

Manejo proactivo del talento emergente: Evolución organizacional en la administración del capital humano

1. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS

a. ¿Qué factores impulsan estas tendencias?

El talento emergente tiene nuevas formas de trabajar y alternativas de emplearse. Entre ellas se destacan el crecimiento del talento independiente y el nomadismo digital. Ambas modalidades no son fenómenos recientes, aunque sí más relevantes actualmente. Las organizaciones no son ajenas a esta evolución por lo que estos temas se tornan más atractivos y llaman al manejo de ellos. Las organizaciones observan, planifican y actúan a estos cambios. Los fenómenos que impactan la economía también tienen su efecto en las formas en las que operan las organizaciones y con ello en el mercado laboral. La era digital acelera el mercado laboral y cada vez el entorno parece más globalizado donde el talento puede encontrarse más allá de límites geográficos. Igualmente, los cambios sociales influyen en el mercado global donde el talento cada vez más manifiesta el deseo o la ambición de lograr un balance vida-trabajo en la planificación, ejecución y desarrollo de su carrera profesional. Es por esto por lo que encontramos en el mercado cambios e incrementos en las formas de trabajo que se establecen como tendencias. Algunas de estas tendencias es el trabajo independiente.

El talento independiente es aquel talento autoempleado o contratista independiente que provee servicios a una organización (no bajo una relación de empleado patrono). Por lo general, se establecen acuerdos de trabajo específicos no tradicionales. Otros términos que se utilizan para referirse a esta modalidad son: gig-workers o freelancers. Este tipo de trabajo va en ascenso

a nivel global lo que plantea la necesidad de comenzar a prestar atención a estas tendencias. Investigaciones recientes apuntan a que tan solo en los Estados Unidos se identifican entre treinta dos y cuarenta cuatro millones de trabajadores independientes. Distintas fuentes estiman que pudiera estar acaparando entre un quince por ciento a un veinte por ciento de la fuerza laboral en este país. Aunque no es una prevalencia, es una proporción considerable que señala realidades diversas que de formas distintas se distancian de prácticas tradicionales. Los cambios en prácticas laborales traen consigo la necesidad de observar la administración de capital humano. Al analizar el tema del trabajo independiente es imposible preguntarse, ¿Qué factores impulsan estas tendencias? ¿Es resultado de las preferencias del talento (individuos) o impulsado por las empresas?

Los datos apuntan a que no existe un motivo único para el crecimiento del talento independiente a nivel global. Más bien se combinan distintos factores. Estos factores pueden ser impulsados por las organizaciones y otros por los trabajadores. Posiblemente el factor más lógico y entendible para comprender la facilidad con la que va en ascenso el trabajo independiente es el desarrollo de herramientas tecnológicas que facilitan nuevas formas de trabajo. Las transformaciones digitales agilizan las herramientas que las organizaciones tienen a su disposición al igual que los conocimientos y áreas de peritaje que puede desarrollar el talento que busca nuevas formas de establecer una carrera. El desarrollo tecnológico también ha llevado a facilitar la oferta de talento, actualmente las plataformas digitales han creado mercados competitivos que proveen a las organizaciones un acceso directo a diversos recursos altamente preparados.

Diversos estudios y encuestas coinciden en que muchas organizaciones recurren principalmente al trabajo independiente por el continuo incremento de costos operacionales, específicamente el incremento en los costos asociados a los programas de beneficios que se ofrecen a los empleados en las organizaciones. Es conocido que una organización puede reducir el costo de contratación de un empleado cerca de un treinta por ciento mediante un acuerdo con un trabajador independiente. Este es un reto importante para los patronos y en muchos casos el poder contar con un talento flexible, en el tiempo necesario es una solución para mitigar este reto. Otro de los factores importantes que consideran las organizaciones para establecer acuerdos con trabajadores independientes es la ausencia de talento con conocimiento específico en funciones críticas. Las continuas transformaciones en las organizaciones han acelerado o traído consigo la necesidad de parte del talento a ofrecer nuevas competencias o conocimientos. En ocasiones, las organizaciones no tienen el tiempo para desarrollar su talento en conocimientos específicos porque ya sus transformaciones se encuentran en marcha. Es por esto por lo que algunas se apoyan en la contratación de trabajadores independientes que se encuentran preparados para proveer sus conocimientos y competencias específicas de las que carece la organización.

Sin embargo, como ya se ha establecido no todos los factores son promovidos por las organizaciones. Un punto de consenso total es la atribución del crecimiento del talento independiente debido a la autonomía de la cual goza este tipo de trabajador. Un sinnúmero de publicaciones señala esta razón como la de mayor peso en el auge de esta forma de empleo. En la actualidad existe una proporción de trabajadores que escogerían el trabajo por contrato en vez del trabajo contratado como empleado. Algunas encuestas establecen que en Latinoamérica este es el caso para el 23% de los encuestados. Esta proporción es mayor que en otras regiones como Norteamérica, Europa o Asia pacífico. Esto suponiendo que tuvieran la opción y pudieran encontrar un buen trabajo. Esto no significa que existe una predisposición del talento a moverse al trabajo independiente, pero los datos proveen información valiosa a las organizaciones.

Más allá de que las organizaciones luchan entre sí para hacerse con el mejor talento disponible, también de cierta forma compiten por el talento independiente que está disponible y que valora altamente la autonomía en su trabajo. Así que esto es otra forma en que las organizaciones compiten por atraer el talento. De igual forma, el auge en esta modalidad de trabajo trae consigo un posible movimiento de talento crítico del patrono hacia esta forma de trabajo por el deseo de un grupo de talento preparado en buscar la autonomía y la flexibilidad. En este escenario hipotético los expertos enfatizan que este movimiento se ve reducido una vez que las organizaciones puedan mantener un alto nivel de compromiso, ofrecer acuerdos flexibles y en la medida posible mantener un paquete de beneficios competitivo. Así que además de plantear beneficios para las organizaciones, el incremento de los trabajadores independientes pudiera representar desafíos para las organizaciones.

b. ¿Cómo se están preparando?

