se resisten a subir, las compañías están dispuestas a pagar más por las competencias que buscan. El 23% de las empresas argentina ofrece paquetes salariales más altos para resolver los problemas de reclutamiento, y el 41% paga más para atraer y retener al personal existente. El reto llega cuando esas habilidades requeridas no están disponibles. Ahí es cuando la única opción es la de desarrollar.



# TOMAR PRESTADO

## LA SOLUCIÓN DE **TOMAR PRESTADO**: LA GENERACIÓN QUE VIENE ES LA GRAN RESPUESTA

La digitalización ha creado nuevas formas de trabajar y **nuevas generaciones de trabajadores que están cada vez más cómodos con el trabajo a tiempo parcial, por contrato o por proyecto, y que apuestan por otras formas de trabajo alternativo**. Pero ahí está justamente el problema: el 87% de los trabajadores encuestados del mundo manifiesta estar abierto a los diversos enfoques de trabajo de las nuevas generaciones<sup>9</sup>, pero solo el 32% de los empleadores encuestados ofrece

este tipo de formas alternativas de trabajo. Las empresas deben afrontar esta disyuntiva para poder atraer a los trabajadores de las nuevas generaciones y al mismo tiempo retener y motivar a las personas con las que hoy cuentan.



*Solo el 32% de las organizaciones usa formas y modelos alternativos de trabajo, aunque el 87% de los trabajadores manifiesta estar abierto a estas opciones de contratación*

# TENDER PUENTES

## LA SOLUCIÓN DE **TENDER PUENTES**: REDISTRIBUIR, REASIGNAR O LIBERAR

Como parte de su estrategia de talento, el 63% de las organizaciones argentinas está ayudando a las personas a seguir adelante, ascender o trasladarse a nuevas funciones dentro o fuera de la compañía. El 58% de estos empleadores asigna a sus empleados otros cargos dentro de su organización, mientras que el 13% los ayuda a encontrar nuevas oportunidades para desempeñar sus funciones fuera de la empresa. **Para encauzar, es necesario el uso de herramientas como la evaluación, una gran base de datos y poder predecir el desempeño para identificar las fortalezas y las habilidades por proximidad, y así ayudar a los trabajadores a crear trayectorias profesionales claras**. Las empresas tienen que tratar a los trabajadores de manera justa y clara si sus habilidades ya no son necesarias. La evaluación y la formación contribuyen a que las personas se mantengan actualizadas y aptas para sus próximos puestos de trabajo.

*Para 2020, el 63% de los empleadores de Argentina creará oportunidades para que la gente se traslade dentro o fuera de la organización*



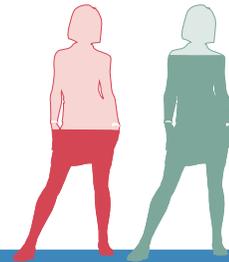
**Advertencia: las empresas que no adoptan ninguna estrategia para el futuro de su mano de obra tienen apenas la mitad de las probabilidades de crear nuevos puestos de trabajo a corto plazo, en comparación con las que toman decisiones y ponen en marcha medidas.**

## ¿Y AHORA QUÉ? EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ACTUALES Y DE FUTURAS HABILIDADES POR PROXIMIDAD

Las personas rinden al máximo cuando el rol que desempeñan se ajusta a sus capacidades naturales y se reconocen sus fortalezas. **La evaluación es la forma más valiosa para comprender el potencial humano y conectar a la gente con el rol correcto.** Así es como los empleadores pueden identificar las habilidades más próximas a las necesarias que la gente tiene para que puedan adaptarlas y aplicarlas fácilmente a roles nuevos.

El hecho de evaluar a las personas aumenta del 50% al 80% las probabilidades de éxito de ubicar a la persona adecuada en el cargo correcto. Sin embargo, **apenas el 48% de las personas ha tenido una evaluación de sus habilidades<sup>10</sup>.** Cuando las empresas conocen a su gente y pueden prever su desempeño, obtienen un mejor rendimiento de sus empleados, ya que están más comprometidos y motivados y son más productivos.

