

# **LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES**

## ***HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE GIG ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES***

Richard Gustavo Ardila Franco<sup>1</sup>

### **Resumen**

El artículo examina los desafíos y oportunidades que presenta la economía colaborativa para la gestión del talento humano. Los principales desafíos incluyen la falta de relaciones laborales tradicionales, la gestión del desempeño de trabajadores independientes sin supervisión directa, la construcción de una cultura organizacional sólida en entornos remotos, la dependencia de algoritmos que plantea problemas de equidad y transparencia, y la adaptación de procesos tradicionales de selección y desarrollo. Por otro lado, las oportunidades abarcan el acceso a un conjunto global de talento especializado y diverso, la flexibilidad para adaptar la fuerza laboral según las necesidades cambiantes, el fomento de la innovación mediante la colaboración con trabajadores independientes que aportan nuevas perspectivas, la promoción de una mayor diversidad e inclusión, y el uso de inteligencia artificial para optimizar procesos. Aprovechar estas ventajas requerirá desarrollar nuevas prácticas de gestión, invertir en tecnologías y promover un cambio cultural hacia la valoración de la flexibilidad y diversidad.

---

<sup>1</sup> Administrador de empresas. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca Estudiante Doctorado en Administración Universidad Nacional de Colombia. Email: rgardilaf@unal.edu.co, rgardila@unicolmayor.edu.co

## Abstract

The article examines the challenges and opportunities presented by the gig economy for human talent management. The main challenges include the lack of traditional labor relationships, the performance management of independent workers without direct supervision, the building of a strong organizational culture in remote environments, the dependence on algorithms that raise issues of fairness and transparency, and the adaptation of traditional selection and development processes. On the other hand, the opportunities include access to a global pool of specialized and diverse talent, the flexibility to adapt the workforce according to changing needs, the fostering of innovation through collaboration with freelancers who bring new perspectives, the promotion of greater diversity and inclusion, and the use of artificial intelligence to optimize processes. Taking advantage of these benefits will require developing new management practices, investing in technologies, and promoting a cultural shift towards valuing flexibility and diversity.

**Keywords:** Gig economy, Human talent management, Freelance work, Innovation, Diversity and inclusion

## Introducción

La economía colaborativa, también conocida como gig economy, ha emergido como un fenómeno que está transformando la manera en que se consumen y se proveen bienes y servicios (Botsman & Rogers, 2010; Sundararajan, 2016). Este modelo económico innovador se basa en plataformas digitales que facilitan el intercambio y la colaboración entre pares, permitiendo un uso más eficiente de los recursos antes subutilizados (Belk, 2014). La economía colaborativa ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, impulsada por el avance tecnológico mediado por aplicaciones móviles, los cambios en las preferencias de los consumidores y la búsqueda de alternativas más flexibles (Cohen & Kietzmann, 2014).

La economía colaborativa en el contexto actual es muy relevante. Este modelo ha desafiado a las industrias tradicionales y ha creado nuevas oportunidades de emprendimiento y empleo (Manyika et al., 2016). Empresas que operan a través de plataformas como Uber, Airbnb, TaskRabbit y Upwork han revolucionado los sectores del transporte, el alojamiento, los servicios domésticos y el trabajo freelance o trabajo independiente, respectivamente (Zervas et al., 2017). La economía colaborativa ha demostrado adaptabilidad incluso durante la pandemia de COVID-19, acomodándose a las nuevas circunstancias y necesidades de los consumidores (Hossain, 2021).

Además de su impacto económico, la economía colaborativa tiene diferentes implicaciones sociales y ambientales (Acquier et al., 2017). Por un lado, el modelo ayuda a la sostenibilidad al fomentar un uso más eficiente de los recursos (Heinrichs, 2013), pero por el otro, la ausencia de contratos directos y prestaciones sociales, entre otros; también ha generado controversias. A medida que la economía colaborativa viene evolucionando, es relevante comprender sus implicaciones y abordar los diferentes desafíos que conlleva para garantizar un desarrollo adecuado y sostenible (Cheng, 2016).

Las plataformas de economía colaborativa han modificado los mercados tradicionales y han creado oportunidades para proveedores y consumidores (Sundararajan, 2016; Botsman & Rogers, 2010). Por ejemplo, Uber, fundada en 2009, ha revolucionado la industria del transporte al conectar a pasajeros (usuarios) con conductores (proveedores) a través de una aplicación móvil. Esta empresa ha experimentado un crecimiento extraordinario, llegando a alcanzar una valoración de más de \$70 mil millones de dólares y operando en más de 900 ciudades en todo el mundo (Uber Technologies Inc., 2021).

De manera similar modo, Airbnb, establecida en 2008, ha transformado la industria del alojamiento al permitir que personas alquilen sus casas o apartamentos a otras personas con diferentes posibilidades de duración (Guttentag, 2019). Al igual que Uber, esta plataforma ha experimentado un crecimiento notable.

