



Revolución de Habilidades:

DE CONSUMIDORES DE TRABAJO A
CONSTRUCTORES DE TALENTO



“



Jonas Prising,
CEO & Presidente
ManpowerGroup

Estamos viendo el surgimiento de la Revolución de Habilidades, donde ayudar a las personas a actualizarse y adaptarse al rápidamente cambiante mundo del trabajo será el desafío que definirá nuestro tiempo. Los que tengan las habilidades tomarán las decisiones, crearán oportunidades y elegirán cómo, dónde y cuándo trabajan. Los que no vean hacia el futuro, no podrán mejorar sus circunstancias. Esta polarización de la población que se está presentando ante nuestros ojos no es buena para la sociedad o los negocios. Necesitamos desarrollar una fuerza de trabajo agresiva que aborde la creciente brecha entre los que “tienen” y los que “no tienen”.

*Ahora es tiempo de que los líderes sean responsables y responsivos: no podemos disminuir la tasa de avance tecnológico o la globalización, pero podemos invertir en las habilidades de los empleados para incrementar la adaptabilidad de nuestra gente y las organizaciones. Los individuos también necesitan alimentar su capacidad de aprendizaje: su deseo y habilidad de aprender nuevas competencias para mantenerse relevantes y seguir siendo empleables. Necesitamos tomar medidas inmediatas para acelerar el proceso de actualización y re-capacitación de los empleados actuales para asegurar que contamos con una fuerza de trabajo con las habilidades requeridas para el futuro. También requerimos atraer a aquellos que no están participando completamente en la fuerza laboral. **Tenemos que estar listos para nuevos empleos y nuevas habilidades.** Eso es lo que queremos decir con el surgimiento de la Revolución de Habilidades.*”

”

Revolución de Habilidades en Human Age

Los modelos de negocio están siendo transformados

Desde el auge de los robots, la globalización y migración masiva por el impacto del voto a favor del Brexit, las elecciones en E.U.A. y la gran incertidumbre geopolítica, ha llegado Human Age.

La fuerzas macroeconómicas identificadas por ManpowerGroup hace una década – cambios demográficos, mayor elección individual, sofisticación de los clientes y la revolución tecnológica – así como sus impactos estructurales, como lo predijimos, ya son evidentes. Esta unión de la digitalización, el aprendizaje automático, el envejecimiento y los cambios demográficos, la polarización, la consumerización y las formas alternativas de trabajo, están transformando los modelos de negocio.

Preparándonos para una Revolución de Habilidades

La primera fase de esta transformación se manifestó en una velocidad más rápida hacia el

mercado y los nuevos modelos que compiten con los negocios tradicionales. La agilidad y el desempeño fueron críticos. Hemos entrado en una segunda fase, mientras que el panorama de los negocios sigue cambiando. La tecnología está transformando la necesidad de infraestructura física y de activos, permitiendo a las organizaciones crear valor a través de la captura, análisis e intercambio de grandes cantidades de datos. **Estamos viendo el surgimiento de una Revolución de Habilidades, donde encontrar el equilibrio adecuado entre tecnología, talento y conexión humana, será lo que permita a las personas y a las empresas lograr el éxito.** Los individuos con habilidades más demandadas seguirán tomando decisiones sobre cómo y dónde quieren trabajar, mientras que los que no están actualizados estarán en mayor riesgo de ser dejados atrás.

Las organizaciones deben ser más ágiles en este entorno de mayor riesgo y márgenes comprimidos. La migración hacia plataformas digitales que no requieran de muchos activos y que permitan el

Las fuerzas están cambiando el panorama de los negocios



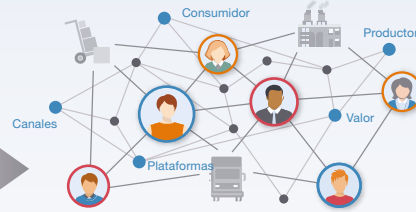
Transformación de los modelos de negocio

La tecnología está transformando la necesidad de infraestructura física y de activos, permitiendo a las organizaciones crear valor a través de la captura, análisis e intercambio de grandes cantidades de datos



Procesos tradicionales

Procesos en una sola vía impulsan la cadena de valor
Enfoque en el valor del cliente
Procesos internos optimizados
Control de recursos
Modelo de promover y vender



Plataformas

Bidireccional, cadena de valor de redes
Enfoque en el ecosistema de valor
Facilitación de interacción externa
Orquestación de recursos
Modelo de atraer y ofrecer una experiencia

acceso a las personas, el alcance y la creación de valor, definirán el éxito. Estos nuevos modelos de negocio y sus efectos en cadena serán los que hagan que sea más fácil competir y ganar, manteniendo así una ventaja competitiva cada vez más transitoria.

Menos realmente es Más

En el futuro dominarán los modelos de negocio con menos activos. La interacción y la información reunirán a productores y consumidores en intercambios que creen valor para ambos y una ventaja competitiva para el negocio de plataformas digitales. Organizaciones como Amazon con sus más de 300 millones de usuarios activos¹ seguirán aprovechando la excelente ventaja y la elección aparentemente infinita. Una marca confiable que no requiere de mucha publicidad y una interfaz fácil de usar, puede migrar a nuevos mercados de la noche a la mañana: logística, comestibles, música y mucho más. Los consumidores leales disfrutarán aún más de la facilidad de consumo e innovación.

Las plataformas digitales poderosas se beneficiarán de su capacidad exponencial de crear mayor beneficio de una cadena de valor existente y seguirán dominando el entorno de compras. Amenazarán a los viejos modelos, los superarán y en algunos casos los llevarán a su extinción, incapaces de contender con precios más bajos, mayor elección y la comodidad en línea. Librerías, tiendas de videos, empresas de taxis y

agencias de viajes ya son víctimas; otros negocios necesitan tener cuidado. Sectores como la logística están maduros para la disrupción, ya que las empresas tradicionales pueden desacelerarse en respuesta a las grandes compañías recién llegadas. La delgada línea entre ganadores, rezagados y perdedores será, sin duda, su mecanismo de creación de valor bidireccional, la interacción global y local, así como la velocidad.