*Evaluar a las personas a lo largo de su **carrera** profesional aumenta del **50%** al **80%** las probabilidades de éxito de **ubicar a la persona indicada en el cargo correcto***



## SOLUCIONES GANADORAS EN LA REVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES



### ANÁLISIS DEL FUTURO DE LA FABRICACIÓN DIGITAL

Se estima que el sector manufacturero de Estados Unidos producirá hasta 2 millones de empleos nuevos en la próxima década. Al mismo tiempo, 2,7 millones de trabajadores de la industria manufacturera se jubilarán en 2025<sup>11</sup>, mientras que la digitalización y la automatización están cambiando las habilidades rápidamente. Los trabajos de hoy se ven diferentes a los de ayer y van a volver a verse diferentes mañana.

Para encontrar soluciones prácticas a esta escasez de competencias y asegurarse de que no se queden sin cubrir hasta 2 millones de puestos de trabajo, ManpowerGroup convocó a empresas como Siemens, Microsoft, Caterpillar y GE con el fin de crear una taxonomía reconocida por la industria que defina los roles del futuro en la fabricación digital. **Este análisis innovador de la fuerza de trabajo, desarrollado en colaboración con el Instituto de Manufacturación Digital e Innovación en el Diseño (DMDII, por su sigla en inglés), identifica 165 trabajos basados en datos y 20 funciones principales que están definiendo el futuro de la fabricación.**

Las descripciones detallan tanto los aspectos técnicos como las habilidades sociales que se requieren para los puestos en demanda, como especialistas en robótica que trabajan en colaboración, estrategias en la ciberseguridad de la manufacturación y especialistas en ética digital empresarial. Y como estos son cargos futuros, un análisis profundo también ayuda a las empresas a identificar a las personas con las habilidades más próximas, aquellas habilidades que están relacionadas y que se pueden adaptar con facilidad para desarrollarlas y aplicarlas a estas nuevas funciones. Así es como las organizaciones de fabricación pueden desarrollar talento para las fábricas existentes y futuras, poner en práctica las nuevas tecnologías y seguir siendo competitivas alrededor del mundo.

### Roles de Manufactura

#### HOY

Ensamblador  
Técnico  
Moldeador  
Soldador  
Caster  
Fabricante  
Operador de Tratamiento Térmico  
Inspector  
Operario  
Operador

#### MAÑANA<sup>12</sup>

Ingeniero de fabricación digital  
Especialista en sistemas de mantenimiento predictivo  
Fabricación de Estrategias de Seguridad Cibernética  
Especialista en robótica colaborativa  
Especialista en biomimetismo de fabricación digital  
Estratega de gestión del cambio  
Empresa de ética digital  
Especialista en sistemas de realidad virtual  
Arquitecto de experiencia de usuario  
Arquitecto gemelo digital





## UTILIZACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA ANTICIPAR LAS HABILIDADES FUTURAS Y PODER EVALUAR, CLASIFICAR Y DESARROLLAR EL TALENTO

Es fundamental que los empleadores entiendan las habilidades que tiene su fuerza laboral, las habilidades que van a necesitar y cómo van a cerrar esa brecha para que puedan desarrollar el talento dentro de la organización y preparar a las personas para posiciones de alto crecimiento. Con el fin de apoyar a las organizaciones en este sentido, ManpowerGroup Italia diseñó una innovadora plataforma de inteligencia artificial, Visi-Skill, que combina el análisis de datos y el conocimiento de la fuerza laboral para ayudar a los empleadores a desarrollar sus propios bancos de habilidades en la nube.

**Visi-Skill captura la información específica de las habilidades técnicas y fortalezas humanas de la fuerza de trabajo, analiza la situación actual y genera un registro de inteligencia artificial con los cambios en las habilidades a lo largo del tiempo,**

proyectando la evolución de los roles en un plazo de 1 a 3 años. Cada rol se desglosa en las proporciones de habilidades requeridas: por ejemplo, un cargo de desarrollador de java puede requerir 50% de habilidades de codificación java, 20% de codificación C#, 10% de diseño de software y 20% de creatividad. La inteligencia artificial utiliza la semántica para analizar a las personas dentro de la organización o el currículum de los posibles candidatos externos cuyas competencias más se alinean con las habilidades más demandadas hoy y en el futuro.

