



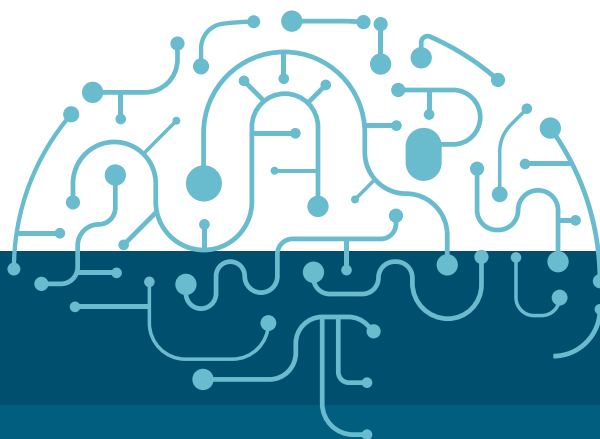
ManpowerGroup®

BECKY FRANKIEWICZ

President & Chief Strategy Officer
de **ManpowerGroup**

// Para RR.HH. será crítico lograr que las personas hagan más cosas humanas cuando descarguen en la IA lo automatizable //

Desde que la IA irrumpiera en nuestras vidas, cada edición del Foro Económico Mundial de Davos debate sobre el futuro del trabajo con premisas antagónicas a las de la anterior. En 2024 fue el vaticinio de la destrucción de puestos de cuello azul; en 2025 el sorpasso de los de cuello blanco en esta sustitución, y en 2026 sobrevuela la idea del hype ante una promesa de eficiencia, productividad y retorno económico que no llega. Las organizaciones adoptan IA fundamentalmente para ganar eficiencia y esa búsqueda —a veces casi “salvaje”— está condicionando las decisiones de inversión y desinversión en talento en formas que generan paradojas difíciles de resolver. Becky Frankiewicz, President & Chief Strategy Officer de ManpowerGroup, acude a la cita mundial con un mensaje esperanzador para entenderlas y solventarlas, “Humans First, Digital Always”, porque el talento -dice- es el negocio.



IA Y MERCADO DE TRABAJO: UNA RELACIÓN DE PARADOJAS



PRIMERA PARADOJA: SIN APRENDICES NO HABRÁ EXPERTOS

La presión por la eficiencia está eliminando los espacios de aprendizaje dentro de las organizaciones. Los roles junior, las posiciones de entrada, los tiempos de formación en el puesto... todo eso tiene un coste de ineficiencia que muchas empresas ya no están dispuestas a asumir. Pero si hoy no hay sitio para quien aprende, ¿de dónde saldrán los expertos de mañana?



SEGUNDA PARADOJA: EL COPILOTO QUE FACILITA Y COMPLICA A LA VEZ

La IA se presenta como herramienta de apoyo, pero simultáneamente genera una presión desmedida por medir las capacidades humanas con el mismo rasero que las tecnológicas. La curva de aprendizaje humana es biológica, no exponencial. Y sin embargo, se espera que los trabajadores se adapten al ritmo de la tecnología, no al revés.



TERCERA PARADOJA: MÁS HERRAMIENTAS, MENOS AUTONOMÍA

Cuantas más herramientas de IA se ponen a disposición del trabajador para “empoderarlo”, más se monitoriza, se mide y se estandariza su trabajo. La promesa de liberación creativa convive con un control granular sin precedentes.



LA PARADOJA SISTÉMICA: LO QUE NO SE QUIERE VER

Por un lado se deja a los aprendices fuera, por otro se expulsa también a los trabajadores seniors y por último el modelo de igualdad de género sigue mostrando fisuras que no arreglan ni las cuotas ni el empoderamiento femenino. La IA democratiza el conocimiento técnico pero las soft skills son la clave del liderazgo humanista.