Estas plataformas son ejemplos de este tipo de economía colaborativa y no solo han crecido en términos de usuarios y valoración en el mercado, sino que también han tenido un impacto llamativo en la economía global (Farrell & Greig, 2016). Según un informe de PwC, se calcula que los ingresos globales de la economía colaborativa alcanzarán los

\$335 mil millones para 2025, frente a los \$15 mil millones en 2015 (PwC, 2015). Este crecimiento exponencial ha atraído la atención de inversores, reguladores y académicos, quienes buscan comprender mejor las implicaciones y consecuencias de este fenómeno (Murillo et al., 2017).

Un concepto directamente relacionado con la economía colaborativa es el trabajo freelance o trabajo independiente (Kuhn & Maleki, 2017; Sutherland et al., 2020). En la gig economy, los trabajadores ofrecen sus servicios como freelancers, a través de plataformas en línea como las mencionadas TaskRabbit y Upwork (Popiel, 2017). Si bien estos trabajadores independientes tienen mayor flexibilidad y autonomía en comparación con los empleados tradicionales, también se evidencia que luchan con desafíos como falta de beneficios laborales e inestabilidad en sus ingresos (Friedman, 2014; Petriglieri et al., 2019).

La irrupción de la economía colaborativa ha generado también desafíos para la gestión del talento humano dentro de las organizaciones (Meijerink & Keegan, 2019; Kuhn & Maleki, 2017). Las estrategias tradicionales de atracción, desarrollo y retención de talento pueden no ser efectivas en este nuevo entorno, donde los trabajadores tienen mayor flexibilidad y autonomía. La naturaleza del trabajo en la economía colaborativa, a menudo basada en proyectos y contratos a corto plazo, requiere un enfoque diferente en la gestión del talento humano (Duggan et al., 2020; Kost et al., 2020).

Las organizaciones que operan en la economía colaborativa deben adaptar sus estrategias de gestión del talento humano para atraer y retener a los mejores trabajadores en un entorno dinámico. Esto implica desarrollar prácticas de reclutamiento novedosas, como la búsqueda de talento humano a través de plataformas en línea y la evaluación de habilidades específicas para el trabajo freelance (Corporaal & Lehdonvirta, 2017; Popiel, 2017). Además, las organizaciones deben crear una propuesta de valor atractiva para los trabajadores independientes, que incluya oportunidades de desarrollo profesional, compensación decente y un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Manyika et al., 2016; Petriglieri et al., 2019).

Otro aspecto crucial es la gestión del desempeño y el feedback en un entorno donde los trabajadores pueden tener dispersión geográfica y tener contratos a corto plazo (Lee et al., 2015). Las organizaciones deben buscar el desarrollo de mecanismos efectivos para evaluar el desempeño de los trabajadores independientes, proporcionarles retroalimentación adecuada y mantener una comunicación regular (Kost et al., 2020).

## Marco teórico

La economía colaborativa y el trabajo freelance han generado un debate académico y político sobre sus implicaciones para el futuro del trabajo y la regulación laboral (De Stefano, 2016; Kalleberg & Dunn, 2016). Algunos académicos argumentan que estos modelos ofrecen oportunidades para la innovación y la flexibilidad laboral (Constantiou et al., 2017; Sundararajan, 2016). Otros, en cambio, mencionan riesgos en cuanto a precarización, desigualdad y falta de protección social para los trabajadores (Graham et al., 2017; Schor, 2017).

Para comprender mejor estos fenómenos, es necesario profundizar en diferentes fundamentos teóricos. La teoría de la innovación disruptiva (Christensen et al., 2015) y la teoría de la innovación abierta (Chesbrough, 2003) ofrecen marcos conceptuales para comprender cómo las plataformas digitales modifican los mercados y las organizaciones. También, teorías sociológicas como la teoría del capital social (Bourdieu, 1986) y la teoría de la estructuración (Giddens, 1984) pueden contribuir a explicar las dinámicas sociales y las relaciones de poder en la economía colaborativa (Cockayne, 2016; Richardson, 2015).

La gestión del talento humano ha sido un tema de interés en la literatura de gestión y recursos humanos. A lo largo de los últimos años, diversos autores han propuesto teorías y modelos para comprender y mejorar las prácticas de atracción, desarrollo y retención de talento humano en las organizaciones (Lewis & Heckman, 2006). Dos enfoques destacados son el modelo de competencias de Boyatzis (1982, 2008) y el enfoque de Dave Ulrich (2012) sobre los múltiples roles de recursos humanos.

El modelo de competencias de Boyatzis (1982) se basa en la idea de que el desempeño efectivo de un individuo en un puesto de trabajo depende de la posesión de ciertas competencias, definidas como características subyacentes que están causalmente relacionadas con un desempeño superior (Spencer & Spencer, 1993). Estas competencias incluyen habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad y motivaciones. Según este modelo, las organizaciones deben identificar las competencias clave para cada puesto y utilizar esta información para la selección, formación y desarrollo de los empleados. Aunque el modelo de competencias ha sido ampliamente aplicado en la gestión del talento humano, algunos autores han señalado limitaciones, como la dificultad para medir y desarrollar algunas competencias y la necesidad de considerar factores contextuales (Sanchez & Levine, 2009; Shippmann et al., 2000).