Visi-Skill comenzó a utilizarse en Italia, y se lo está adaptando para el Reino Unido, Alemania, los Países Bajos, España, Noruega y Suecia.



## DISEÑO DE TRAYECTORIAS PROFESIONALES Y MEJORA DE LAS CUALIFICACIONES PARA LAS INDUSTRIAS EN CRECIMIENTO

Preparar a la gente para un futuro laboral que es más digital y más rápido que nunca exige que se mejoren las cualificaciones de los trabajadores a gran velocidad y escala. Para que las personas más motivadas accedan a empleos significativos y desarrollen carreras sostenibles, MyPath® de ManpowerGroup brinda programas de aprendizaje acelerado, formación en el trabajo, certificación y experiencia en las funciones más demandadas.

**MyPath®**



TRIUNFADOR



SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS



COMUNICADOR



EDUCANDO



TRABAJADOR DE EQUIPO



PRODUCTOR

Tras analizar la demanda actual y futura de funciones específicas, **MyPath crea trayectorias profesionales a la medida para que las personas mejoren sus habilidades y progresen en sus carreras dentro de las industrias en crecimiento** como la informática, la manufactura y las operaciones comerciales. En Estados Unidos, agentes de talento certificados ayudan a los individuos a desarrollarse y pasar de especialista en nóminas (19 dólares la hora) a analista financiero (41 dólares la hora).

Los individuos que muestran tener habilidades humanas –compromiso, colaboración, curiosidad, capacidad para la resolución de problemas, orientado al resultado y excelentes habilidades de comunicación– reciben distintivos de reconocimiento por parte de los empleadores, lo cual posiciona a estas personas para obtener promociones y progresos en sus carreras profesionales. Esta combinación de aprendizaje práctico, distintivos y asesoramiento certifica las habilidades técnicas y premia las fortalezas humanas.

MyPath comenzó en Estados Unidos y ha impulsado a más de 120.000 personas a mejorar sus habilidades y ganar más. Se ha ampliado a otros sectores en Francia e India.