Hola plataformas digitales, adiós ladrillos y cemento

Algunas de las compañías más exitosas en Human Age han sido las plataformas digitales como Alibaba, que facilitan el intercambio entre compradores y vendedores, o Uber, que ofrece un servicio a la medida y disruptivo de transporte sin contar con vehículos o conductores, **ambas crean oportunidades más allá de las fronteras a bajo costo y a escala aparentemente ilimitada.**

El dispositivo de control de voz inteligente de Amazon (Alexa-enabled Echo) está cambiando drásticamente a los jugadores tradicionales, pavimentando el camino virtual para miles de servicios, habilidades y aplicaciones en línea, desde libros de cocina hasta controles inteligentes para el hogar y la administración de portafolios de acciones.² El mercado en línea Pinkoi de Taiwan, con clientes en 47 países, tiene más de 20,000 diseñadores independientes y artistas que

¹ 2016. "Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 22% to \$35.7 Billion," Business Wire, 28 de enero.

² Stangler, Cole. 2016. "Meet The Gig Economy Companies That See Investing In Workers As A Smart Business Strategy," International Business Times, 15 de marzo.

³ Lund, Susan and Manyika, James. Globalization for the little guy. New York: McKinsey & Company, 2016.



muestran su trabajo.³ Artesanos, emprendedores, desarrolladores de aplicaciones, trabajadores independientes, pequeñas empresas e individuos pueden unirse e intercambiar más que nunca. A medida que los Millennials y la Generación Z se vuelven más digitales – más de la tercera parte están en línea constantemente⁴ – el potencial de las plataformas digitales tiene sólo una dirección, hacia arriba.

Cercano y personal: la esencia del candidato es lo que importa

La tecnología, la transparencia, la elección y el control significan que están surgiendo nuevos modelos, forzando el cambio de los procesos de negocios, intermediarios y mercados de masas a los negocios de plataformas digitales y su enfoque único. La consumerización está en aumento, ya sean clientes o empleados, quieren decidir dónde, cuándo y cómo comprar, trabajar y vivir. **En el mundo del trabajo, el incremento de la confianza del candidato significa que la gente querrá más que el acceso a trabajos: buscarán valor, elección y un enfoque personalizado que les ayude a progresar en sus carreras y su vida.** Las relaciones transaccionales puras no construirán ni confianza ni lealtad de marca cuando vean que ya no existen los trabajos para toda la vida, en comparación con la larga carrera laboral que hay por delante. Los empleadores tendrán que hacer las cosas de manera diferente para atraer, retener y comprometer a las personas a largo plazo, no sólo para un empleo, incluso si no van a ser el empleador para toda la vida.

Del arte a la ciencia: el cambio en la toma de decisiones en R.R.H.H.

El talento será el factor más importante para la competitividad, el crecimiento incluyente y la capacidad para transformar y competir con los recién llegados. El trabajo se está reorganizando y las empresas necesitarán adoptar prácticas de gestión de personas más

⁴ Perrin, Andrew. 2015. "One-fifth of Americans report going online 'almost constantly,'" Pew Research Center, 8 de diciembre.

⁵ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, febrero 2016

sofisticadas para responder a estas presiones. La digitalización y la demanda de datos sobre la fuerza laboral desempeñarán un papel más crítico, permitiendo una mejor y más rápida toma de decisiones, así como una mayor transparencia del mercado.

Los líderes tendrán que reconfigurar la estructura de trabajo y ser claros qué actividades podrían ser realizadas en qué lugar, por quién o por qué.

El departamento de RR.HH. debe cambiar

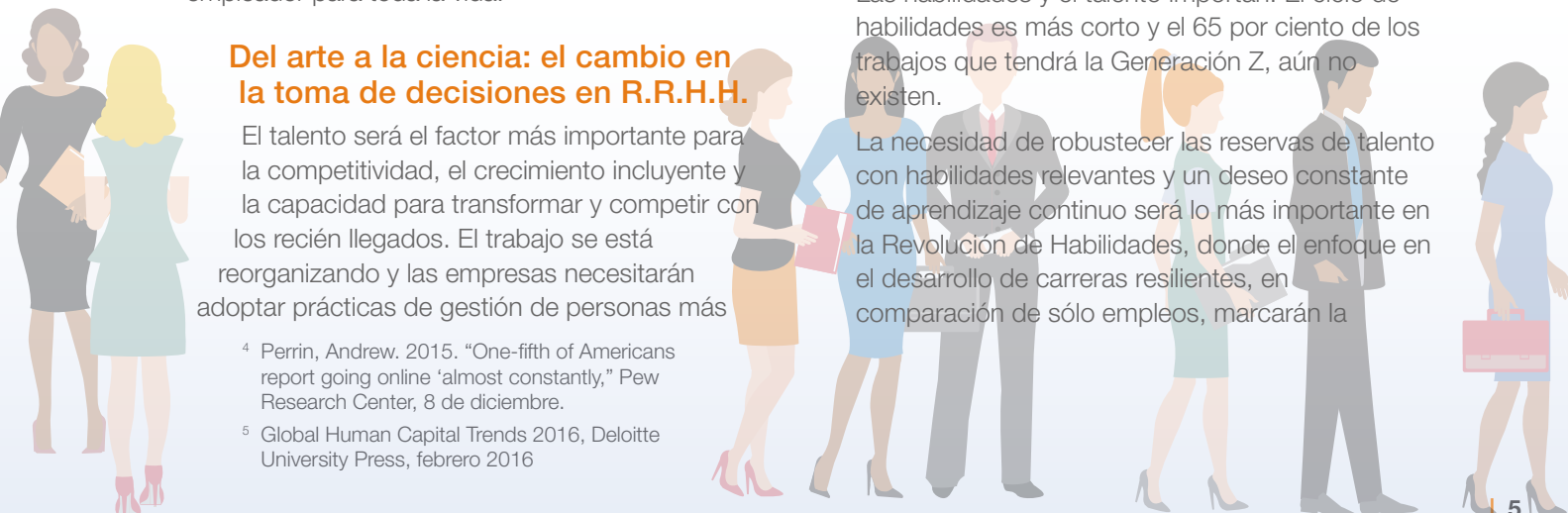
de ser arte a convertirse en ciencia y requerirá de una estrategia de talento más coordinada y precisa que se adapte a las necesidades del negocio en tiempo real. El 44 por ciento de los líderes dicen que ya están utilizando datos de la fuerza de trabajo para predecir el desempeño de los negocios – en comparación con el 29 por ciento que ya lo hacía en el 2015.⁵ Hitachi está usando sensores para capturar métricas de felicidad de su Human Big Data, mientras que Bank of America tiene sensores para entender cómo la dinámica de grupo impacta en el rendimiento. Las expectativas de la empresa seguirán cambiando a medida que demanden más decisiones basadas en datos; el viejo libro de reglas está cambiando y los conceptos básicos de escala, valor y competencia se están redefiniendo.