Las organizaciones aún están comprometidas con las contrataciones a tiempo completo por todas las ventajas que esto otorga: lealtad, retención de conocimiento, memoria institucional y el poder atraer a los mejores talentos de la competencia. No obstante, las organizaciones no pueden prepararse y analizar como tomar ventaja de estas realidades del mercado sin comprender cuales son las motivaciones que propician estas realidades. Los datos señalan que uno de cada seis empleados en trabajos tradicionales desearía convertirse en trabajadores independientes. Expertos opinan que el crecimiento del trabajo independiente pudiera replantear el contrato social entre empleados y patronos. Esto significa que en el mercado laboral existe un grupo de trabajadores donde las condiciones sociales han cambiado y los mecanismos de atracción deben modificarse para cautivar este talento capacitado que no interesa formas tradicionales de trabajo pero que la organización necesita. Actualmente se identifica que el número de trabajadores independientes que considera el trabajo por demanda como una carrera o forma de trabajo a largo plazo equivale al número de trabajadores que lo considera como un mecanismo temporero. Ante los cambios en las formas de trabajo, los retos y beneficios las organizaciones están directamente dirigidas a establecer sus políticas en cuanto a las formas de contratación. Las organizaciones deben prepararse, pero ante esto, existen interrogantes que deben contestarse para luego tomar acciones concretas para responder de forma asertiva. Algunas de estas preguntas son: ¿Cómo pueden acceder a conocimientos especializados difíciles de encontrar? ¿Qué puestos o roles han cambiado y qué nuevas capacidades se requieren? ¿Qué trabajo pueden realizar los trabajadores independientes cualificados con más éxito y eficacia? En un entorno de incertidumbre constante, los patronos se sentirán aún más atraídos por la ruta de los trabajadores independientes por una variedad de razones: facilita la contratación para trabajos difíciles de cubrir, ofrece acceso a un conjunto más amplio de habilidades, reduce el número de empleados y permite más flexibilidad en tiempos de cambio. Se ha identificado que las organizaciones comienzan a recurrir a plataformas digitales en distintos escenarios para mayor utilidad. Como se ha planteado algunas organizaciones recurren a utilizar este talento para buscar capacidades que internamente en las organizaciones no se tiene. Esto ocurre con mayor frecuencia en sectores de informática donde las organizaciones requieren mejoras constantes. Otro escenario donde se utiliza el talento independiente es cuando la organización busca agilizar procesos, cumplir con entregables, asegurar resultados y reducir el costo de procesos de forma tradicional.

c Agilidad y flexibilidad

Los trabajadores independientes disfrutan de niveles mucho más altos de flexibilidad, creatividad, autonomía e incluso retroalimentación. Si las organizaciones están buscando utilizar este tipo de talento y buscan retener el talento que necesitan, deben compren-

der por qué y cómo los trabajadores optan por el trabajo independiente. La principal razón de los trabajadores es la flexibilidad y el tipo de acuerdo de empleo les provee. Existe la opinión de que los trabajadores eventuales solo trabajan de esta manera porque no pueden encontrar un empleo permanente, esto es falso ya que existe una cantidad considerable que desea incurrir en el talento independiente o por demanda. Estos trabajadores se han convertido en dueños de su propio destino con la flexibilidad para trabajar cuando y donde quieran. Y al trabajar para varios empleadores, han desarrollado una mayor experiencia y habilidades.

Sin embargo, esto tiende a aplicarse a los empleados continentes mejor pagados y más capacitados. La mediana de ingreso de los trabajadores independientes es similar a aquellos trabajadores empleados por un patrono. Pero, la compensación total es menor debido a la reducción de beneficios. Para los trabajadores independientes, el acuerdo de empleo está 100% centrado en el trabajador: trabajan en su propio horario, son responsables de su propio desempeño, desarrollo y evitan quedarse atrapados en una organización que no es la ideal. Es necesario reflexionar sobre cómo los participantes de la economía de trabajo independiente con salarios más bajos y trabajadores poco calificados y más vulnerables también pueden beneficiarse de nuevas experiencias profesionales y la adquisición de habilidades. Este es un elemento crítico para la propuesta de valor para empleados: ¿Qué puede ofrecer al empleado móvil flexible que sus competidores no pueden en términos de habilidades y experiencia?

d. Diversificación de productos y servicios

La mayoría de los trabajadores independientes trabajan en sectores como los servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios personales y de reparación, construcción, servicios administrativos y comercio al por menor. Sin embargo, al presente comienzan a destacarse aquellos puestos donde se requieren conocimientos específicos. La especialización contribuye al crecimiento del trabajo independiente por la carencia en el mercado de conocimientos limitados para muchos. Las industrias intensivas en conocimiento y las ocupaciones creativas son los segmentos más grandes y de más rápido crecimiento de la economía autónoma.

Uno de los hechos que han viabilizado el trabajo independiente ha sido la movida de empresas a operaciones basadas en proyectos. El desarrollo y las transformaciones han provocado que un gran número de organizaciones trabajen de formas aceleradas y ágiles para coordinar e implementar proyectos de procesos, operaciones y tecnología. Esto esencialmente requiere la conducción de procesos simultáneos tanto a nivel operacional como a nivel de servicios. Aquí es donde las organizaciones deciden y se apoyan en talento exterior para facilitar y cortar tiempos en estos proyectos.

e. Reducción de costos operacionales

La reducción de costos es la razón principal para recurrir al talento independiente, tanto en organizaciones medianas como en organizaciones grandes a nivel global. La contratación de expertos para un proyecto específico reduce los gastos generales, aumenta

el tiempo y las horas dedicadas a entrevistas y la incorporación de candidatos permanentes, así como los gastos de nómina a largo plazo. Para organizaciones más pequeñas con presupuestos aún más ajustados, la contratación de talento independiente permite seleccionar inversiones estratégicas sobre una base de costo fijo. Las organizaciones al alinear sus empleados existentes con funciones críticas, la utilización de trabajadores independientes permite a las organizaciones de todos los tamaños trabajar de manera simultánea y eficiente en importantes proyectos de crecimiento mientras mantienen más control del presupuesto disponible.

f. Manejo de talento

El manejo o gerencia del talento por demanda es una tarea que debe atenderse a nivel estratégico también. Distintos análisis apuntan a algunos puntos principales:

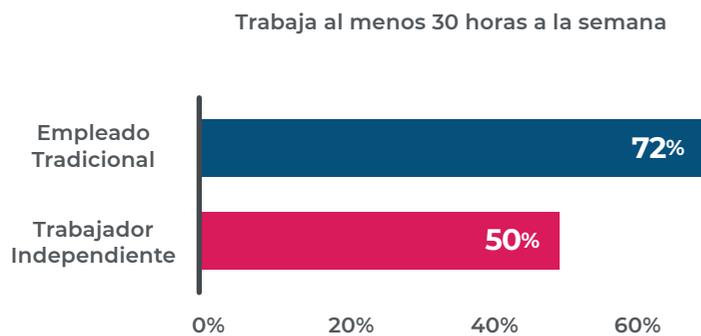
- **El manejo de la cultura organizacional: la organización debe fomentar una cultura donde se fomente el compartir información con el talento independiente y donde se comunique de parte de los líderes de la organización que no se recurre al talento independiente por una falta de confianza en el talento interno, sino que el objetivo es obtener unos rendimientos que no son posibles de otra forma. Los líderes de equipo pueden tener dificultades para incorporar e integrar temporalmente a estos trabajadores cuando se trabaja en proyectos, equipos y cultura, lo que deja a los trabajadores confusos, desconectados o con una mala impresión de la organización a su salida.**
- **Repensar la propuesta de valor del empleado: los empleados internos a menudo necesitarán asumir roles de entrenador y enlace. Los empleados internos e independientes también tendrán que aprender a trabajar de manera productiva en equipo, a menudo remoto y activamente colaborando.**
- **Reorganización del trabajo en componentes: los gerentes necesitarán dividir el trabajo en componentes rigurosamente definidos que se puedan entregar fácilmente a recursos externos, donde se pueda proporcionar una definición mucho más amplia al asignar estos componentes, proyectos o tareas. Las asignaciones limitadas de los trabajadores independientes imponen responsabilidad adicional a los gerentes para transmitir la cultura, los valores y las expectativas de la organización**
- **Reevaluación de capacidades: la organización debe comprender qué capacidades tienen internamente y como lograr el equilibrio correcto al dividir el trabajo interno y externamente.**
- **Redefinición de políticas y de los procesos de la organización que sean necesarios.**

g. Características del trabajador independiente

La característica principal del trabajador independiente es que la definición de éxito para el trabajador independiente no se adhiere a las definiciones tradicionales ya que abarca otros renglones como la capacidad de poder establecer una definición de balance vida-trabajo adecuada. Existen algunas medidas de calidad de trabajo donde los trabajadores independientes consideran más favorables desde esta forma de trabajo en comparación con trabajadores empleados por un patrono. Algunas de estas medidas son una mayor oportunidad de hacer todos los días lo mejor que entienden que saben hacer y que su opinión cuenta en su empleo. Aunque ya se han planteado algunas de las razones por las cuales un trabajador decide moverse como recurso independiente o por demanda, es interesante conocer las condiciones que rodean a estos trabajadores. Estudios identifican que un poco más de la mitad de los trabajadores independientes reportan haber trabajado para más de un patrono al mismo tiempo. Esto plantea que existen trabajadores empleados por organizaciones pero que optan por ofrecer servicios de forma independiente. En muchos casos la razón se debe a motivos económicos donde el trabajador busca ingresos adicionales. Entonces, no todo el talento independiente puede o prefiere emplearse de esta forma a tiempo completo. Aquellos trabajadores que pueden mantener múltiples empleos evalúan su situación de empleo de forma más positiva que aquellos trabajadores en empleos tradicionales a tiempo completo.

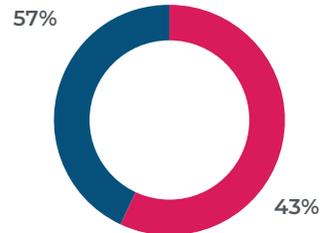
PREFERENCIAS EN CANTIDAD DE HORAS TRABAJADAS

Empleado tradicional versus trabajador independiente

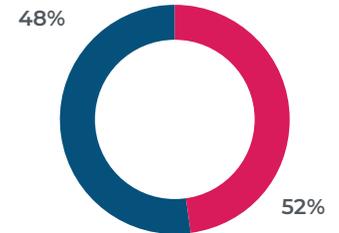


Según una investigación, es más probable que los trabajadores por encargo trabajen menos de tiempo completo (menos de 30 horas a la semana) en comparación con los trabajadores tradicionales. Sin embargo, entre los que trabajan menos de tiempo completo, aproximadamente seis de cada 10 no quieren trabajar más de 30 horas a la semana, mientras que cuatro de cada 10 buscan más horas.

Trabajador Independiente
¿Desea trabajar más de 30 horas a la semana?



Empleado Tradicional
¿Desea trabajar más de 30 horas a la semana?

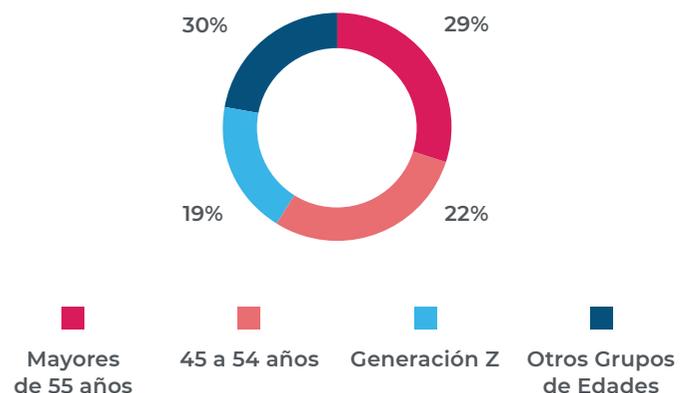


- Sí, deseo trabajar más de 30 horas semanales
- No, no deseo trabajar más de 30 horas semanales

Esto demuestra un contraste: algunos trabajadores obtienen la cantidad adecuada de horas para su situación de vida, mientras que otros se esfuerzan por obtener más. Sin embargo, es una realidad también que por la mencionada flexibilidad y autonomía es mucho más probable que el trabajador independiente trabaje menos horas que el trabajador empleado por un patrono. Hay cuatro segmentos clave de trabajadores independientes: “agentes libres”, que eligen activamente el trabajo independiente y obtienen su ingreso principal de él, los “asalariados ocasionales” que utilizan el trabajo independiente para obtener ingresos complementarios y lo hacen por elección propia. Los “reacios”, que se ganan la vida principalmente con el trabajo independiente pero que prefieren los trabajos tradicionales. Los “económicamente comprometidos”, que hacen un trabajo independiente complementario por necesidad.