Por otro lado, el enfoque de Dave Ulrich (2012) propone que la función de recursos humanos debe adoptar múltiples roles para contribuir al éxito de la organización. Estos roles incluyen el de socio estratégico, alineando las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial; el de experto administrativo, gestionando eficientemente los procesos y sistemas de recursos humanos; el de campeón de los empleados, velando por el bienestar y el desarrollo de los trabajadores; y el de agente de cambio, facilitando la transformación y adaptación de la organización (Ulrich & Brockbank, 2005). Según Ulrich, la gestión del talento humano es un área clave en la que los profesionales de recursos humanos pueden agregar valor, atrayendo, desarrollando y reteniendo a los mejores talentos en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. Sin embargo, algunos autores han cuestionado la aplicabilidad universal del modelo de Ulrich y han destacado la necesidad de adaptarlo a diferentes contextos culturales y organizacionales (Gerpott, 2015).

En el contexto de la economía colaborativa, estos modelos y teorías de gestión del talento humano enfrentan nuevos desafíos y oportunidades. Por ejemplo, el modelo de competencias puede requerir una adaptación para capturar las habilidades y competencias específicas necesarias para el trabajo independiente y basado en proyectos (Kuhn & Maleki, 2017). Además, el enfoque de Ulrich sobre los múltiples roles de recursos humanos puede

necesitar una reconsideración en un entorno donde las relaciones laborales son más fluidas y los trabajadores tienen mayor autonomía (Meijerink & Keegan, 2019). Los profesionales de recursos humanos en la economía colaborativa pueden necesitar adoptar un papel más estratégico en la gestión de relaciones con los trabajadores independientes y en el diseño de sistemas y plataformas que promuevan su desarrollo y compromiso (Kost et al., 2020).

En los últimos años, ha surgido un creciente cuerpo de investigación que explora la gestión del talento humano en el contexto de la economía colaborativa (Meijerink & Keegan, 2019). Estos estudios han abordado diversos aspectos, como los desafíos y oportunidades que presenta la gig economy para las prácticas de gestión del talento humano (Kuhn & Maleki, 2017), las estrategias utilizadas por las plataformas digitales para atraer y retener trabajadores independientes (Jabagi et al., 2019), y el impacto de la economía colaborativa en las relaciones laborales y la calidad del trabajo (Duggan et al., 2020).

El estudio realizado por Kost et al. (2020) explora cómo las plataformas digitales de la economía colaborativa gestionan el talento humano a través de prácticas de “gestión algorítmica”. Los autores encontraron que las plataformas utilizan algoritmos para asignar tareas, evaluar el desempeño y tomar decisiones sobre la remuneración de los trabajadores independientes. Si bien esta gestión algorítmica puede aumentar la eficiencia y la escalabilidad, también puede generar desafíos en términos de transparencia, equidad y autonomía de los trabajadores (Kost et al., 2020).

Además, algunos estudios han explorado las motivaciones y experiencias de los trabajadores independientes en la economía colaborativa. Por ejemplo, Ashford et al. (2018) encontraron que los trabajadores de la economía colaborativa a menudo enfrentan un “doble riesgo” en términos de precariedad laboral y falta de apoyo organizacional. Los autores sugieren que las plataformas digitales podrían mejorar la gestión del talento humano al ofrecer más recursos y apoyo psicológico a los trabajadores, así como oportunidades para el desarrollo de habilidades y la creación de redes profesionales (Ashford et al., 2018).

Estos estudios destacan diferentes oportunidades y desafíos que presenta la economía colaborativa para la gestión del talento humano. Por un lado, las plataformas digitales pueden aprovechar la tecnología para gestionar de manera eficiente grandes grupos de trabajadores independientes y ofrecer oportunidades de desarrollo flexibles y adaptadas a sus necesidades. Por otro lado, la falta de una relación laboral tradicional y la dependencia de algoritmos para la toma de decisiones en algunos casos como Uber por ejemplo, pueden generar riesgos en términos de precariedad y limitaciones para el desarrollo a largo plazo de los trabajadores.

## **Desafíos de la gestión del talento humano en la economía colaborativa**

La economía colaborativa ha transformado el mercado laboral, haciéndolo más dinámico y flexible (Manyika et al., 2016). Si bien esto puede ofrecer beneficios tanto para las organizaciones como para los trabajadores, como una mayor adaptabilidad y oportunidades de trabajo independiente, también presenta desafíos significativos para la atracción y retención de talento humano (Petriglieri et al., 2019).

En el mercado laboral tradicional, las organizaciones suelen ofrecer contratos a largo plazo, beneficios y oportunidades de desarrollo profesional para atraer y retener a los mejores talentos (Cappelli & Keller, 2014). Sin embargo, en la economía colaborativa, donde los trabajadores independientes tienen mayor flexibilidad y autonomía, estos incentivos pueden ser menos efectivos (Jabagi et al., 2019). Los trabajadores de la economía colaborativa pueden valorar más la libertad y la variedad en su trabajo que la estabilidad y los beneficios tradicionales (Ashford et al., 2018).