Volver al futuro: de consumidores de trabajo a constructores de talento

Las habilidades y el talento importan. El ciclo de habilidades es más corto y el 65 por ciento de los trabajos que tendrá la Generación Z, aún no existen.

La necesidad de robustecer las reservas de talento con habilidades relevantes y un deseo constante de aprendizaje continuo será lo más importante en la Revolución de Habilidades, donde el enfoque en el desarrollo de carreras resilientes, en comparación de sólo empleos, marcarán la

Ayudar a las personas a actualizarse y adaptarse al rápidamente cambiante mundo del trabajo será el desafío que definirá nuestro tiempo.



diferencia. (Sin embargo, en las últimas décadas, los empleadores han pasado de ser constructores de talento a consumidores de trabajo.)

En el futuro, será requerido un enfoque más atractivo y sostenible. Ayudar a las personas a actualizarse y adaptarse al rápidamente cambiante mundo del trabajo será el desafío que definirá nuestro tiempo.

Las empresas deben preguntarse: ¿cómo estamos asegurando que nuestros empleados sean lo suficientemente ágiles para poder seguir compitiendo?

Llamado a la acción: liderazgo responsable y responsivo

La polaridad entre lo antiguo y lo nuevo continuará creando tensión en la política, medios de comunicación, sociedades e incluso dentro de las compañías. Las estrategias y tecnologías viejas versus las nuevas, junto con las formas de hacer el trabajo, significarán que cada vez el ser más ágil puede causar fricción interna, afectando las decisiones y el progreso, justo como sucede en las comunidades desvinculadas que no experimentan crecimiento o desarrollo. **Las empresas tendrán que adaptarse para que puedan mantener el negocio funcionando sin problemas con una mano, mientras se prepara para un futuro diferente e incierto con la otra.**

Los líderes que se dirigen a aguas inexploradas tendrán que impulsar la innovación, la disrupción y trazar un camino hacia nuevas formas de trabajo mientras se gestionan las metas a corto plazo y las demandas de los accionistas. En este entorno cada vez más agitado con la dicotomía de alcanzar los objetivos actuales mientras se preparan para los de mañana, se requerirá un liderazgo responsable y responsivo para impulsar la competitividad, el crecimiento y la inclusión en el futuro. Las fuerzas contrarias serán fuertes, y el deseo de proteccionismo, de conformidad con las viejas normas de seguridad y previsibilidad causará tensiones significativas y polarización política.

REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA: EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LAS PERSONAS Y LAS HABILIDADES

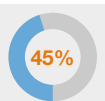
Más rápido y diferente: la disrupción de habilidades como nunca antes

Rara vez pasa un día sin noticias de digitalización, robótica, inteligencia artificial y realidad virtual que impacta el lugar de trabajo. Hasta el 45 por ciento de las tareas que se les paga a la gente para que realicen cada día pueden ser automatizadas con la tecnología actual.⁶ Nos hemos adaptado a la evolución del mercado de trabajo antes – de los cajeros a los servicios al cliente, mecanógrafos a procesadores de texto y asistentes personales –

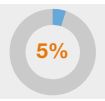
Automatización para complementar, no para destruir

Habilidades demandadas	2020 / 2015
Resolución de problemas complejos	1 / 1
Pensamiento crítico	2 / 4
Creatividad	3 / 10
Gestión de personas	4 / 3
Colaboración	5 / 2
Inteligencia Emocional	6 (nueva)
Juicio y toma de decisiones	7 / 8
Orientación al servicio	8 / 7
Negociación	9 / 5
Flexibilidad Cognitiva	10 (nueva)

La automatización puede reemplazar:



45% Actividades dentro de un trabajo



5% Trabajos completos

65% de los trabajos que tendrá la Generación Z, aún no existen

Fuente: The Future of Jobs, World Economic Forum 2016. Four Fundamentals of Workplace Automation, McKinsey, 2015.

⁶ Chui, Michael, Manyika, James, and Miremadi, Mehdi. Four fundamentals of workplace automation. New York: McKinsey & Company, 2015.

⁷ Shin, Laura. 2016. "How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities," Forbes, 26 May.

Destruir, redistribuir y recrear el trabajo no es nada nuevo. La diferencia ahora es que el ciclo de vida de las habilidades es más corto que antes y el cambio está sucediendo a una escala sin precedentes. **El impacto puede estar sobrevalorado hoy en día, pero a medida que el costo y la complejidad de la implementación de tecnología disminuyen, el ritmo se va a acelerar.** No podemos

predecir el impacto futuro en la eliminación de empleo versus la creación del mismo, pero podemos aprender de la historia. Seguramente habrá inestabilidad de habilidades y esta sucederá en diversos niveles, sectores, momentos y países. Serán las organizaciones globales las que probablemente sobrevivan a las dificultades y sean capaces de hacer frente a estas olas de disrupción.