El trabajador independiente por grupo generacional

Apertura al trabajo independiente por edad



Existen algunos mitos comunes en cuanto al perfil del trabajador independiente. Primero, el trabajador independiente no está dominado por la generación millennial, representan menos de una cuarta parte de los trabajadores independientes. Los trabajadores más jóvenes pueden estar experimentando más en el sector del trabajo por encargo más por necesidad que por elección. Sin embargo, para trabajadores con mayor edad el trabajo por encargo es su preferencia. Los trabajadores de mayor edad son los más abiertos a la idea de cambiar al trabajo por contrato (29% de los mayores de 55 años y 22% de los de 45 a 54 años), seguidos de la Generación Z (19%).

h. Retos

Para las organizaciones, la propuesta de empleados bajo demanda también tiene su atractivo: ofrece una fuerza laboral más flexible que está ahí solo cuando es necesario, menos responsabilidad a largo plazo y elimina los desafíos que conllevan los empleados permanentes. También, mantener las competencias actualizadas del talento se convierte en responsabilidad del trabajador, mientras que las organizaciones se convierten en la plataforma a través de la cual se coordina el trabajo colectivo. Más allá de estas ventajas, la utilización del talento independiente conlleva el manejo de retos. Este tipo de trabajo presenta retos para el talento, específicamente

uno de carácter social. Los trabajadores se exponen a un mayor grado de inseguridad de empleo y acceso limitado a beneficios tradicionales. Históricamente estos elementos representan la inestabilidad que percibe el talento y que los limita a lanzarse como trabajadores independientes. Esto será siempre uno de los mayores retos que enfrentará el talento. Pero, existen datos que muestran que existe talento dispuesto a tomar el riesgo por un mayor nivel de satisfacción con su trabajo. Cuando se compara la satisfacción en cuanto la situación de empleo entre aquellos trabajadores empleados por un patrono y aquellos trabajadores independientes todavía aquellos empleados por un patrono muestran mayores niveles de satisfacción en elementos importantes como los son la estabilidad en paga, beneficios, horarios fijos y predecibles y seguridad de empleo. Sin embargo, los trabajadores independientes muestran niveles de satisfacción comparables más altos en otros elementos como el sentido de propósito, el disfrute del trabajo diario, mayor control de tiempo y localización y el poder para cambiar aspectos del trabajo. Esto sin incluir que cuando se compara la satisfacción en cuanto a las oportunidades de avance profesional, los trabajadores empleados por un patrono muestran un nivel de satisfacción ligeramente mayor. Aunque los niveles de satisfacción son mayores para trabajadores empleados por patronos, el hecho de que no exista una ventaja significativa plantea que estos niveles pueden variar rápidamente. Un reto importante que deben definir las organizaciones es cómo



manejar la pérdida de competencias internas. Si se opta por talento independiente inmediato se está tomando la decisión de no desarrollar talento interno a corto plazo. La organización debe determinar si esto es algo que les desfavorece o le es indiferente a nivel estratégico.

i. Nómadas digitales

El nomadismo digital también es una forma de trabajo que continúa en aumento en el talento emergente. Los nómadas digitales se definen como personas que eligen adoptar un estilo de vida independiente de su ubicación y habilitado por la tecnología que les permite viajar y trabajar de forma remota, en cualquier parte del mundo conectado a internet. A diferencia de los trabajadores remotos habituales, que tienden a permanecer en un área geográfica, los nómadas digitales viajan y exploran mientras trabajan. Esta forma de trabajo para el talento independiente está en un constante crecimiento. Una encuesta realizada en el 2020 estimó que había 10.9 millones de nómadas digitales en los Estados Unidos (al menos varía su localización tres veces al año) frente a 7.3 millones en 2019, un aumento del 49%.

¿Pero, quienes son los que toman provecho o participan de esta forma de trabajo independiente? La misma encuesta identificó que el cuarenta y dos por ciento de los nómadas digitales pertenecían a la generación millennial, un veintidós por ciento bajo la generación equis, un diecinueve por ciento a la generación zeta y un diecisiete por ciento a los llamados baby boomers. Los nómadas digitales trabajan en una amplia variedad de industrias que incluyen tecnología de la información (doce por ciento), educación y adiestramiento (once por ciento), consultoría, coaching e investigación (once por ciento), ventas, mercadeo y relaciones públicas (nueve por ciento) y servicios creativos (ocho por ciento) con otros campos representados relativamente por igual. Estas profesiones se pueden realizar de forma remota utilizando herramientas digitales e internet. Por la naturaleza de estas industrias este talento posee entrenamiento, educación o peritaje especializado y se adiestran en competencias relacionadas a su trabajo con mayor experiencia. Entonces, el nomadismo digital no puede o aplica a todo tipo de puesto o profesión y si es mucho más prevalente entre generaciones más jóvenes. También es una forma de trabajo independiente que es más prevalente entre el talento con mayor preparación, educación y con mayores ingresos. Finalmente, la mayoría de estos trabajadores reportan altos niveles de satisfacción con su trabajo y con sus ingresos. Cabe señalar que la satisfacción con los ingresos se debe a que en muchos casos el talento trabaja desde lugares con costos de vida bajo y sirven a clientes en mercados de salarios más altos.

j. El trabajo independiente en las organizaciones en Puerto Rico

En un intento por comprender como las empresas en Puerto Rico utilizan y reaccionan al trabajo independiente en Puerto Rico, SHRM Puerto Rico y Aon Risk Solutions of Puerto Rico Inc., realizaron una encuesta a nivel local para levantar información acerca

de este tema. Los datos fueron recopilados durante los meses de marzo y abril del 2021. Un total de treinta y cuatro organizaciones de diversas industrias participaron en esta encuesta. A continuación, se detallan los resultados de la encuesta.

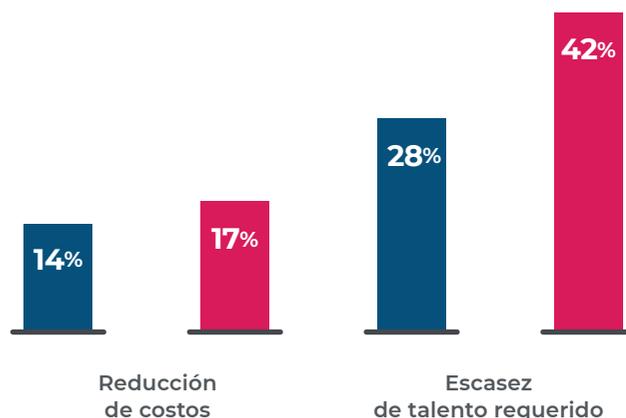
Contratación del talento independiente



En la encuesta se definió el talento independiente como aquel talento autoempleado o contratista independiente que provee servicios a una organización (no bajo una relación de empleado patrono). Por lo general, se establecen acuerdos de trabajo específicos no tradicionales. Otros términos que se utilizan para referirse a esta modalidad son: gig-workers o freelancers. La gran mayoría de las organizaciones en Puerto Rico recurren al talento independiente.