Además, la competencia por el talento humano en la economía colaborativa puede ser intensa, ya que los trabajadores independientes tienen acceso a una amplia gama de oportunidades a través de plataformas digitales (Kuhn & Maleki, 2017). Las organizaciones deben diferenciarse y ofrecer una propuesta de valor atractiva para atraer a los mejores talentos en este mercado. Esto puede incluir oportunidades de trabajo interesantes y desafiantes, una cultura organizacional positiva, y el apoyo para el desarrollo de habilidades y el progreso profesional (Kost et al., 2020).

La retención del talento humano también puede ser un desafío en la economía colaborativa, donde los trabajadores independientes pueden cambiar fácilmente entre diferentes organizaciones y proyectos (Friedman, 2014). Para fomentar la lealtad y el compromiso de los trabajadores, las organizaciones deben cultivar relaciones positivas y ofrecer un apoyo continuo, incluso en ausencia de una relación laboral tradicional (Jabagi et al., 2019). Esto puede implicar la creación de comunidades en línea, la oferta de oportunidades de networking y colaboración, y el reconocimiento del desempeño satisfactorio (Ashford et al., 2018).

Otra estrategia para atraer y retener talento humano dentro de la economía colaborativa es la adopción de prácticas de gestión del talento humano más flexibles y adaptadas a este nuevo entorno (Meijerink & Keegan, 2019). Por ejemplo, las organizaciones pueden utilizar datos y análisis para comprender mejor las motivaciones y preferencias de los trabajadores independientes, y personalizar sus estrategias de atracción y retención (Kost et al., 2020).

Ahora bien, la gestión del talento humano en la economía colaborativa requiere que las organizaciones adapten sus procesos de selección, evaluación y desarrollo a las características y necesidades de los trabajadores independientes (Meijerink & Keegan, 2019). Los enfoques tradicionales diseñados para empleados a tiempo completo y a largo plazo pueden ser inadecuados para la naturaleza más flexible y a corto plazo del trabajo freelance (Kost et al., 2020).

En cuanto a la selección de talento humano, las organizaciones deben desarrollar procesos que les permitan identificar y atraer a los trabajadores independientes con las habilidades y experiencia adecuadas para proyectos específicos (Kuhn & Maleki, 2017). Además, dado que los trabajadores independientes suelen tener perfiles y trayectorias profesionales más diversos, los criterios de selección pueden necesitar ser más flexibles y basados en habilidades y resultados, en lugar de credenciales tradicionales como los títulos profesionales (Ashford et al., 2018).

La evaluación del desempeño de los trabajadores freelance también presenta desafíos únicos, ya que no están sujetos a la supervisión directa y continua de un gerente (Duggan et al., 2020). Las organizaciones deben establecer métricas y sistemas de evaluación adaptados a la naturaleza del trabajo independiente, que pueden incluir la evaluación de la calidad de los entregables, el cumplimiento de los plazos y la satisfacción del cliente (Kost et al., 2020). Además, la retroalimentación y evaluación del desempeño deben ser más frecuentes y basadas en resultados, dado que los trabajadores independientes suelen tener contratos a corto plazo (Kuhn & Maleki, 2017).

En cuanto al desarrollo de talento humano, las organizaciones deben ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento adaptadas a las necesidades y preferencias de los trabajadores independientes (Jabagi et al., 2019). Esto puede incluir programas de capacitación en línea, mentorías y coaching, y comunidades de práctica donde los freelancers puedan compartir conocimientos y experiencias (Ashford et al., 2018). Además, las organizaciones pueden fomentar el desarrollo de los trabajadores independientes al proporcionar retroalimentación constructiva, apoyo y recursos, incluso en ausencia de una relación laboral tradicional (Kost et al., 2020).

Es importante tener en cuenta que adaptar los procesos de selección, evaluación y desarrollo a los trabajadores freelance requiere un enfoque más personalizado y centrado en el individuo (Meijerink & Keegan, 2019). Las organizaciones deben ser flexibles y estar dispuestas a ajustar sus prácticas según las necesidades y preferencias de cada trabajador, reconociendo la diversidad de perfiles y objetivos profesionales en la economía colaborativa (Petriglieri et al., 2019).

Otra cuestión relevante es la gestión de equipos remotos y distribuidos. La economía colaborativa ha permitido la formación de equipos de trabajo remotos y distribuidos, donde los trabajadores independientes colaboran en proyectos desde diferentes ubicaciones geográficas (Jabagi et al., 2019).

En cuanto a la comunicación, los equipos remotos y distribuidos pueden enfrentar dificultades para establecer una comunicación efectiva y regular, especialmente cuando los miembros del equipo se encuentran en diferentes zonas horarias o tienen diferentes preferencias de comunicación (Marlow et al., 2017). La falta de interacciones cara a cara y la dependencia de herramientas digitales pueden llevar a malentendidos, conflictos y una menor cohesión del equipo (Purvanova, 2014). Para abordar estos desafíos, las organizaciones deben establecer protocolos claros de comunicación, fomentar el uso de herramientas colaborativas y promover la comunicación regular y abierta entre los miembros del equipo (Kost et al., 2020).

La colaboración también puede ser un desafío en equipos remotos y distribuidos, ya que los trabajadores independientes pueden tener diferentes estilos de trabajo, habilidades y compromisos con otros proyectos (Ashford et al., 2018). La falta de una presencia física compartida y la menor visibilidad del trabajo individual pueden dificultar la coordinación de tareas y la creación de un sentido de responsabilidad compartida (Hoch & Kozlowski, 2014).