LAS EMPRESAS QUE ESTÁN
ADOPTANDO LA TECNOLOGÍA
MÁS RÁPIDO SON LAS QUE
ESTÁN CONTRATANDO
MÁS PERSONAS, NO
MENOS. AUNQUE NO ES UN
FENÓMENO MASIVO,
ES LO QUE PREDIJERON
LOS EXPERTOS ●



**LA PARADOJA DE LA EFICIENCIA:
PROMETER POTENCIAL HUMANO,
MEDIR SUSTITUCIÓN HUMANA**

ORH) ManpowerGroup habla de “Humans First, Digital Always”, pero el indicador de éxito de la mayoría de proyectos de IA en las empresas es el ahorro en costes laborales o el aumento de productividad por empleado. ¿Cómo se sostiene el discurso de “primero las personas” cuando la métrica real es cuántas personas puedes prescindir o cuánto más puedes extraer de las que quedan?

Quiero cuestionar esa métrica. Las empresas necesitan reencuadrar su enfoque y pasar de medir el coste a medir el crecimiento, porque si no vinculan la IA al progreso y al crecimiento, ¿qué problema están resolviendo realmente? El objetivo debería ser que la IA habilite el crecimiento, no simplemente que reduzca costes.

Las empresas que están adoptando la tecnología más rápido son las que están contratando más personas, no menos. Todavía no es un fenómeno masivo pero es lo que predijeron los expertos. En paralelo, tampoco estamos viendo que la IA esté eliminando muchos empleos a gran escala. Estamos en un punto intermedio, en una especie

de limbo narrativo de promesas en torno a la IA, en el que las empresas están esperando a ver qué pasa, frenando decisiones de contratación -aunque podrían hacerlo- sin que el caso de negocio se haya materializado. Pero sí, la mayoría de las decisiones están enraizadas en el coste en vez de en la capacidad y el crecimiento. La pregunta clave es ¿qué nos permite hacer la IA que no podemos hacer hoy?

ORH) ¿Hay una burbuja en torno a la IA, no solo tecnológica, sino también de promesas y plazos?

No sé si es una burbuja, pero sí creo que hemos desajustado nuestras expectativas. En el World Economic Forum 2024 toda la conversación era sobre IA: “Va a llevarse todos los empleos. Los conductores de camiones van a desaparecer, ya no los necesitamos”. Un año después la conversación fue completamente distinta: “La IA no está dando retorno, no sabemos qué va a suceder”. Pasamos del *hype* al desajuste con la realidad y seguimos ahí. Las empresas tecnológicas empiezan a estar preocupadas porque toda la inversión que han hecho no está retornando al ritmo que prometieron,

PUEDE QUE NO NECESITEMOS A LOS JUNIORS EN EL NIVEL DE ENTRADA, PERO SÍ EN EL DE MANAGERS. ¿CÓMO CERRAREMOS LA BRECHA DE TRES A CINCO AÑOS DE APRENDIZAJE FUNDACIONAL? ●

pero tampoco soy ingenua, acabarán lográndolo; la IA jugará un papel fundamental en el futuro del crecimiento y de la eficiencia, aunque no lo hará de la noche a la mañana.

ORH) El WEF proyecta para 20230 la creación neta de empleo al albur de la IA, pero ese saldo agregado oculta una asimetría: los empleos que se destruyen y los que se crean no son los mismos, ni están en los mismos sitios, ni los ocupan las mismas personas. ¿Cuándo se cumplirá la promesa de que la IA creará más empleo del que destruye?

Es difícil predecir cuándo se cruzarán las líneas porque depende mucho del ritmo de adopción, pero sí que hemos aprendido que el trabajo de cuello blanco va a verse impactado más rápido que el de cuello azul, lo cual es sorprendente si recordamos los primeros vaticinios. Al principio todo el foco estaba en los conductores de camiones y hoy, sin embargo, son uno de los empleos más demandados en la economía global. Los empleos de cuello azul van a ser más resilientes en un horizonte de cinco años, porque resisten mejor a la automatización.

¿Dónde vemos emerger nuevos empleos? En el espacio de la propia IA, pero no tanto en su aplicación como en su gobernanza. Hace seis meses apenas se hablaba de "ética" e "IA", y ahora hemos pasado a un boom en la demanda de especialistas en ética de la IA que puedan gobernar su uso. No obstante todavía es un volumen pequeño de nuevos empleos.