Razones para uso de trabajador independiente

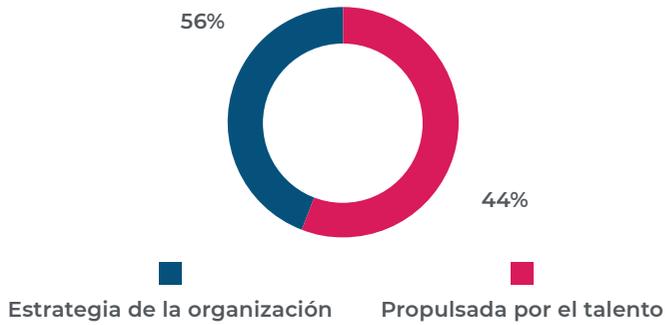
Utiliza la contratación de talento independiente por:



Las organizaciones que utilizan el talento independiente reconocen la flexibilidad que provee este tipo de talento en sus estructuras organizacionales, así como aquellas donde existe una escasez de talento requerido donde la prevalencia es mayor en organizaciones dentro de industrias relacionadas a salud. Entre las organizaciones que respondieron que utilizan el trabajo independiente por otras razones, se identifican razones específicas como la utilización de talento independiente para proyectos incluyendo proyectos especiales, la ejecución de funciones especializadas o por la naturaleza de las funciones del talento que debe ejecutar.

Impulso del trabajo independiente

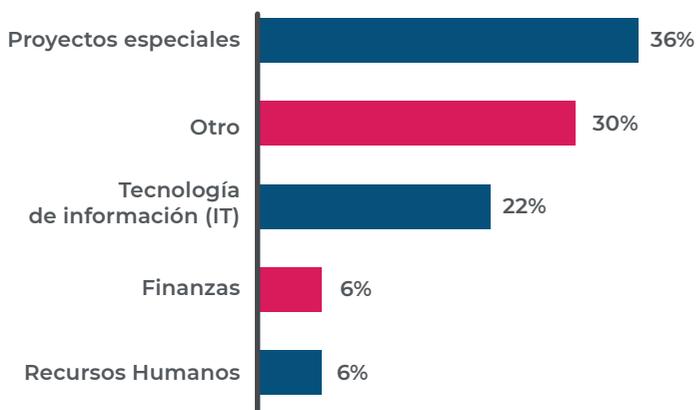
¿Entiende que la contratación del talento independiente en su organización es propulsada por los candidatos a puestos en su organización o una estrategia de la organización de atraer este tipo de talento?



Las organizaciones entienden que el uso del talento independiente es un factor más estratégico de las organizaciones y no tanto a una demanda del talento. Estas organizaciones creen que las funciones no necesariamente deben ejecutarse a tiempo completo, les provee flexibilidad, no se cuenta con presupuesto para contratar este talento, el requerimiento es temporero o de corta duración o hasta le permite a la organización mantener sus métricas de contratación. En cambio, aquellas organizaciones donde consideran que es propulsada por el talento indican que es así entre otras cosas porque algunas prefieren tener varios clientes, beneficios contributivos o porque sus capacidades no se encuentran fácilmente en el mercado.

Puestos donde se recurre al talento independiente

¿En que familia de puestos la utiliza el trabajador independiente?

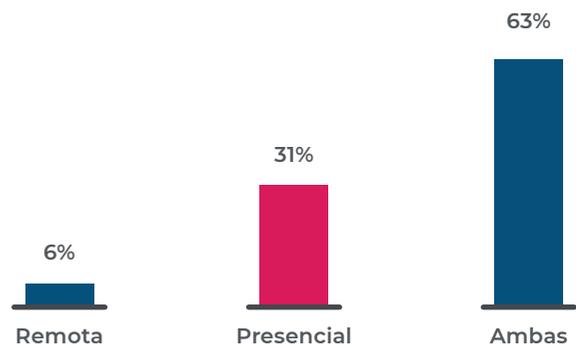


Las empresas reportan un sinnúmero de puestos en distintas funciones. Entre los puestos más prevalentes se encuentran puestos de ingeniería donde el veinte por ciento de las organizaciones reportan la utilización de talento independiente en esta función.

Destacan además que un siete por ciento de las organizaciones utilizan el trabajo independiente para contratar a talento retirado con destrezas que internamente no se tienen. La alta proporción de organizaciones que utilizan el talento independiente en proyectos especiales también es similar a la tendencia a nivel global.

Trabajo remoto o híbrido

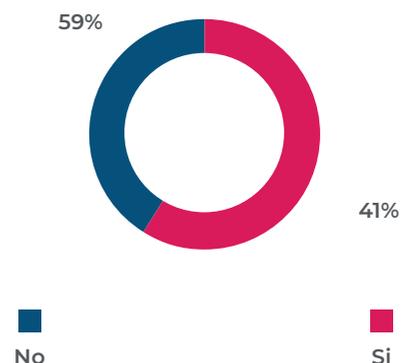
Forma de trabajo independiente



Los resultados indican que muchas organizaciones proveen cierta flexibilidad, típica del trabajo independiente. Sin embargo, esta flexibilidad no es tan amplia en algunos aspectos. Los hallazgos demuestran que solo el seis por ciento de las organizaciones permiten que su trabajo independiente trabaje de forma remota todo el tiempo. Aquellas organizaciones que indican que la forma de trabajo híbrida se da por solicitud o demanda del talento o por que el talento se encuentra fuera del país. Aquellas donde se trabaja de forma presencial en la mayoría de los casos se debe a la naturaleza de las funciones.

Horas de trabajo

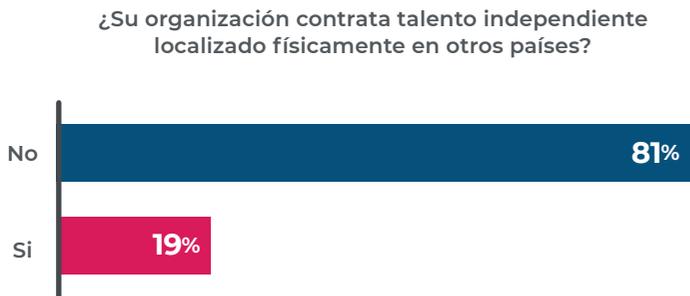
Dentro del acuerdo que establece con el talento independiente, ¿estipula una cantidad específica de horas de trabajo?





De acuerdo con estos datos vemos que a pesar de que la mayoría de las empresas acuerda una cantidad de horas con el trabajador independiente, una gran proporción no lo hace. Un veinticinco por ciento de las organizaciones que acuerdan una cantidad de horas, lo hacen por motivos de establecer presupuestos y compensación. Un diecisiete por ciento establecen una cantidad de horas como referencia del alcance de proyectos. El resto lo hace según necesario, de acuerdo con el puesto o requisito para interactuar con los equipos internos.