Además, la cultura organizacional puede ser más difícil de desarrollar y mantener en equipos remotos y distribuidos, donde los trabajadores independientes pueden tener un menor sentido de pertenencia e identificación con la organización (Petriglieri et al., 2019). La falta de interacciones informales y la menor exposición a los valores y normas de la organización pueden llevar a una cultura fragmentada y menos cohesiva (Meijerink & Keegan, 2019). Para abordar este desafío, las organizaciones deben hacer un esfuerzo consciente por comunicar y reforzar su misión, valores y expectativas, así como crear oportunidades para la socialización y el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo (Kuhn & Maleki, 2017).

Es importante tener en cuenta que la gestión de equipos remotos y distribuidos en la economía colaborativa requiere un enfoque adaptado a las necesidades y preferencias de los trabajadores independientes (Duggan et al., 2020). Las organizaciones deben ser proactivas en el establecimiento de estructuras y procesos que faciliten la comunicación, la colaboración y el desarrollo de una cultura compartida, al tiempo que reconocen y aprovechan la diversidad y flexibilidad de su fuerza laboral (Kost et al., 2020).

### **Oportunidades de la gestión del talento humano en la economía colaborativa**

La economía colaborativa ha abierto nuevas oportunidades para que las organizaciones accedan a un conjunto global de talento humano altamente especializado (Kuhn & Maleki, 2017). Gracias a las plataformas digitales y las herramientas de colaboración en línea, las empresas pueden conectarse con trabajadores independientes de todo el mundo, aprovechando sus habilidades y experiencia para proyectos específicos (Jabagi et al., 2019).

Este acceso a un conjunto global de talento humano ofrece varias ventajas para las organizaciones. En primer lugar, permite a las empresas encontrar profesionales con habilidades y conocimientos especializados que pueden no estar disponibles en su ubicación geográfica. Esto es especialmente valioso para proyectos que requieren experiencia técnica o creativa específica, o para empresas que operan en industrias altamente competitivas donde el talento humano especializado es escaso (Meijerink & Keegan, 2019).

Además, la posibilidad de acceder a un conjunto global de talento humano puede ayudar a las organizaciones a ser más ágiles y adaptables en un entorno empresarial en constante cambio (Kost et al., 2020). En lugar de depender únicamente de su fuerza laboral interna, las empresas pueden contratar trabajadores independientes según sea necesario para abordar desafíos específicos o aprovechar nuevas oportunidades (Duggan et al., 2020). Esto permite una mayor flexibilidad en la asignación de recursos y puede reducir los costos asociados con la contratación y capacitación de empleados a tiempo completo (Ashford et al., 2018).

Otro beneficio de acceder a este conjunto global de talento humano especializado es la posibilidad de fomentar la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral (Petriglieri et al., 2019). Al colaborar con trabajadores independientes de diferentes países, culturas y orígenes, las organizaciones pueden acceder a una amplia gama de perspectivas y

experiencias (Meijerink & Keegan, 2019). Esta diversidad puede impulsar la innovación, mejorar la toma de decisiones y ayudar a las empresas a comprender y atender mejor a sus clientes globales (Kost et al., 2020).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que aprovechar al máximo dicho conjunto global de talento humano especializado requiere que las organizaciones desarrollen estrategias y prácticas efectivas de gestión del talento humano (Kuhn & Maleki, 2017). Esto incluye la identificación y selección de los trabajadores independientes adecuados, la creación de procesos de incorporación y colaboración eficientes, y el fomento de una cultura organizacional que valore y apoye a los trabajadores remotos y distribuidos (Jabagi et al., 2019).

La economía colaborativa ha brindado a las organizaciones una mayor flexibilidad y escalabilidad en la gestión de su fuerza laboral, principalmente a través de la contratación de trabajadores freelance (Kuhn & Maleki, 2017). Esta flexibilidad y escalabilidad son particularmente valiosas en un entorno empresarial en constante cambio, donde las necesidades de talento humano pueden fluctuar rápidamente según los proyectos y las demandas del mercado (Duggan et al., 2020).

Una de las principales ventajas de contratar trabajadores freelance es la capacidad de adaptar la fuerza laboral a las necesidades específicas de cada proyecto (Ashford et al., 2018). En lugar de mantener un equipo permanente con habilidades fijas, las organizaciones pueden contratar trabajadores independientes con las habilidades y experiencia necesarias para cada tarea o iniciativa (Petriglieri et al., 2019). Esto permite una mayor flexibilidad en la asignación de recursos y puede ayudar a las empresas a evitar los costos asociados con la contratación y capacitación de empleados a tiempo completo (Meijerink & Keegan, 2019).

Además, la contratación de trabajadores freelance permite a las organizaciones escalar su fuerza laboral según sea necesario (Kost et al., 2020). Durante períodos de alta demanda o proyectos importantes, las empresas pueden aumentar rápidamente su capacidad contratando más trabajadores independientes (Jabagi et al., 2019).