Mara Swan, EVP Global Strategy and Talent, ManpowerGroup

# LA MEJOR SOLUCIÓN PARA LA REVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES: ESTRATEGIA DE TALENTO 4.0

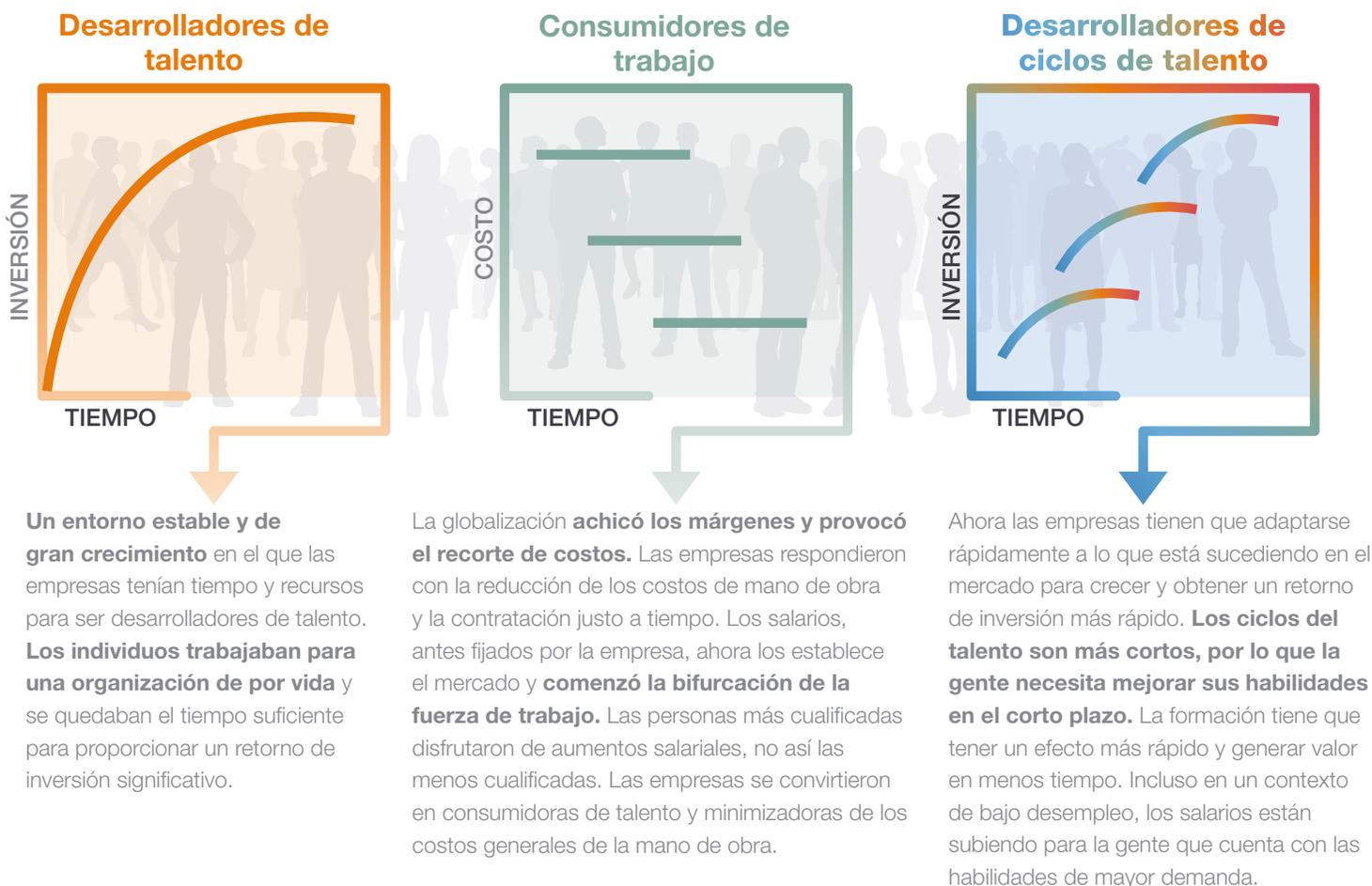
La función de Capital Humano debe seguir evolucionando con miras a ayudar a las organizaciones a impulsar el crecimiento y la rentabilidad. Sin embargo, se necesita una nueva estrategia de talento para apoyar a todas las empresas a integrar la automatización con habilidades humanas.

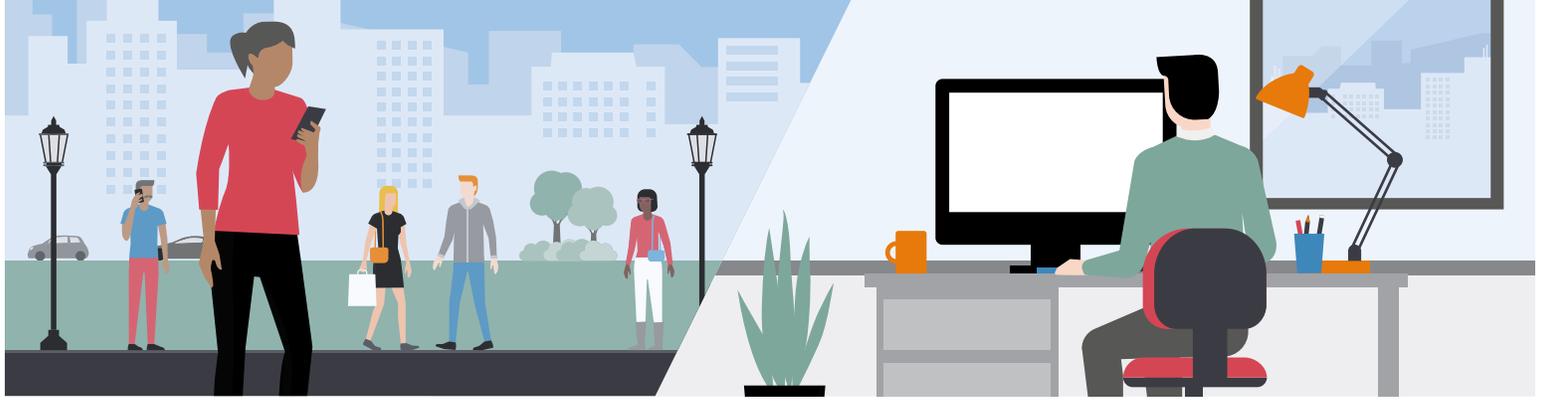
Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a ciclos de talento más rápidos que aquellos a los que se adaptaron en el pasado. Tienen que crear equipos ágiles, multifuncionales y polifacéticos, similares a los que ya funcionan en muchas áreas de TI. Las empresas deben realizar evaluaciones y tener datos de calidad para poder anticipar el desempeño y tener claridad total acerca de las capacidades de las personas. Así es como pueden conocerse las habilidades, fortalezas y estilos de un individuo, más allá de la perspectiva gerente-trabajador. Y así es como pueden saber hacia dónde mover el talento para que la gente pueda desempeñarse en su potencial máximo.