Entonces, ¿cuándo se cruzarán las líneas? La línea de destrucción no ha bajado lo suficiente —excepto en programadores informáticos, donde sí hay declive, aunque la pendiente no es tan negativa como se dice—, mientras que la línea de creación empieza a

subir lentamente. Inevitablemente se encontrarán, pero aún no sabemos cuándo.

LA PARADOJA DEL APRENDIZ: SIN JUNIORS NO HABRÁ SENIORS

ORH) La presión por la eficiencia está eliminando los roles de entrada. Si las empresas no invierten en personas que no son productivas desde el día uno, ¿de dónde saldrá la próxima generación de expertos? ¿Han dejado las empresas de contratar juniors?

Los datos confirman que hay un declive en la contratación de recién graduados universitarios y es una realidad preocupante. Cuando hablo con CHROs y CEOs y les pregunto si siguen contratando a nuevas promociones me dicen: "Sí, pero mucho más pequeñas". "¿Por qué?", les respondo. "Porque estamos trabajando en procesos de IA que asumirán gran parte de ese trabajo", me dicen, y aquí está el problema: si la IA asume las tareas rutinarias y repetitivas, que es precisamente lo que haría una persona en sus inicios para aprender el negocio, ¿cómo van los jóvenes a adquirir experiencia o siquiera a acceder al mercado laboral? Puede que no los necesitemos en el nivel de entrada, pero sí en el siguiente nivel, el de manager, y entonces, ¿cómo cerraremos la brecha de tres a cinco años de aprendizaje fundacional?

Esta cuestión no sólo afecta a las empresas sino también a la universidad y a la iniciativa pública. Todavía no supone una alerta roja porque no se produce de forma masiva, pero sí que invita a tomar precauciones porque lo que sí que es cierto es que las empresas están en un *impass* de contratación.

ORH) Es como ponernos una soga al cuello nosotros mismos...

Las empresas están esperando a ver qué puede hacer realmente la IA, pero tarde o temprano habrá impacto y la contratación volverá a normalizarse. La pregunta es: ¿cuál es el valor de un título universitario? ¿Lo necesitas? ¿Qué debería incluir ese título si vas a necesitar acelerar tres años de aprendizaje en seis meses?

ORH) Hay una paradoja irresuelta en el aprendizaje actual: no hay tiempo para aprender, hay demasiado que absorber, los programas largos quedan obsoletos antes de completarse... pero nuestra empleabilidad sigue dependiendo de acreditar conocimiento experto. El *microlearning* no genera expertise; la formación larga no llega a tiempo. ¿Qué modelo de aprendizaje tiene sentido?

Para los niveles de entrada va a ser un verdadero desafío. Deberían ser las universidades, los programas comunitarios, empresas como la nuestra que recualifican. Pero esto no es *reskilling* —recualificación—, es simplemente *skilling*: formar a una población que no ha trabajado. Vamos a necesitar programas públicos y empresas privadas que hagan de puente.



LA IDEA DE INCRUSTAR
EL APRENDIZAJE
EN EL TRABAJO
ES FUNDAMENTAL,
PORQUE LOS EMPLEOS
VAN A SEGUIR
CAMBIANDO Y A UN
RITMO CADA VEZ
MAYOR ●

Y para los trabajadores que ya están empleados, los grandes programas de formación sirven para un nivel básico de alfabetización en IA, pero para aplicarla al trabajo han de aprender en el puesto. La idea de incrustar el aprendizaje en el trabajo es fundamental, porque los empleos van a seguir cambiando y a un ritmo cada vez mayor. No es que te enseñemos algo ahora y ya no tengas que aprender más, es que tú vas a tener que aprender continuamente porque la IA también aprende y mejora. Nunca, en toda la historia de la humanidad, hemos tenido que aprender al ritmo al que vamos a tener que hacerlo en el futuro.