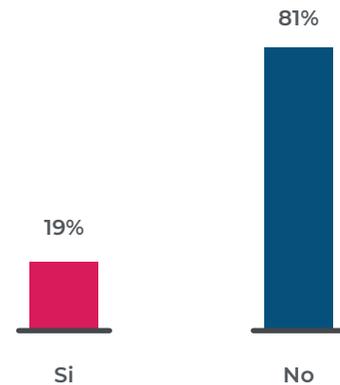
Localización en otros países



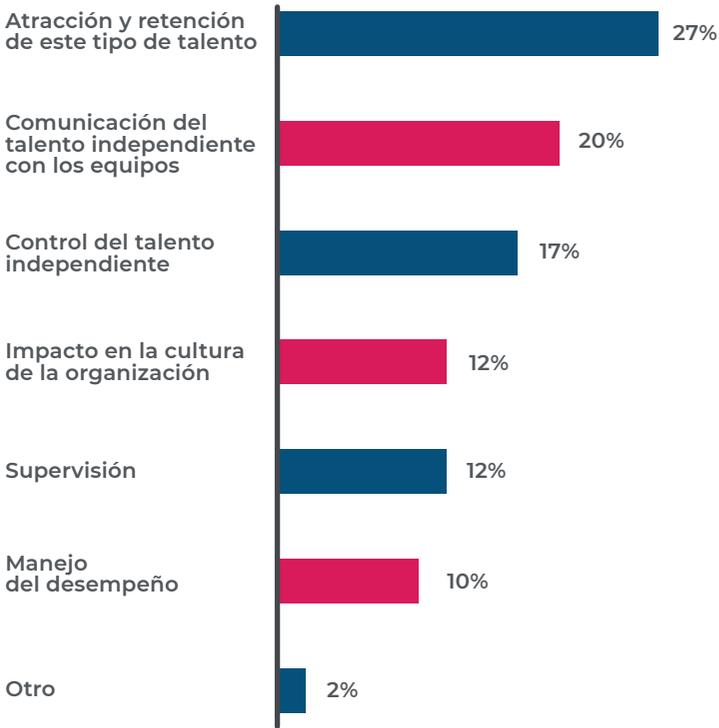
Todas las organizaciones que contratan talento independiente fuera de Puerto Rico utilizan talento localizado en Estados Unidos. De este grupo, un sesenta por ciento utiliza talento independiente localizado en Sur América y un veinte por ciento utiliza talento independiente de Europa y otras organizaciones en Centro América.

Impacto en la cultura organizacional

¿Cómo patrono, entiende que el trabajo independiente afecta la cultura de la organización?



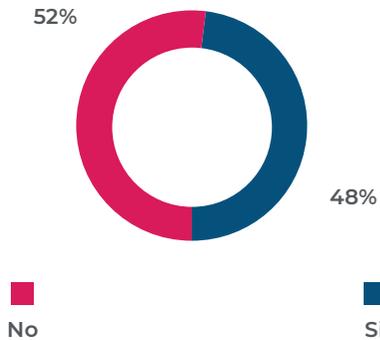
Retos en la contratación



El reto principal para las organizaciones en la contratación del talento independiente es la atracción y retención de este tipo de talento. Otras organizaciones que entienden que el reto mayor es otro, hacen referencia a la transferencia de conocimiento al talento interno.

Reducción de costos

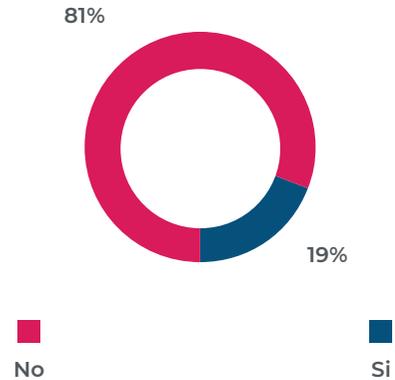
¿La contratación de talento independiente ha provocado reducciones o ahorros en costos de salarios y beneficios?



Aunque la proporción es muy cerrada la mayoría de las empresas entienden que el uso del talento independiente no ha provocado reducciones u ahorros en costos de salarios o beneficios. Sería importante determinar si el servicio que provee el talento independiente es uno que no puede ser contratado por la organización. Esto seguramente no representa una reducción de costos al momento.

Beneficios

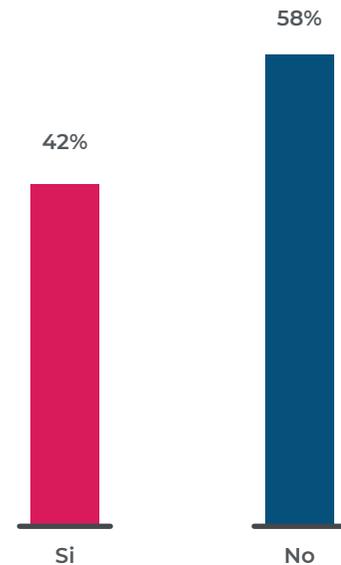
¿Ofrece su organización algún tipo de beneficio al talento independiente?



Ninguna de las organizaciones que ofrecen beneficios al talento independiente, ofrece beneficios tradicionales como seguro de salud u otros. Si las organizaciones incorporan a este talento a las actividades de la organización.

Aumento en la contratación

¿Su organización aumentará la contratación independiente en los próximo año?



Aunque la mayoría de las organizaciones están utilizando el talento independiente, gran parte de éstas no están contemplando aumentar su contratación. Esto pudiera apuntar que utilizan este tipo de talento para funciones puntuales y no necesariamente como una alternativa para redefinir su política de contratación.



II. ESTRATEGIAS DE LAS UNIVERSIDADES

a. ¿Qué están haciendo para desarrollar esos futuros profesionales?

Algunos reportes económicos indican que una cantidad considerable de empleos creados en los últimos años proviene de acuerdos alternativos de trabajo y no de empleos a tiempo completo. A su vez, algunas opiniones indican que las organizaciones en lugar de crear puestos de trabajo están desagregando cada vez más el trabajo de un puesto de trabajo. En lugar de aumentar a los empleados a tiempo completo, muchas organizaciones ahora los evitan y buscan formas de construir sus modelos de negocio y dirigir sus organizaciones con el menor número posible de empleados a tiempo completo. Eso no significa que los empleados contratados por patronos a tiempo completo desaparezcan, no lo harán. Siempre existirá la necesidad de un grupo medular de empleados esenciales, talento en demanda y roles gerenciales que las organizaciones querrán cubrir con empleados contratados, por razones de calidad, consistencia y continuidad. Sin embargo, más allá de ese núcleo, las organizaciones se enfrentan a incentivos económicos y de mercado para mantener bajo el número de empleados a tiempo completo.