Las personas tendrán que hacer un trabajo nuevo con habilidades nuevas y por eso es tan importante la capacidad de aprendizaje -el deseo de desarrollar continuamente las propias habilidades y la capacidad para hacerlo-. Las personas con una alta capacidad de aprendizaje serán capaces de desarrollar las competencias requeridas, mientras que quienes no tienen esa capacidad habrá que ayudarlas a desarrollarse en su trabajo o a trasladarse a otro lugar.

Las compañías ya no pueden ser puramente consumidoras de trabajo, tienen que ser desarrolladoras de los ciclos del talento, ayudando a las personas a potenciar su resiliencia y capacidad para moverse de un cargo a otro. En la Revolución de las Habilidades, así es como las personas van a complementar a los robots en lugar de ser reemplazadas por ellos.

## EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO





## 7 MANERAS DE CREAR UNA FUERZA LABORAL PREPARADA PARA EL FUTURO:

### 1 RECORDAR QUE EL LIDERAZGO IMPORTA

Los ejecutivos tienen que ser los que impulsan el cambio, la innovación y la cultura para asegurarse de que sus empresas son centros de aprendizaje en una era de cambios rápidos en las competencias<sup>12</sup>.

### 2

### COMPRENDER LO QUE LA FUERZA LABORAL QUIERE

Para 2025, más de dos tercios de la fuerza laboral global estará compuesta por la generación Y (millennials) y la generación Z. Las empresas deben enfrentar esta realidad incorporando los modelos laborales que prefieren las nuevas generaciones, como trabajos por contrato, de medio tiempo y trabajos temporales, y así atraer y retener las mejores habilidades porque el 87% de los trabajadores quiere eso.

### 3 ASEGURARSE DE QUE LAS MUJERES SON PARTE DE LA SOLUCIÓN

Las mujeres representan el 50% de la fuerza de trabajo y, en 2017, pasaron a ser una población más instruida que la de los hombres<sup>13</sup>. Hoy resulta más esencial que nunca la creación de una cultura en la que las mujeres puedan prosperar. Y lo que es más importante, lo que funciona para las mujeres también funciona para los demás<sup>14</sup>.

### 4 CONOCER LAS CAPACIDADES DE LA DOTACIÓN

Las organizaciones tienen que hacer evaluaciones, contar con datos depurados y anticipar el desempeño para poder desplegar el talento en la forma más efectiva y evitar que se produzcan “silos de habilidades”.

### 5 CAPACITACIÓN A MEDIDA

Las empresas deben sustituir los métodos de capacitación generalizada por una formación orientada y con estrategias enfocadas con el fin de obtener las habilidades clave y de mayor demanda para su fuerza de trabajo.

### 6 APOSTAR POR LAS HABILIDADES BLANDAS

Las organizaciones deben afinar sus estrategias de talento para responder al hecho de que las habilidades humanas son más difíciles de desarrollar que los conocimientos técnicos.