ORH) Pero la gente espera que sea la empresa quien le dé las oportunidades de aprendizaje. Ahora tenemos que aprender todo el día, no solo en el trabajo sino también fuera de él y por iniciativa propia. Creo que tendrá que haber un cambio cultural. Sueña extremo, pero creo que vivimos en una sociedad que se siente muy cómoda, a pesar de que está rodeada de tiempos de turbulencia.

ORH) Somos algo así como ranas cociéndose en la olla...

No sé si es que no queremos aprender o es que no hemos tenido que hacerlo a este ritmo, lo que sí sé es que no tenemos suficiente curiosidad. Pienso en la IA: la adoptamos en nuestra vida personal sin problema, pero no queremos hacerlo en el trabajo. Incluso los jóvenes, que deberían ser los *early adopters*, tampoco aportan una gran diferencia. Creo que hay un cierto miedo, porque creemos en la IA pero no en que va a mejorar nuestra vida laboral. Y aquí tenemos otra paradoja: ¿Se puede creer en algo pero en que nos beneficie? Hemos de cambiar de mentalidad y entender que nuestro reto, el de cada uno de nosotros, es el de demostrar cuál es nuestro valor trabajando con IA. Hemos de ser la mejor versión de nosotros mismos porque, si no, acabará haciendo las cosas mejor que nosotros.

LA PARADOJA DEL COPILOTO: FACILITAR Y COMPLICAR A LA VEZ

ORH) La IA se presenta como un copiloto que potencia al trabajador, pero también impone su ritmo. La curva de aprendizaje humana es biológica; la tecnológica, exponencial. ¿Es realista esperar que los trabajadores se adapten a la velocidad que demanda la tecnología?

HEMOS DE CAMBIAR DE MENTALIDAD Y ENTENDER QUE EL RETO DE CADA UNO DE NOSOTROS ES EL DE DEMOSTRAR CUÁL ES NUESTRO VALOR TRABAJANDO CON IA ●



El impacto de la IA depende de la adopción, y ahora mismo la adopción es muy, muy lenta. Eso es bueno en cierto sentido, porque da tiempo para prepararse, pero la cuestión es si realmente es así. El timing podría jugar a nuestro favor salvo que la adopción se acelere.

ORH) Un problema importante es cómo medimos la productividad. Estamos forzados a alcanzar la misma productividad que miden las máquinas. Y no podemos hacerlo.

La Revolución Industrial hizo eso, midió a los humanos con métricas de máquinas, pero ahora creo que acabaremos midiendo a las máquinas por lo que hacen las máquinas y a los humanos por lo que hacen los humanos. No obstante, tu pregunta sigue siendo válida en el sentido de cómo podemos medir la colaboración, la efectividad de un equipo y la capacidad de gestionarlo. Esas serán las nuevas métricas de negocio una vez que las tareas repetitivas pasen a las máquinas, pero tenemos que crearlas si queremos que el futuro sea humano.

ORH) Vuestros estudios detectan que los trabajadores se sienten capaces en su rol actual pero

TRABAJAR CON LA IA EXIGE MANAGERS QUE INVOLUCREN Y POTENCIEN AL TALENTO, HABILIDADES TÍPICAMENTE FEMENINAS QUE, PARADÓJICAMENTE, COBRAN RELEVANCIA AUN SIN HABERSE RESUELTO LA BRECHA DE GÉNERO ●

inseguros sobre su encaje futuro. Pero el mensaje constante de “adáptate o quedarás obsoleto” activa el cerebro reptiliano, la respuesta de supervivencia. Un cerebro en modo amenaza no aprende ni innova: se paraliza o huye. ¿Hasta qué punto la narrativa de urgencia transformadora está bloqueando la capacidad de las personas para transformarse?

Una de las cosas que no estamos haciendo bien como comunidad empresarial es hablar abiertamente sobre la IA. Parece un grupo secreto con el departamento de IT trabajando en IA a puerta cerrada, cuando lo que deberíamos es implicar a todos en el mensaje. Por ejemplo, en tu trabajo como periodista, ¿cuáles son las cosas que haces que no aportan valor a la información que elaboras?