Esto presenta una realidad donde las instituciones académicas han tenido que insertarse de cara a preparar a los futuros profesionales y para proveer nuevas ofertas en sus currículos que abarque el trabajo independiente. Se plantea que no tiene sentido que las universidades continúen preparando masivamente estudiantes para que se conviertan en empleados a tiempo completo cuando la cantidad de empleos a tiempo completo creados disminuye y el trabajo independiente aumenta. Es por esto que algunas universidades comienzan a desarrollar cursos o a enfocarse en desarrollar destrezas que provean herramientas al talento independiente. Algunas de las nuevas destrezas que se ha identificado que deben buscar enseñar las universidades para desarrollar talento independiente son: cómo crear una entidad comercial, cómo administrar una pequeña oficina administrativa, cómo negociar precios y contratos de consultoría cómo desarrollar y ejecutar una estrategia de mercadeo y marca. También se señala la necesidad de las instituciones en desarrollar las destrezas en gerencia de proyectos. Al menos estas destrezas construyen una base que permita al talento independiente asentarse dentro de un mercado laboral independiente y que les permitan ser competentes y competitivos ante estas necesidades.

b. ¿Como se integran en el proceso?

Las universidades por naturaleza son la fábrica de talento para suplir las necesidades del mercado laboral. Dado a la realidad cambiante del entorno, es importante contemplar que rol están ejerciendo ante estas nuevas formas de trabajo. Las universidades comienzan a orientar a sus estudiantes de la existencia del empleo por demanda basado en nuevos segmentos económicos y como insertarse en ellos. También enfatizan que los cambios en las industrias cada vez acrecientan la cantidad de nuevos puestos de trabajos basados en destrezas altamente específicas lo

cual abre oportunidades para muchos futuros profesionales. Las instituciones se enfocan en ofrecer en algunos cursos el enseñar a estudiantes a manejar plataformas que existen para que los trabajadores independientes busquen trabajo y sean contratados mediante acuerdos flexibles. También proveen certificaciones o certificados de cursos específicos en empresarismo que fomentan el trabajo independiente para aquellos estudiantes que buscan ser consultores independientes o establecer su propia organización. De manera que existen ya alternativas académicas orientadas a promover educación formal al talento que desea trabajar de forma independiente.

c. Casos

Existen casos de algunas universidades que han comenzado a ofrecer cursos que discuten el tema de la economía por demanda y el talento independiente. Mucho de estos cursos buscan brindar herramientas a los futuros profesionales que les permitan tener en el panorama la oportunidad de crear carreras independientes, pero teniendo el conocimiento para realizarlo. Sin embargo, la oferta en las formas en la que se ofrece estos cursos varía. Abajo se incluyen algunos casos donde universidades actualmente ofrecen educación orientada al talento independiente.

- Babson College: Uno de los primeros cursos ofrecidos indirectamente para la enseñanza del talento independiente fue el curso Entrepreneurship and the Gig Economy establecido en el 2012 para estudiantes graduados estudiando maestría en administración de empresas. Este curso busca fomentar la búsqueda de trabajo y no empleo, la diversificación en el porfolio de trabajo del profesional y el cambio de mentalidad de empleado a una visión empresarial personal del talento.
- Universidad de Michigan: En el 2018 comenzaron a ofrecer el curso titulado “El arte y la ciencia de prosperar en el nuevo mundo del trabajo”. Este curso reconoce el cambio en un nuevo mundo del trabajo y busca que el estudiante aprenda a mostrar y aprovechar sus conocimientos para adaptarse y a evolucionar sus prioridades profesionales y personales al mundo empresarial cambiante. Para esto el estudiante utiliza evaluaciones personales.
- Wellesley College y La Universidad de Texas (Austin): Actualmente ofrecen consejería y orientación específica a estudiantes acerca de la economía por demanda, tipos de empleos y recursos de aprendizaje.
- The DePaul School of Music: actualmente utilizan una aplicación estudiantil llamada The Gig Connection ayuda a los estudiantes a encontrar empleos independientes en eventos locales.
- Universidad de Boston: han desarrollado una plataforma dedicada a publicar oportunidades de trabajo a corto plazo para estudiantes.
- California Community Colleges: este conglomerado de colegios (113) lanzó en conjunto el proyecto Self-Employment Pathway in the Gig economy. El propósito de este proyecto es preparar a los estudiantes para que se conviertan en recursos y trabajadores independientes. El programa abarca tres componentes: la

introducción al empresarismo y negocios pequeños incluyendo las estructuras legales, licencias, permisos, impuestos, seguros, propiedad intelectual y otros conceptos. El segundo componente es la instrucción de como insertarse en la economía por demanda utilizando plataformas en línea. El elemento final es el aprendizaje basado en experiencia (estudio y trabajo) donde el estudiante se apoya en un mentor para la búsqueda de trabajo independiente.

- San Diego Community College: provee un curso en línea de 50 horas llamado “Making Money in the Gig Economy”. El programa va dirigido a estudiantes con destrezas en tecnología.
- Sierra College: proveen cursos sin créditos para estudiantes donde proveen educación en como participar en el trabajo independiente, enfoque en la utilización de plataformas en línea para encontrar trabajo independiente en áreas como tecnología, diseño gráfico y otras áreas.
- Full Sail University: ofrecen una variedad de cursos en un periodo de cuatro semanas con horarios flexibles y currículos basados en proyectos que promueven la oportunidad de que el estudiante se emplee.

CONCLUSIONES

El talento independiente a pesar de no ser un fenómeno novel, si es una tendencia emergente. La importancia que las organizaciones y el talento han atribuido a la flexibilidad y al balance vida-trabajo han servido de vehículo para su crecimiento. Estos dos elementos han sido diferenciadores en el tema. No solo la flexibilidad y autonomía del talento sino también la flexibilidad de la organización para contratar talento flexible en tiempos específicos. Por tanto, esta tendencia viene propiciada por ambas partes, las organizaciones y el talento, esto de la mano de las transformaciones digitales que promueven espacios que facilitan que estos acuerdos puedan existir y que presenten plataformas específicas para este propósito.

Existe una realidad, hay una cantidad de talento independiente que apuesta por gozar de la flexibilidad y la autonomía a cambio de asumir mayor inestabilidad de empleo. De aquí el auge en modalidades como el trabajo remoto y el nomadismo digital. De la misma forma, la organización asume limitar en muchos casos el desarrollo de capacidades internas a cambio de poder establecer estructuras flexibles que limiten el incremento de costos operacionales. En estos escenarios ambos actores asumen los riesgos y los beneficios de estas formas de trabajo.