El surgimiento de los robots profesionistas

La industria manufacturera ha experimentado la mayor disrupción tecnológica. A medida que la llamada Cuarta Revolución Industrial⁷ toma fuerza, el empleo ha disminuido mientras la producción se ha disparado. Entre 1990 y 2014, la participación total del empleo en la industria manufacturera disminuyó en casi todas las economías avanzadas, Japón (-34%), Francia (-33%), Estados Unidos (-31%) y Alemania (-25%).⁸ **La digitalización no está reservada, de ninguna manera, sólo para la manufactura o trabajos de fábrica** — los trabajos profesionales ya están siendo impactados. En E.U.A. hay más visitas mensuales a

asesores virtuales de salud en la red WebMD que a los doctores. En el mundo legal, 60 millones de desacuerdos entre los comerciantes de eBay se manejan utilizando la resolución de disputas en línea en lugar de abogados y jueces – tres veces el número de demandas judiciales presentadas cada año en todo el sistema judicial estadounidense.⁹

Las finanzas se preparan para la disrupción, de empleados tradicionales a los que tienen un enfoque más hacia el cliente y a los analistas de mercado. Hasta el 54 por ciento de los empleos están en riesgo, más que cualquier otra industria calificada en los E.U.A., después de que se triplicaron las inversiones en tecnología financiera entre 2013 y 2014 hasta llegar a 12.200 millones de dólares:¹⁰ hay que agregar además la venta al menudeo en la mezcla, en donde el 47 de las actividades que realiza un vendedor pueden ser automatizadas con tecnología actual y que se eleva hasta el 86% en el caso de los contadores, contralores y otras actividades que procesan datos financieros.¹¹

La integración de tecnología – desde las etiquetas RFID, los escáneres que simplifican los inventarios de las tiendas, los sistemas que facilitan el auto-pago, así como el incremento

de las compras en línea – significa que el sector está listo para evolucionar e impactar a los trabajos operativos y administrativos.

¿Humanos contra robots?

Las nuevas tecnologías pueden ser caras y requerir personas con habilidades especiales, por lo que los empleadores aún están dudando en implementar la automatización y prescindir de los trabajadores.



⁸ Levinson, Marc. U.S. Manufacturing in International Perspective, Washington: Congressional Research Service, 2016.

⁹ Susskind, Daniel and Susskind, Richard. 2016. "Technology Will Replace Many Doctors, Lawyers and Other Professionals," Harvard Business Review, 11 de octubre. Review, 11 October.

¹⁰ Popper, Nathaniel. 2016. "The Robots Are Coming for Wall Street," New York Times, 25 de febrero..

¹¹ Chui, Michael, Manyika, James and Miremadi, Mehdi. Where Machines Could Replace Humans - And Where They Can't. New York: McKinsey & Company, 2016.

Empleabilidad – la capacidad de obtener y mantener un trabajo – no depende más de lo que ya sabes, sino de lo que probablemente aprenderás.



De un total de 18,000 empresas en 43 países, el 62 por ciento no espera que la automatización o la tecnología digital afecten sus plantillas laborales en los próximos dos años,¹² y 20 por ciento espera que les ayude a aumentar los niveles de contratación.¹³ Sin embargo se están anticipando al cambio: cerca de dos terceras partes están invirtiendo en capacitación interna para mantener las habilidades al día, el 42 por ciento están reclutando personas con habilidades adicionales en lugar de reemplazarlas y más de un tercio están facilitando la transformación al contratar externos expertos para transferir habilidades a sus propios empleados.¹⁴ El sentimiento y la ansiedad de la gente generan un mayor número de barreras, más de las que los tecnófilos están dispuestos a admitir.

El exilio de los call center hacia el Este se ha visto obstaculizado por los desafíos del servicio y el ganador ha sido el cliente: en 2016, las compañías BT y EE repatriaron a cientos de personas a las costas británicas.¹⁵ La capacidad de automatizar los aviones ha existido durante años, pero sólo unos cuantos han volado en un avión sin piloto o han tomado un Uber sin conductor para cruzar Pittsburgh, la gente de Pensilvania tendrá que esperar años antes de que haya asientos disponibles para experimentar esta tecnología. Foxconn, el gigante chino de la manufactura que suministra componentes a Apple y Samsung, dijo en 2011 que instalaría más de un millón de robots en los próximos dos años. Para el 2015 sólo habían 50,000 operando completamente en sus fábricas.¹⁶

La transformación del trabajo en la era de las máquinas no tiene por qué ser una batalla entre los humanos y los robots, no debemos subestimar el valor de la conexión humana.

Moneda de Cambio: actualización de habilidades, agilidad y capacidad de aprendizaje

El valor que le damos a las diferentes habilidades cambiará.

La digitalización y el crecimiento del trabajo calificado traerá oportunidades, siempre y cuando las organizaciones y los individuos estén listos. La tecnología reemplazará las tareas rutinarias, tanto cognitivas como manuales, para que la gente pueda asumir tareas no rutinarias y funciones más satisfactorias.

La creatividad, gestión de personas, inteligencia emocional y negociación son habilidades que aprovecharán el potencial humano y permitirán a la gente complementarse con robots, en vez de ser reemplazados por ellos.¹⁷ Cada vez más, las personas tendrán que mejorar y diversificarse en nuevas áreas. La actualización de habilidades, la agilidad y **capacidad de aprendizaje – tener el deseo y el potencial de aprender nuevas habilidades para permanecer empleable durante largos periodos de carreras** — será crucial. En los países de la OCDE, los empleos que requieren niveles más altos de competencia en aptitudes aumentan con mayor rapidez.¹⁸ Las industrias más afectadas impactarán de manera

¹² Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, enero 2017.

¹³ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, febrero 2016

¹⁴ Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, enero 2017.

¹⁵ Burton, James and Davies, Emily. 2016. "EE ditches foreign call centres - as new boss looks to create 600 jobs and put customers first," This is Money, 24 de abril.

¹⁶ Wages and Employment. China Labour Bulletin. 2016.