Necesitamos tener esas conversaciones para que nuestros colaboradores nos digan en qué son buenos y qué parte de sus tareas les sobran. Si pudiéramos quitárselas, ¿qué harían en su lugar? Más de lo que hacen mejor y disfrutar de más tiempo libre. Precisamente de este tema no se suele hablar: ¿qué pasa con el tiempo que se libera cuando implementamos IA? ¿Cómo conseguimos que los humanos hagan más de las cosas que son únicamente humanas? ¿Cómo se equilibra el tiempo personal-profesional? Para RR.HH. será crítico lograr que las personas hagan más cosas humanas cuando descarguen en la IA lo automatizable. La reflexión es emocionante, estamos viviendo un momento excepcional en la historia.

ORH] Excepcional, sí, pero para disfrutarlo necesitamos curiosidad, agilidad... Y estamos en un período en el que solo queremos disfrutar del bienestar y alcanzar la felicidad plena. El equilibrio no está donde debería. Recordemos que, simplificándolo mucho, el Imperio Romano cayó cuando creyó que lo tenía todo ganado... Reconozco que no me asusta la tecnología, me asustan los humanos y lo que puedan hacer a través de ella.

Presentamos en Davos una investigación sobre las “habilidades preindustriales” en la que exploramos la idea de que en la Revolución Industrial la gente trabajaba en granjas familiares, en comunidades, como herreros, artesanos... y luego llegaron a la fábrica. ¿Qué habilidades humanas perdimos al industrializarnos? Comunicación, colaboración, resolución creativa de problemas..., en definitiva, el lado más artístico de nuestro cerebro, la camaradería de la comunidad. Ahora la IA nos da la oportunidad de recuperarlo. Este concepto del renacimiento de las habilidades preindustriales me entusiasma, porque como humanos sabíamos hacerlo y fuimos nosotros, como empresas, quienes dijimos: “Nada de eso, coge esta pieza, ponla en esta máquina y hazlo una y otra vez y lo más rápido que puedas”. Ahora lo que decimos es: “Ya no te necesito para eso, ahora necesito que decidas si esta línea de producción es la más efectiva posible, si el equipo está rindiendo al máximo, etc.”. La IA nos está volviendo a las habilidades preindustriales.

PARADOJAS SISTÉMICAS: GÉNERO, EDAD, DIVERSIDAD, LIDERAZGO...

ORH] El WEF estima que el 39% de las habilidades actuales quedarán obsoletas en cinco años. Pero ¿cómo se lee eso en términos de diversidad? Los



jóvenes se quedan fuera del mercado, los seniors son expulsados, la igualdad de género sigue mostrando fisuras...

En esto soy optimista, porque nunca antes la brecha entre el experto y la persona promedio ha sido tan estrecha. Sabemos que las mujeres están infra-representadas en tecnología, pero ahora pueden acceder como ingenieras de prompts, por ejemplo, utilizando habilidades tradicionalmente femeninas como la comunicación sin necesitar un título en ciencias de la computación.

desarrollar a las personas, empatía, colaboración, escucha crítica, potenciar a otros— y otras tradicionalmente masculinas —impulsar la productividad, impulsar resultados, vender en el mercado con datos—. Estamos viendo que trabajar con la IA exige tener managers que sepan involucrar, educar y potenciar el talento, y aunque es irónico este giro de habilidades hacia las de las mujeres cuando todavía no se ha resuelto la brecha de género como bien dices, la realidad es que serán cruciales y tendrán que desarrollarlas también los hombres, porque el talento es el negocio.