Ante esta situación las empresas comienzan a analizar sus estructuras para definir que puestos deben ser contratados a tiempo completo y que conocimiento es necesario que pueda ser provisto por talento independiente con conocimiento específico que no se tiene en la organización. Muchas organizaciones cada vez más buscan operar bajo la estructura de proyectos donde se promueve esta práctica y se determinan los horizontes de tiempo para el talento independiente y así mantener presupuestos controlados reduciendo o evitando el incremento de costos operacionales. Sin embargo, el análisis no solo se limita a la forma en que la organización opera sino a establecer la cultura para potenciar la incorporación de este tipo de talento. Para esto las organizaciones, establecen culturas donde se facilita el compartir información con el talento independiente y donde se propicia el

aprendizaje en ambas direcciones. Algunos de las acciones claves por parte de la organización son repensar la propuesta de valor del empleado, reorganizar del trabajo y reevaluar las capacidades del talento interno.

Este no es fenómeno atípico a Puerto Rico. A través de una encuesta se conoce que las organizaciones en Puerto Rico recurren al talento independiente. Las organizaciones que utilizan el talento independiente reconocen la flexibilidad que provee este tipo de talento en sus estructuras organizacionales. El uso del talento independiente es prevalente en la ejecución de proyectos especiales, aunque también es utilizado porque la necesidad de ejecutar funciones especializadas o por la naturaleza de las funciones que las organizaciones necesitan que se ejecuten. Aunque no se puede establecer una tendencia global, la mayoría de las organizaciones en la isla permiten al talento independiente tanto trabajar remoto como de forma presencial. Pero, como demuestran los datos, generalmente el patrono y el talento acuerdan una cantidad de horas a ser trabajadas.

No obstante, aunque los eventos demuestran lo contrario, las organizaciones en Puerto Rico entienden que el uso del talento independiente es un factor más estratégico y no tanto pudiera deberse a un fenómeno propulsado por el talento. Esto pudiera sugerir que las empresas enfrentan el reto de reconocer que existe en el mercado el deseo de un sector específico del talento el deseo de oportunidades de trabajar de forma independiente. En cuanto a retos, las organizaciones entienden que el reto principal en la contratación del talento independiente es la atracción y retención de este tipo de talento. Es un hecho que en Puerto Rico las empresas están empleando talento independiente. No obstante, la mayoría no contrata talento independiente fuera de la isla. Esto pudiera limitar las posibilidades de las organizaciones que pudieran apoyarse según sus necesidades en grupo más diverso de talento. Aunque la proporción es muy cerrada la mayoría de las empresas entienden que el uso del talento independiente no ha provocado reducciones u ahorros en costos de salarios o beneficios. Estos resultados validan que las empresas están utilizando estos recursos por la flexibilidad y no como una estrategia de reducción de costos. Esto representa una oportunidad. Finalmente, gran parte de éstas no están contemplando aumentar su contratación. Esto pudiera apuntar que utilizan este tipo de talento para funciones puntuales y no necesariamente como una alternativa para redefinir su política de contratación.

Un pilar importante en este tema es el académico. A medida que la cantidad de empleos a tiempo completo creados disminuye es necesario que el talento cree el espacio para emplearse de forma independiente. También los cambios en las industrias cada vez acrecientan la cantidad de nuevos puestos de trabajos basados en destrezas altamente específicas lo cual abre oportunidades para muchos futuros profesionales. Las instituciones comienzan por presentar esta realidad y a base de esto incentivar mediante cursos, programas y recursos de aprendizaje que el talento busque antes del comienzo de sus carreras oportunidades más allá de emplearse con un patrono a tiempo completo. Ya las instituciones en otros países han comenzado a desarrollar cursos para atender esta necesidad. Mucho de estos cursos buscan brindar herramientas a los futuros profesionales que les permitan tener en el panorama la oportunidad de crear carreras independientes, pero teniendo el conocimiento para realizarlo.

IV. ACERCA DEL REPORTE

Esta sección describe las fuentes de información utilizadas para elaborar el reporte. A continuación, se encuentran las siguientes:

01. Gig Economy and Self-Employment Report, Gallup 2019
02. People at Work 2021: A Global Workforce View
03. 2018 EY Growth Barometer
04. Independent work: Choice, Necessity and the gig economy, McKinsey
05. Rethinking the On-Demand Workforce
06. U.S. Bureau of Economic Analysis, National Income and Product Accounts. (n.d.). Table 2.1 Personal Income and its Disposition.
07. The Gig Workforce Build It, Support It, Sustain It
08. The Gig Economy and Its Effect on the Employee Value Proposition
09. Thriving in the Gig Economy
10. The gig economy: a chance to control your costs or accelerate your growth?
11. Why the Gig Economy Can Be Essential to Business Growth
12. Rethinking the On-Demand Workforce
13. Gallup Great Jobs Survey, 2019
14. “Earning Income on the Side Is a Large and Growing Slice of American Life” New York Times December 18, 2019
15. Gig Economy and Self-Employment Report, Gallup 2019
16. Independent work: Choice, Necessity and the gig economy, McKinsey
17. Independent work: Choice, Necessity and the gig economy, McKinsey
18. The Gig Economy and Alternative Work Arrangements
19. People at Work 2021: A Global Workforce View
20. Gig Economy and Self-Employment Report, Gallup 2019
21. Gallup Great Jobs Survey, 2019
22. The MBO Partners’ 2020 State of Independence
23. Pandemic Digital Nomad Jobs Are Rising in Work from Home Era - Bloomberg
24. Why I Tell My MBA Students to Stop Looking for a Job and Join the Gig Economy
25. Universities Should Be Preparing Students for the Gig Economy
26. The Art & Science of Thriving in the New World of Work

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Antonio Bermúdez
Compensation Consultant
antonio.bermudez.monroig@aon.com

Glorimar Jimenez
Compensation Consultant
Glorimar.jimenez@aon.com

Lorena Rodríguez
Compensation Manager
lorena.rodriguez1@aon.com



Sobre SHRM-PR

La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), es una organización que agrupa sobre 1,500 ejecutivos y profesionales de los recursos humanos y áreas relacionadas en el país. Su visión es ser la opción definitiva para formar e inspirar gente para el éxito organizacional; SHRM-PR es afiliada a SHRM Nacional y agrupa a más de 300,000 socios a nivel mundial. Para más información visita www.shrmpr.org o contáctanos a través de 787-767-2141.

Sobre Aon

Aon es la firma de servicios profesionales líder a nivel mundial con un amplia oferta de soluciones en riesgo, retiro y salud. Nuestros 50,000 colegas ubicados en 120 países promueven resultados para sus clientes mediante la utilización de datos y análisis para proveer recomendaciones que permiten reducir la volatilidad y mejorar el desempeño de nuestros clientes.