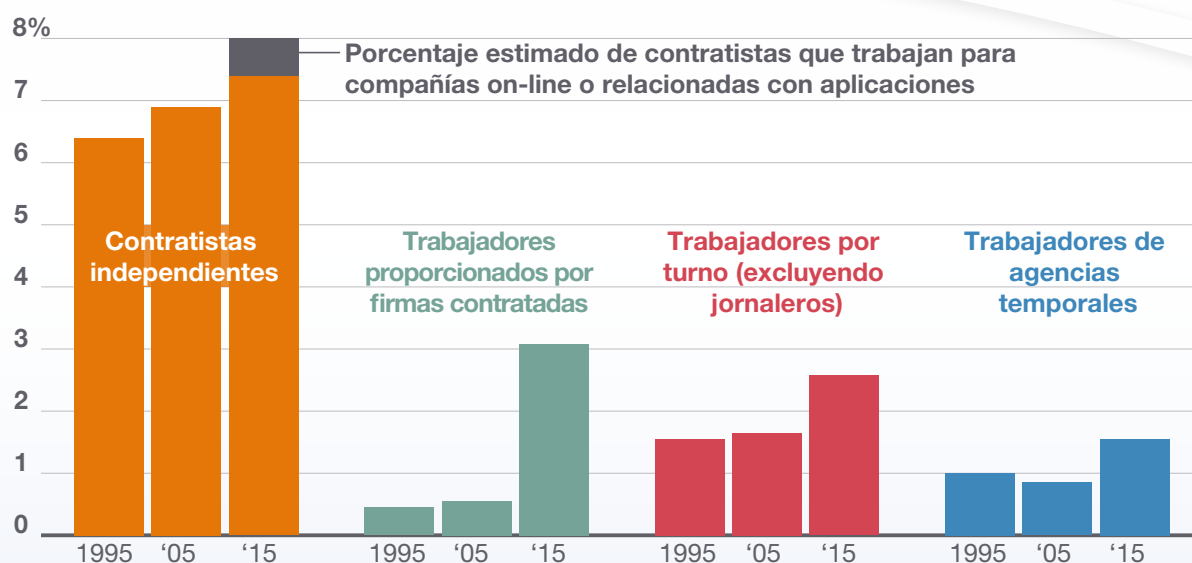
desproporcionada a algunos trabajadores más que a otros: a los poco calificados, estudiantes con bajos niveles de aprendizaje y mujeres. Los roles en ventas, negocios y operaciones financieras, así como de oficina y administración están amenazados por la automatización, y todos estos cuentan con proporciones más altas de mujeres, por lo que tendrán implicaciones sociales, sobre todo en la paridad de género. Si la tendencia actual continúa, las mujeres podrían perder 3 millones de empleos y sólo ganar medio millón de nuevas oportunidades, más de cinco puestos de trabajo perdidos por cada nuevo generado. Las organizaciones que puedan lograr la combinación correcta de personas, habilidades y tecnología son las que ganarán. Para ello, las empresas tendrán que invertir más en capacitación y desarrollo para abordar la escasez de talento de hoy y anticipar la demanda del futuro. Empleabilidad – la capacidad de obtener y mantener un trabajo – no depende más de lo que ya sabes, sino de lo que probablemente aprenderás.

SOFISTICACIÓN DE LOS CLIENTES: EL PODER ESTÁ CAMBIANDO

De Este a Oeste y de regreso: el cambio del poder global

Están cambiando los destinos de talento. Globalmente la orientalización está moviendo el poder económico de Occidente a Oriente.¹⁹ Durante décadas, las multinacionales occidentales con pocos competidores internacionales disfrutaron de la ventaja de ser las primeras, montándose a la ola de la globalización aprovechando los bajos costos de mano de obra y dominando redes complejas de proveedores, para ofrecer precios bajos y registrar ganancias récord. Ahora el campo de juego mundial se está nivelando. En 1990, de entre las empresas globales Fortune 500, sólo el cinco por ciento tenía su sede en los mercados emergentes. Para el año 2013, alcanzaron el 26 por ciento y se espera que se incremente a 45 por ciento para el 2025 – de las cuales se proyecta que la mitad sean empresas chinas.²⁰ Los recién llegados y los mercados emergentes continuarán desplazando la cadena de valor. En 2016, TAPFIN de ManpowerGroup clasificó a los mercados

Participación de los trabajadores por tipo de trabajo alternativo



Fuente: Labor Dept. (1995, 2005); Alan Krueger of Princeton U. and Lawrence Katz of Harvard U. (2015)

THE WALL STREET JOURNAL

¹⁷ The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, enero 2016.

¹⁸ OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills, OECD, 2013.

La nueva normalidad para las personas y las empresas, especialmente en los mercados abiertos como E.U.A. y el Reino Unido, es el movimiento de talento dentro y fuera de las organizaciones a través de una creciente gama de opciones – plataformas independientes, trabajo temporal, por contrato, a tiempo parcial, por obra determinada, por turnos, crowdsourcing, por evento y acuerdos de intercambio de personal.

laborales en más de 50 criterios – incluyendo la disponibilidad de talento, rentabilidad, productividad y el entorno regulatorio – los cinco principales destinos para hacer negocios fueron Nueva Zelanda, Singapur, Filipinas, Israel e India.²¹ Donde localizar, obtener y contratar a una fuerza de trabajo global con habilidades en demanda dependerá de más variables y menos constantes que nunca.

Agrandarme: la escala lo es todo

Las fuerzas competitivas están cambiando el valor de la escala. Al igual que la tecnología permite a las pequeñas empresas escalar la velocidad y cambiar el poder, también crea oportunidades para las grandes compañías, las ayuda a superen rápidamente si son ágiles y están preparadas para innovar. Las empresas como GE se están reinventando, ofreciendo servicios financieros e innovando en energía renovable, aeroespacial, sanitaria y software, incluso está comercializando su sistema operativo Predix, basado en la nube, a otros. Compañías como Google, Facebook y Apple, están comprando start-ups ágiles que les ayuden a ser más rápidas y aprovechar las nuevas plataformas en áreas de crecimiento: como IBM Research y Watson de Apple.