### 7

### PERMITIR QUE LAS PERSONAS MEJOREN LA TECNOLOGÍA

Las empresas deben mejorar continuamente las habilidades de sus trabajadores y crear talento. Deben evaluar y reevaluar las habilidades que necesitan para asegurarse de que el talento humano complementa la automatización.

**A medida que la digitalización y la automatización se convierten en algo habitual, los Recursos Humanos deben evolucionar.**

**Con una escasez de talento récord en todo el mundo y empleadores que planean automatizar tareas y crear empleos, ya no se trata simplemente de encontrar talento, sino de desarrollarlo.**

**El hecho de contar con una estrategia dinámica de talento impulsará el crecimiento futuro ya que emplea la combinación correcta con la que se desarrolla, adquiere, toma prestado y encausa el talento. El desarrollo de las habilidades fundamentales para el negocio es el camino para que las compañías desarrollen agilidad organizacional y la resiliencia de su fuerza laboral para el futuro.**



ManpowerGroup®

## ACERCA DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) somos la compañía global de soluciones de capital humano que ayuda a las organizaciones a transformarse en el cambiante mundo del trabajo, por medio de la búsqueda, evaluación, desarrollo y gestión de talento que les permita triunfar. Desarrollamos soluciones innovadoras para más de 400,000 clientes de diferentes industrias y conectamos a más de 3 millones de personas con diferentes habilidades a un empleo sustentable y con propósito. Nuestras marcas expertas Manpower®, Experis®, Right Management® y ManpowerGroup® Solutions crean mayor valor para nuestros clientes y candidatos en 80 países durante 70 años. En el 2018, ManpowerGroup fue nombrada una de las empresas más éticas del mundo por noveno 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 cómo ManpowerGroup está impulsando el futuro del trabajo en: [www.manpowergroup.com.ar](http://www.manpowergroup.com.ar)



## ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

ManpowerGroup solicitó a Infocorp llevar a cabo una investigación cuantitativa en 2018 para encuestar a 19,417 empleadores en seis diferentes industrias en 44 países: Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, China, Colombia, Costa Rica, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Guatemala, Hong Kong, Hungría, India, Irlanda, Israel, Italia, Japón, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Rumania, Singapur, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos. El análisis de los datos fue realizado por Reputation Leaders.

## NOTAS AL PIE DE PÁGINAS

- <sup>1</sup> ManpowerGroup, Estudio Revolución de las Habilidades, 2017 y 2018
- <sup>2</sup> ManpowerGroup, Estudio Escasez de Talento, 2018
- <sup>3</sup> Wall Street Journal, "Robot Reality Check: They Create Wealth – And Jobs," 2018
- <sup>4</sup> ManpowerGroup Solutions, Market Analysis and Gartner's Talent Neuron, 2018
- <sup>5</sup> McKinsey & Company, "Skill Shift: Automation and the future of the workforce," 2018
- <sup>6</sup> World Economic Forum, Future of Jobs Report, 2018
- <sup>7</sup> G&A Partners, "How much does employee turnover cost your business?," 2018
- <sup>8</sup> ManpowerGroup Solutions, workforce insight, 2018
- <sup>9</sup> ManpowerGroup, Gig Responsibly, 2017
- <sup>10</sup> ManpowerGroup, workforce insights, 2019
- <sup>11</sup> Deloitte Insights and The Manufacturing Institute, Skills Gap and Future of Work Study, 2018
- <sup>12</sup> ManpowerGroup, De Líderes Tradicionales a Líderes Digitales 2018
- <sup>13</sup> Institute for Family Studies, "A Record Share of Men are 'Marrying Up' Educationally," 2017
- <sup>14</sup> ManpowerGroup, 7 Pasos para la Inclusión, 2015

### VISITA NUESTRAS REDES SOCIALES



@manpowergroupAR



[youtube.com/user/ManpowerARG](https://youtube.com/user/ManpowerARG)



[facebook.com/manpowergroupAR](https://facebook.com/manpowergroupAR)



[Instagram.com/manpower\\_ar/](https://Instagram.com/manpower_ar/)



[linkedin.com/company/manpowergroup-argentina/](https://linkedin.com/company/manpowergroup-argentina/)