Esta flexibilidad y escalabilidad pueden ser especialmente beneficiosas para las empresas que operan en industrias con demandas estacionales o cíclicas, así como para las startups y las pequeñas empresas que necesitan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado (Kuhn & Maleki, 2017). Al contratar trabajadores freelance, estas organizaciones pueden mantener una estructura de costos más flexible y evitar los riesgos asociados con una gran fuerza laboral permanente (Duggan et al., 2020).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que aprovechar al máximo la flexibilidad y escalabilidad que ofrece la contratación de trabajadores freelance requiere una gestión efectiva del talento humano (Meijerink & Keegan, 2019). Las organizaciones deben desarrollar procesos eficientes para identificar, seleccionar y colaborar con trabajadores independientes, así como para garantizar la calidad y la coherencia del trabajo realizado (Kost et al., 2020). Además, deben fomentar una cultura organizacional que valore y apoye a los trabajadores remotos y distribuidos, y que promueva la comunicación y la colaboración efectivas entre los miembros del equipo (Petriglieri et al., 2019).

La economía colaborativa ha transformado el panorama empresarial, brindando a las organizaciones nuevas formas de acceder al talento humano, adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y fomentar la innovación (Kuhn & Maleki, 2017). Para aprovechar al máximo estas oportunidades, las empresas deben desarrollar estrategias y prácticas de gestión del talento humano que aborden los desafíos únicos de este entorno, al tiempo que capitalicen sus ventajas (Meijerink & Keegan, 2019).

Una de las principales formas en que las organizaciones pueden mejorar su competitividad es aprovechando el acceso a un conjunto global de talento humano especializado (Duggan et al., 2020). La economía colaborativa permite a las empresas conectarse con trabajadores altamente calificados de todo el mundo, lo que les brinda acceso a una amplia gama de habilidades, conocimientos y perspectivas (Jabagi et al., 2019). Al colaborar con estos trabajadores en proyectos específicos, las organizaciones pueden obtener nuevas ideas, soluciones innovadoras y una ventaja competitiva en sus respectivos mercados (Kost et al., 2020).

Otra forma en que las organizaciones pueden mejorar su competitividad es mediante la adopción de modelos de trabajo más flexibles y escalables (Petrigliari et al., 2019). La contratación de trabajadores freelance permite a las empresas ajustar rápidamente su fuerza laboral según las necesidades cambiantes del mercado, lo que les permite ser más ágiles y receptivas (Ashford et al., 2018). En lugar de mantener una gran plantilla permanente, las organizaciones pueden contratar trabajadores independientes para proyectos específicos, lo que reduce los costos laborales y permite una asignación más eficiente de los recursos (Meijerink & Keegan, 2019). Esta flexibilidad es especialmente valiosa en industrias con demandas fluctuantes o en empresas que enfrentan una rápida evolución tecnológica, ya que les permite adaptarse rápidamente a los cambios sin incurrir en los costos y riesgos asociados con una fuerza laboral fija (Kuhn & Maleki, 2017).

Además de la flexibilidad y el acceso al talento humano, la economía colaborativa también ofrece oportunidades para que las organizaciones fomenten la innovación y el aprendizaje organizacional (Duggan et al., 2020). Al colaborar con trabajadores independientes que aportan nuevas perspectivas y experiencias, las empresas pueden desafiar el pensamiento convencional y generar ideas innovadoras (Kost et al., 2020). La naturaleza basada en proyectos del trabajo en la economía colaborativa también fomenta un enfoque más experimental y adaptativo, donde las organizaciones pueden probar nuevos enfoques y aprender de los resultados (Jabagi et al., 2019). Además, la exposición a una amplia gama de proyectos y clientes puede ayudar a los trabajadores independientes a desarrollar habilidades y conocimientos diversos, que luego pueden aplicar en futuras colaboraciones, beneficiando así a las organizaciones con las que trabajan (Ashford et al., 2018).

Sin embargo, para aprovechar al máximo estas oportunidades, las organizaciones deben abordar los desafíos únicos que presenta la gestión del talento humano en la economía colaborativa (Meijerink & Keegan, 2019). Esto incluye el desarrollo de procesos efectivos para identificar, seleccionar y colaborar con trabajadores independientes, así como la creación de una cultura organizacional que valore y apoye el trabajo remoto y distribuido

(Petrigliari et al., 2019). Además, es crucial que las organizaciones desarrollen prácticas de gestión del talento humano que aborden las necesidades y preferencias únicas de los trabajadores independientes, como la oferta de oportunidades de desarrollo profesional, la provisión de apoyo y recursos, y el fomento de un sentido de pertenencia y propósito compartido (Kost et al., 2020).

La economía colaborativa tiene un gran potencial para fomentar la innovación y la diversidad en las organizaciones. A continuación, profundizaremos en cómo las empresas pueden aprovechar este potencial y los desafíos que deben abordar para hacerlo de manera efectiva.