Más vale malo conocido

La reciente oleada de fusiones, adquisiciones y asociaciones innovadoras demuestra que los enemigos pueden convertirse rápidamente en amigos. En el 2015, la actividad mundial de fusiones y adquisiciones alcanzó su nivel más alto, llegando a un total de 4.7 billones de dólares de los Estados Unidos, con 71 transacciones por un valor de más de 10,000 millones de dólares. Y no hay signos de desaceleración: el 60 por ciento de

los ejecutivos planea movimientos similares en nuevas industrias para 2020.²²

Las asociaciones complementarias, la cooperación y competencia, así como las relaciones de terceros significan que las empresas encontrarán nuevas maneras de enfocarse en los negocios principales, compartir costos y operar de manera más eficiente – Apple produce teléfonos celulares con componentes fabricados por Samsung, Toyota y Peugeot-Citroen colaboran para construir vehículos comerciales, Coca-Cola y Heinz desarrollan contenedores sustentables y Spotify está buscando adquirir SoundCloud. Nada es seguro, excepto esperar lo inesperado.

Cambiando la forma en que se organiza el trabajo en Human Age

Las empresas están aprovechando cada vez más los acuerdos de trabajo alternativos para adquirir habilidades en demanda que cumplen con capacidades vitales y de rápido cambio. Más de la mitad planea aumentar el uso de trabajadores eventuales en los próximos tres a cinco años.²³ Debido a las múltiples formas de trabajo, para los individuos y las organizaciones, los modelos alternativos han generado el mayor crecimiento de empleo en los Estados Unidos en los últimos diez años.²⁴ Mientras tanto, el modelo tradicional – jornada de tiempo completo de 40 horas semanales y el trabajo permanente – aunque sigue siendo dominante, ha disminuido desde hace unas décadas, al igual que la afiliación sindical. La nueva normalidad para las personas y las empresas, especialmente en los mercados abiertos como E.U.A. y el Reino Unido, es el movimiento de talento dentro y fuera de las organizaciones a través de una creciente gama de opciones – plataformas independientes, trabajo temporal, por

¹⁹ Campbell, Kurt, 2016. "Easternisation: War and Peace in the Asian Century", Financial Times, 12 de agosto.

²⁰ Agyenim-Boateng, Yaw, Dobbs, Richard, Manyika, Jonathan, Remes, Jaana, Mit, Sven, and Woetzel, Jonathan. Urban world: The shifting global business landscape. New York: McKinsey & Company, 2013.

²¹ Contingent Workforce Index 2016 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2016.

²³ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, febrero 2016.

contrato, a tiempo parcial, por obra determinada, por turnos, crowdsourcing, por evento y acuerdos de intercambio de personal. En ManpowerGroup Solutions vemos que casi la mitad de nuestros clientes combinan trabajadores permanentes y eventuales para lograr una solución en el momento y la mejor combinación de habilidades.²⁵

La fuerza de trabajo olvidada y el surgimiento de la gestión total de talento

Cuando las consecuencias no deseadas significan que el 80 por ciento de las empresas no tienen una visión integrada de las ubicaciones, costos y negociaciones contractuales de sus empleados, tendrán que usar nuevas estrategias para la gestión total de talento que les permita tener una buena visión de cómo ser productivos y comprometer a sus trabajadores eventuales. En el antiguo modelo, RR.HH. contrató empleados permanentes mientras la adquisición se concentró en el resto. En el futuro tendrán que compartir conocimientos y crear una estrategia integrada de talento para saber quiénes son y dónde están, para que puedan disminuir el riesgo y obtener un valor sin explotar a través de la inversión en el mismo.

En Human Age las personas elegirán cada vez más formas nuevas de trabajar para satisfacer sus necesidades y que permitan una “Vida Única” que combine trabajo y hogar.

En una empresa de tecnología global con visión a futuro, el 49 por ciento de su talento es eventual o temporal que además posee propiedades intelectuales y habilidades sobresalientes en ventas e ingeniería. Cada vez más los conjuntos de habilidades esenciales serán la norma, ya que las organizaciones innovadoras se dan cuenta de que la composición de la fuerza de trabajo ya no se divide fácilmente entre el empleo tradicional y los modelos alternativos. La desaparición del trabajo tradicional – y con él la seguridad en el empleo – traerá un nuevo modelo que desafiará a las empresas e individuos a encontrar el mejor equilibrio entre flexibilidad y un marco de seguridad profesional en el mundo del trabajo del siglo XXI

ELECCIONES INDIVIDUALES: DE UN TRABAJO DE POR VIDA A UNA CARRERA PARA MÍ

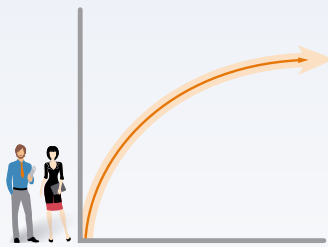
La economía gig: ¿un modelo sobrevalorado?

Las plataformas de economía colaborativa como Uber, Lyft, Thumbtack, Habitissimo, TaskRabbit, Upwork y Freelancer.com, se han vuelto cada vez más visibles para los consumidores y han puesto atención a la uberización del trabajo. Si bien el concepto puede ser muy llamativo, el número de personas que trabajan por evento es aún pequeño: en E.U.A. menos del 0.5 por ciento de los trabajadores se emplean para plataformas en línea o aplicaciones.²⁶ A escala mundial, sólo alrededor del 4% de la población en edad de trabajar utiliza plataformas digitales para generar ingresos y de todos los “trabajadores independientes” (por evento, auto-empleados, freelancers y temporales), para menos de la mitad (44%), es su primera fuente de ingresos.²⁷ El surgimiento de un trabajo por evento, ya sea real o percibido, significa que el gobierno habla de regulación, mientras que las empresas y los individuos quieren evitar la restricción y fomentar la implementación. El modelo híbrido de flexibilidad con responsabilidad les proporcionará a los individuos la

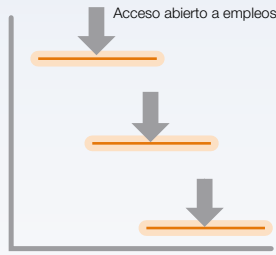


²⁴ Lawrence Katz and Alan Krueger. “The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015,” 2016.