Es apasionante cómo la tecnología, si se aplica correctamente, puede democratizar el acceso a campos y estudios a los que las mujeres no han podido acceder fácilmente y que ahora son accesibles para ellas, para los seniors y para otros colectivos con capacidades diferentes. Nos hemos querido convencer de que éstos pierden plasticidad cerebral con la edad, pero además de que no es cierto, la IA Gen les puede ayudar a mantenerla, puede ser una herramienta que democratice el conocimiento y las habilidades más allá del género, del nivel educativo o de los grupos de edad, y que ello dé a todos acceso a nuevas industrias de rápido crecimiento.

ORH] Hay una paradoja de género en esta transición tecnológica porque a medida que el liderazgo tecnológico gana peso en las organizaciones, el espacio para el liderazgo femenino se reduce. ¿Las mujeres tenemos las *soft skills* que la IA necesita más que los hombres?

Es una pregunta difícil, pero esconde una gran verdad. Hay habilidades estereotípicamente femeninas —

ORH] Hay un efecto de la IA del que se habla poco: al automatizar tareas técnicas, deja al descubierto la capacidad de liderar personas. Muchos directivos han construido su carrera sobre la competencia técnica; ahora la IA resuelve eso y quedan expuestos en lo que nunca entrenaron. ¿Cómo de evidente está siendo esta “desnudez” del liderazgo, incluso en los comités de dirección?

Acabamos de hacer un estudio sobre el líder digital según el cual el 80% de las habilidades de liderazgo que necesitan ahora -porque son las que impulsan los resultados- son las mismas que las del líder tradicional: asumir riesgos informados, tomar decisiones basadas en datos... El 20% es liberar las capacidades de otros, saber comunicar, gestionar equipos... A medida que los datos estén más disponibles el ritmo de toma de decisiones aumentará y también la necesidad de potenciar las *soft skills*.

ORH] Estas *soft skills* hay que desarrollarlas antes de promocionar a un puesto de liderazgo, no cuando llegas...

Exacto. Y eso cambia radicalmente la orientación de los departamentos de recursos humanos en cuanto al desarrollo y aprendizaje corporativos. Siempre se han centrado en potenciar las habilidades de liderazgo en quienes que estaban listos para convertirse en líderes, pero ahora van a tener que hacerlo mucho antes, durante toda la trayectoria profesional. Las habilidades de liderazgo serán las *hard skills* del futuro, no las *soft skills*.

ORH) Pongamos el foco en los mandos intermedios, que están bajo una presión enorme.

Así es. Están en primera línea liderando una organización a través del cambio, y se les dice que hagan más con menos mientras esperamos a que se cumpla la promesa de eficiencia de la IA. Se sienten solos. En el ámbito social, la gente está sola porque está aislada y no necesariamente por no volver a la oficina, sino porque tienen miedo del futuro. ¿Qué significa el futuro para mí? Algo parecido les sucede a los mandos y las empresas han de darles confianza para que puedan encontrar el significado de su futuro.

ORH) Las recomendaciones de Davos suelen estar pensadas para grandes corporaciones, pero el 70% del empleo en Europa lo generan pymes sin departamento de formación ni presupuesto para *reskilling*. La transformación no es solo un reto empresarial sino una misión social de las administraciones públicas. ¿Qué mensaje concreto tiene para ellas?

Creo que hay varios países europeos —no todos— que están por delante en términos de recualificación de sus ciudadanos para el trabajo. España es uno que invierte mucho en programas de formación. Francia es otro que hace un trabajo magnífico invirtiendo en formación. Los demás gobiernos quizá tengan que tomar nota.

¿Quién ganará en el futuro? Los países que tengan suficientes personas para hacer el trabajo con las *soft skills* necesarias para liderar a través de la tecnología. Esto significa que tenemos que formar a la gente y que el rol de los gobiernos ha de ser crítico, porque todo el panorama del trabajo está cambiando de manera radical y ello requiere de una intensa y extensa colaboración público-privada.

RR.HH. SE HA CENTRADO EN POTENCIAR LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN QUIENES ESTABAN LISTOS PARA CONVERTIRSE EN LÍDERES, PERO AHORA VAN A TENER QUE HACERLO MUCHO ANTES Y DURANTE TODA LA TRAYECTORIA PROFESIONAL ●