Una de las principales formas en que la economía colaborativa impulsa la innovación es a través del acceso a una amplia gama de talentos diversos (Meijerink & Keegan, 2019). Las plataformas digitales permiten a las organizaciones conectarse con trabajadores independientes de todo el mundo, con diferentes habilidades, experiencias y antecedentes culturales (Jabagi et al., 2019). Esta diversidad cognitiva es un motor clave de la creatividad y la innovación, ya que expone a las empresas a nuevas perspectivas, ideas y enfoques para resolver problemas (Kost et al., 2020). Al colaborar con freelancers diversos, las organizaciones pueden desafiar el pensamiento convencional, cuestionar supuestos arraigados y generar soluciones innovadoras que antes no habían considerado (Duggan et al., 2020).

Además de acceder a una mayor diversidad de talento humano, la naturaleza basada en proyectos del trabajo en la economía colaborativa también brinda a las organizaciones una mayor flexibilidad para explorar nuevas ideas y enfoques (Kuhn & Maleki, 2017). En lugar de depender únicamente de los recursos y habilidades internos, las empresas pueden contratar trabajadores independientes con experiencia específica para iniciativas o proyectos a corto plazo (Petrigliari et al., 2019). Esta flexibilidad permite a las organizaciones probar conceptos innovadores y arriesgados con menos riesgo y compromiso a largo plazo, ya que pueden ajustar rápidamente su fuerza laboral según sea necesario (Kost et al., 2020). Además, la estructura de trabajo modular y basada en proyectos de la economía colaborativa fomenta un enfoque más ágil y adaptativo de la innovación, donde las ideas se prueban, iteran y refinan continuamente en función de los comentarios y resultados (Ashford et al., 2018).

Otro beneficio clave de la economía colaborativa para la innovación es la infusión de perspectivas frescas y conocimientos de colaboradores externos. Los trabajadores independientes a menudo aportan una riqueza de experiencias de múltiples industrias, organizaciones y proyectos, lo que les brinda una visión única de las mejores prácticas, las tendencias emergentes y las posibles disruptiones (Meijerink & Keegan, 2019). Al colaborar con estos trabajadores, las empresas pueden acceder a ideas novedosas y formas de pensar que pueden no haber surgido internamente, lo que impulsa la innovación y el pensamiento disruptivo (Duggan et al., 2020). Además, los freelancers pueden actuar como polinizadores cruzados de conocimiento, difundiendo ideas y enfoques innovadores entre las organizaciones con las que trabajan, lo que fomenta un ecosistema más amplio de innovación (Jabagi et al., 2019).

La economía colaborativa no solo fomenta la innovación, sino que también puede promover una mayor diversidad e inclusión en las organizaciones (Kuhn & Maleki, 2017). Al contratar trabajadores independientes en función de sus habilidades y experiencia, en lugar de factores como la ubicación geográfica o los antecedentes personales, las empresas pueden crear equipos más diversos que abarquen una amplia gama de perspectivas y experiencias (Ashford et al., 2018). Esto puede conducir a una mejor toma de decisiones, una mayor creatividad y una mejor comprensión y servicio a diversos clientes y mercados (Liang et al., 2018; Lee et al., 2019). Para aprovechar al máximo estos beneficios, las organizaciones deben cultivar una cultura que valore la diversidad, fomente la colaboración abierta y brinde apoyo e inclusión a los trabajadores independientes (Petrigliari et al., 2019).

Sin embargo, para aprovechar el potencial de innovación y diversidad de la economía colaborativa, las organizaciones también deben abordar varios desafíos (Meijerink & Keegan, 2019). Esto incluye el desarrollo de prácticas efectivas de gestión del talento humano para identificar, atraer y colaborar con trabajadores independientes diversos, así como la creación de estructuras y procesos que faciliten la integración de sus ideas y perspectivas (Kost et al., 2020). Las empresas también deben invertir en tecnologías y plataformas que permitan la colaboración y comunicación fluidas entre equipos distribuidos y diversos, al tiempo que fomentan un sentido de propósito y pertenencia compartidos (Duggan et al., 2020). Además, es crucial que las organizaciones aborden los posibles sesgos y barreras que pueden obstaculizar la participación y contribución equitativas de los trabajadores diversos, y que cultiven un entorno inclusivo que valore y aproveche sus perspectivas únicas (Jabagi et al., 2019).

### **Resumen no técnico de las principales conclusiones**

En este artículo de investigación se han examinado los desafíos y oportunidades clave que presenta la economía colaborativa para la gestión del talento humano desde una perspectiva global.

Los principales desafíos identificados incluyen:

1. La falta de relaciones laborales tradicionales que dificultan la atracción, retención y desarrollo del talento humano freelance.
2. La gestión del desempeño y desarrollo de trabajadores independientes sin supervisión directa continua.
3. La construcción de una cultura organizacional sólida e identidad de los trabajadores en entornos laborales remotos y distribuidos.
4. La dependencia de algoritmos y plataformas digitales que plantea problemas de equidad, transparencia y control.
5. La adaptación de los procesos de selección, evaluación y desarrollo tradicionales a la naturaleza dinámica del trabajo freelance.