Evolución de la relación empleador-empleado ¿qué sigue?



- Poco o ningún movimiento entre compañías
- Depende del empleador para pago, bienes y servicios, incluso vivienda; p.e. Port Sunlight, Hershey



- Movimiento entre compañías unas cuantas veces durante su carrera profesional
- Depende de la empresa para salario, beneficios, pensión y desarrollo



- Progreso de carrera independiente como freelancer, contratista, etc.
- Búsqueda de un salario, propósito y desarrollo
- Contratación basada en la demanda y disponibilidad al talento



- Trabajadores freelance, comunidades digitales
- Gestión de algoritmos
- ¿Quién es la organización?
- ¿Quién es el empleado?

libertad de elegir dónde, cuándo y cómo trabajan. Si bien este tipo de empleo no es la realidad para la mayoría, no hay duda de que la tendencia hacia “una carrera para mí” está en aumento. En Human Age las personas elegirán cada vez más formas nuevas de trabajar para satisfacer sus necesidades y que permitan una “Vida Única” que combine trabajo y hogar.

La seguridad de carrera supera la seguridad laboral

En la primera década, después de la universidad, los Millennials habrán tenido cuatro empleos, casi el doble de los que tuvieron sus padres.²⁵ Un tercio de los trabajadores hoy en día son candidatos continuos, deseosos de avanzar en su carrera y actualizar sus habilidades cambiando de trabajo con frecuencia,²⁹ permaneciendo empleables para lograr seguridad en su carrera en lugar de en el empleo.

Para atraer y retener a los mejores talentos, los empleadores tendrán que ser más transparentes acerca de lo que pueden ofrecer a los empleados actuales y los nuevos reclutas más allá del sueldo.

Los trabajadores Millennials están de acuerdo que mejorar sus habilidades y competencias

²⁵ Contingent Workforce Index, 2013 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2013.

²⁶ Zumbrun, Josh. 2016. “The Entire Online Gig Economy Might Be Mostly Uber,” The Wall Street Journal, 28 de marzo.

²⁷ Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy, McKinsey Global Institute, octubre 2016.

son la prioridad en su lista de deseos de carrera y muchos están dispuestos a invertir su propio tiempo y dinero para hacerlo. Los Millennials y la Generación Z constituirán dos terceras partes de la fuerza de trabajo en 2030,³⁰ la empleabilidad dependerá menos de lo que ya saben y más de la capacidad para aprender, aplicar y adaptarte.

Empleados en el 2030: la evolución del empleo

La relación entre el empleado y el empleador continúa cambiando en los países desarrollados. Alguna vez los derechos, las responsabilidades e incluso la vivienda de los trabajadores estaban vinculados al empleador, en ciudades como Port Sunlight, Inglaterra o Hershey, Pensilvania.³¹ Con la urbanización y el alto crecimiento surgieron más opciones dónde trabajar. El modelo de empleo evolucionó a un trabajo de por vida, basado en la lealtad mutua, donde se contrató a una persona sin tener en cuenta las habilidades o la experiencia y se invirtió en su desarrollo hasta el final de su carrera esperando tener un retorno. El decremento en el crecimiento de los mercados, la presión en los

²⁸ Long, Heather. 2016. “The new normal: 4 job changes by the time you’re 32,” CNNMoney, 12 de abril.

²⁹ Always Looking: The Rise of Continuous Candidates, ManpowerGroup Solutions, 2016.



costos, la reducción de personal y los despidos cambiaron el modelo a un trabajo por ahora, eliminando a menudo la confianza y creando un enfoque de “sálvese quien pueda”. Como resultado, el concepto de “una carrera para mí” ha obligado a que las empresas y los individuos se involucren en los términos que les convienen en ese momento.

Los empleadores se verán cada vez más desafiados a atraer personas que no quieren ser contratadas como empleados tradicionales, y aquellos que cuentan con activos altamente demandados tendrán mayor control.

El futuro de la tecnología blockchain: desvinculación consciente del trabajador y la organización

A medida que la tecnología avanza y las necesidades cambian, las habilidades y los trabajadores pueden desvincularse totalmente de la organización. Bitcoin ya desafía a las monedas globales. El mismo concepto de blockchain puede extenderse al mercado laboral, transformando la forma en que las organizaciones se estructuran, introduciendo contratos inteligentes, eliminando al mismo tiempo la necesidad de una autoridad central y llevando el poder aún más allá. La gestión por algoritmos no es nada nuevo y las personas con bajas habilidades estarán cada vez más en riesgo de ser administradas de esta manera o de que sus actividades sean automatizadas.

Compañías como Deliveroo y Lyft guían el comportamiento de los conductores usando los datos; incrementan los precios para incentivar el

trabajo en las horas pico o en los lugares de demanda por medio de una aplicación en donde solicitas el servicio, calificas al personal e incluso bloquean a los conductores para que no puedan recibir solicitudes. De la misma forma en que el supermercado británico Tesco le proporciona al personal del almacén brazaletes para rastrear la ubicación y monitorear las tareas asignadas, más empresas usarán dispositivos para medir la productividad de sus empleados en tiempo real. ¿Qué es lo que sigue? ¿Veremos pronto la desaparición del gerente práctico o el auge del jefe algorítmico? ¿Las organizaciones con tecnología blockchain son la siguiente fase de la evolución empleador-empleado? ³²

CAMBIOS DEMOGRÁFICOS: AMPLIANDO LA DIVISIÓN

¿Abierto o cerrado, adentro o afuera?: la nueva división política

En todo el mundo, la política se está convirtiendo menos en de izquierda o de derecha y más en la diferencia entre fronteras abiertas o cerradas. A medida que las elecciones se desarrollan ante nuestros ojos – en E.U.A., Reino Unido, Austria, Francia, Italia, Holanda – la inmigración es fundamental para los votantes de todo el mundo. ¿Dar la bienvenida a los migrantes o mantenerlos fuera? ¿Abrir el comercio exterior o proteger las industrias nacionales? ¿Adoptar cambios culturales o promover la propia? Las poblaciones están envejeciendo mientras que los grupos de talentos que pagan impuestos se están reduciendo. En Alemania, más de una quinta parte tendrá más de 65 años para el 2020 y en Japón, el país más antiguo del mundo, el 25 por ciento de la población ya tiene 65 años o más y se espera que llegue al 35 por ciento en 2040.

Mientras tanto, Europa también está experimentando la mayor afluencia de personas desde la Segunda Guerra Mundial, sobre todo con habilidades valiosas. La integración se convertirá en una prioridad socioeconómica aún más crítica, para ayudar a las personas a utilizar o desarrollar nuevas habilidades, encontrar un trabajo significativo y recuperar la normalidad. Independientemente de los muros que se construyan o no, la movilidad del talento será cada vez más clave para las empresas,



³⁰ United States Labor Bureau.

³¹ Hirsch, Michele Lent. 2015. “America’s Company Towns, Then and Now,” Smithsonian, 4 de septiembre.

³² Shin, Laura. 2016. “How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities,” Forbes, 26 de mayo.

Las mujeres planean tomar más tiempo que los hombres para cuidar de otros – hijos, familiares de la tercera edad, pareja y para ser voluntarias. Las organizaciones que son transparentes no sólo en sus números, sino con acciones se convertirán en destinos de talento.

especialmente en los sectores con escasez, como la construcción, la atención sanitaria y el cibernético. Las organizaciones mundiales seguirán evaluando dónde y cuándo se ubican según criterios que incluyan el libre flujo de mano de obra y el entorno regulatorio. Los líderes

con las personas que emplean y las comunidades en las que operan. Liderazgo responsable y responsivo: ahora es cuando.

Igualdad de género, quién está llevando la cuenta

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

empresariales deben ser receptivos y dejar claro que todo el talento es valorado en sus organizaciones y que no dejarán de dar la bienvenida a las personas que necesitan para seguir siendo competitivos.

Caja de resonancia: un cuento de dos sociedades

A medida que la disrupción tecnológica continúa, el mercado laboral está operando a dos velocidades. Aquellos con las habilidades que se requieren tendrán la oportunidad de decidir, de crear oportunidades y elegir cómo, dónde y cuándo trabajan. Mientras quienes no las tengan mirarán hacia el futuro y no podrán ver cómo mejorar sus circunstancias. El impacto del voto por el Brexit, la campaña de elecciones presidenciales en E.U.A. sin precedentes y su resultado, junto con la creciente popularidad de la extrema derecha o izquierda refuerza la aparición de una “sociedad burbuja” formada por grupos que comparten realidades, percepciones y creencias comunes. Si bien uno de los beneficios de los medios de comunicación, especialmente sociales, es la personalización de los contenidos, también significa que muchos consumen información y noticias cuidadosamente seleccionadas. Están aislados en una *caja de resonancia* de personas de mentalidad similar, convencidos de su propia rectitud y tomados por sorpresa cuando se presentan con diferentes puntos de vista y opiniones. Los líderes deben asumir la responsabilidad individual como agentes de cambio para crear confianza, demostrar que están formando un futuro mejor y estar en contacto

Cuando se trata de igualdad de género, de alguna manera hemos hecho grandes progresos. En Asia, Yuriko Koike ganó recientemente una histórica victoria en la carrera por el gobierno de Tokio. En Estados Unidos, el Partido Demócrata respaldó a su primera candidata presidencial y el Senado recién elegido está en camino de tener más mujeres que nunca. En Europa, Theresa May es la mano firme en el camino al Brexit y Angela Merkel ha sido nuevamente nombrada la mujer más poderosa del mundo. Las primer ministro de Dinamarca y Noruega no son nada nuevo. A nivel organizacional, sin embargo, las empresas todavía están luchando para cambiar el camino cuando se trata de acelerar la igualdad de género, en la alta gerencia y mandos medios. La participación femenina en el mercado laboral está estancada: 54% en el caso de las mujeres en todo el mundo, 81% en el de los hombres.³³ El número de mujeres en puestos de alto rango sigue siendo persistentemente bajo; sólo cuatro países del mundo tienen igual número de hombres y mujeres como legisladores, altos funcionarios y directivos, a pesar de que en la actualidad 95 países cuentan con más mujeres con estudios universitarios.

Los empleadores serán cada vez más el centro de atención a medida que la regulación pida más transparencia: el Reino Unido se unirá a Francia, Suecia y Dinamarca, donde las empresas están obligadas a declarar la mediana y la media de las diferencias salariales entre hombres y mujeres, identificando roles y niveles de antigüedad de éstas dentro de su organización. Silicon Valley puede ser la pionera o simplemente guiarse en sus propios términos: en 2014 Google divulgó cifras

³³The Global Gender Gap Report 2016, The World Economic Forum, octubre 2016

rápidamente seguido de Yahoo!, Twitter, Facebook y Apple. Las empresas con una cultura de inclusión consciente tendrán una reserva de talento, mujeres que progresan y mejor imagen. La flexibilidad y la capacidad de combinar el trabajo y el hogar seguirán siendo importantes, sobre todo cuando ellas suelen dedicar entre 90 minutos y varias horas al día al cuidado de otros. El envejecimiento de la población sólo aumentará la necesidad del cuidado de los ancianos. Nuestro *estudio de Millennials apoya esto; las mujeres planean tomar más tiempo que los hombres para cuidar de otros – hijos, familiares de la tercera edad, pareja y para ser voluntarias. Las organizaciones que son transparentes no sólo en sus números, sino con acciones se convertirán en destinos de talento.*



Revolución de Habilidades:

DE CONSUMIDORES DE TRABAJO A
CONSTRUCTORES DE TALENTO