Por otro lado, las oportunidades significativas que brinda la economía colaborativa abarcan:

1. El acceso a un conjunto global de talento humano especializado y diverso que impulsa la innovación.
2. La flexibilidad y escalabilidad para adaptar rápidamente la fuerza laboral según las necesidades cambiantes del mercado.
3. El potencial de fomentar la innovación y el aprendizaje organizacional mediante la colaboración con freelancers que aportan nuevas perspectivas.
4. La promoción de una mayor diversidad e inclusión al contratar en base a habilidades y reducir las barreras geográficas.
5. El uso de inteligencia artificial para optimizar procesos como el reclutamiento, la asignación de tareas, la gestión del rendimiento y el desarrollo de habilidades.

En síntesis, si bien la economía colaborativa conlleva desafíos sustanciales para gestionar el talento humano, también ofrece valiosas oportunidades a las organizaciones que adopten enfoques estratégicos y adaptados. Aprovechar estas ventajas requerirá desarrollar nuevas prácticas de gestión, invertir en tecnologías facilitadoras y promover un cambio cultural hacia la valoración de la flexibilidad y diversidad. Con esfuerzos concertados, las empresas pueden navegar eficazmente esta transformación y posicionarse para el éxito en el futuro del trabajo.

## Referencias

- Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23-41. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. HarperCollins.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory*

- and Research for the Sociology of Education (pp. 241-258). Greenwood.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation?. *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Cockayne, D. G. (2016). Sharing and neoliberal discourse: The economic function of sharing in the digital on-demand economy. *Geoforum*, 77, 73-82. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2016.10.005>
- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride on! Mobility business models for the sharing economy. *Organization & Environment*, 27(3), 279-296. <https://doi.org/10.1177/1086026614546199>
- Corporaal, G. F., & Lehdonvirta, V. (2017). Platform Sourcing: How Fortune 500 Firms are Adopting Online Freelancing Platforms. Oxford Internet Institute, University of Oxford.
- De Stefano, V. (2016). The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowd work and labour protection in the “gig-economy”. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471-504.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114-132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- Farrell, D., & Greig, F. (2016). Paychecks, paydays, and the online platform economy: Big data on income volatility. J.P. Morgan Chase & Co. Institute. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2911293](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2911293)
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171-188. <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>
- Gerpott, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving human resource management tensions and discussing

- alternative directions. *German Journal of Human Resource Management*, 29(3-4), 214-234. <https://doi.org/10.1177/239700221502900304>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 135-162. <https://doi.org/10.1177/1024258916687250>
- Guttentag, D. (2019). Progress on Airbnb: a literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 814-844. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2018-0075>
- Heinrichs, H. (2013). Sharing economy: a potential new pathway to sustainability. *Gaia*, 22(4), 228-231. <https://doi.org/10.14512/gaia.22.4.5>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Hossain, M. (2021). The effect of the Covid-19 on sharing economy activities. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124782. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124782>
- Jabagi, N., Croteau, A. M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192-213. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0255>
- Kalleberg, A. L., & Dunn, M. (2016). Good jobs, bad jobs in the gig economy. *Perspectives on Work*, 20, 10-14. ALK-MD.-JQ-in-Gig-Economy.pdf
- Kost, D., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron?. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 100-113. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12265>
- Kuhn, K. M., & Maleki, A. (2017). Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instasurfers: Understanding online labor platform workforces. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 183-200. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0111>
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1603-1612). <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- Lee, J. Y., Swink, M., & Pandejpong, T. (2019). Team diversity and manufacturing process innovation performance: The moderating role of technology maturity. *International Journal of Production Economics*, 210, 204-217.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Liang, C., Hong, Y., Gu, B., & Peng, J. (2018). Gender Wage Gap in Online Gig Economy and Gender Differences in Job Preferences. Available at SSRN 3266249. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3266249>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). Independent work: Choice, necessity, and the gig economy. McKinsey Global Institute, 2016, 1-16.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214-232. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0277>
- Murillo, D., Buckland, H., & Val, E. (2017). When the sharing economy becomes neoliberalism on steroids: Unravelling the controversies. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 66-76. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.024>
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124-170. <https://doi.org/10.1177/0001839218759646>
- Popiel, P. (2017). “Boundaryless” in the creative economy: assessing freelancing on Upwork. *Critical Studies in Media Communication*, 34(3), 220-233. <https://doi.org/10.1080/15295036.2017.1282618>
- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned?. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2-29. <https://doi.org/10.1037/mgr0000009>
- PwC. (2015). The Sharing Economy. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
- Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67, 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.11.004>
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?. *Human Resource Management Review*, 19(2), 53-63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.002>
- Schor, J. (2017). Does the sharing economy increase inequality within the eighty percent?:

- Findings from a qualitative study of platform providers. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10(2), 263-279. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsw047>
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... & Sanchez, J. I. (2006). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). Competence at Work models for superior performance. John Wiley & Sons.
- Sundararajan, A. (2016). The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism. MIT Press.
- Sutherland, W., Jarrahi, M. H., Dunn, M., & Nelson, S. B. (2020). Work precarity and gig literacies in online freelancing. *Work, Employment and Society*, 34(3), 457-475. <https://doi.org/10.1177/0950017019886511>
- Uber Technologies Inc. (2021). Company Info. <https://www.uber.com/newsroom/company-info/>
- Ulrich, D. (2012). Talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 10(4).
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Press.
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>