

Tendencias del Futuro del Empleo para un crecimiento sostenible



Loles Sala

Directora de Talento y Cultura European
Mediterranean Region de ManpowerGroup
y Directora de Human Age Institute

Resumen

El mundo vive una transformación inédita y global y por eso desde ManpowerGroup, como expertos en el mundo del empleo, creemos necesario elevar la mirada para determinar cuáles son sus claves. Un análisis que nos ha llevado a definir las 5 Tendencias del Futuro del Empleo como eje de la transformación en la que nos encontramos y que impactan en la atracción, desarrollo y compromiso del talento. Apoyados en datos, como nuestra previsión de empleo en España hasta el año 2026, se enmarcan las 5 Tendencias: **Talent Magnet**, o el reto que supone crear valor para atraer al mejor talento en un escenario de escasez; **Skills Revolution** o las nuevas habilidades y competencias demandadas y la *learnability* o curiosidad e interés por aprender; **Hybrid Talent Ecosystem**, como el nuevo entorno laboral más complejo, rico y diverso; **Digital Leader** o sobre quiénes dirigirán esa transformación digital; **Talent Experience** o el desafío de ofrecer la mejor propuesta de valor para generar vínculos sólidos con el Talento que necesitamos.

Palabras Clave

Talento, empleo, personas, *learnability*, liderazgo, empresas, VUCA, transformación, innovación, competitividad, sostenibilidad, futuro, valores

Introducción

En el año 2011 como *talent partner* del Foro Económico Mundial de Davos, ManpowerGroup anunció la entrada en la era Human Age. Una era en la que el talento es escaso y principal elemento para el crecimiento sostenible y la competitividad de las empresas y, en definitiva, motor de transformación de la sociedad. Una época impulsada por cuatro grandes fuerzas con importantes implicaciones: demografía, creciente elección individual, mayor sofisticación de cliente y, por supuesto, la continua revolución tecnológica, detonante y aceleradora de cambios.

1. Demografía Haciendo una proyección con el Índice ManpowerGroup N° 50¹, de cómo será el mercado laboral en 2026, vemos claramente que es la franja de los 50 a los 66 años la que presenta un mayor incremento de ocupación. El envejecimiento demográfico también acentúa lo que llamamos desajuste de talento²: un 24% en España y un 45% en el mundo. Es decir, un 24% de los directivos españoles declaran tener dificultades para encontrar el talento adecuado a sus organizaciones. Ese desajuste se agudiza al extremo en ciertos sectores, por ejemplo el IT en el que, según cálculos de la Comisión Europea, en 2020 podrían quedar más de 85.000 puestos TIC sin cubrir en España. Una paradoja si tenemos en cuenta que nuestro nivel de desempleo es todavía cercano al 14%.

2. Elección Individual Precisamente, la acentuación del desajuste de talento empuja a un incremento de la elección individual, que se

manifiesta en todas las personas que cuentan con las competencias que demanda el mercado. Hay una bifurcación entre aquellas personas que tienen las capacidades, conocimientos y competencias necesarias en el mundo de hoy, y que pueden elegir dónde, cuándo y cómo trabajar, frente a los "Have not"³ o aquellos que no los tienen. ¿Qué implica para las empresas cuya competitividad se basa en el talento?. Precisamente, la elección en manos del talento, ante posiciones con escasez.

3. Sofisticación del cliente El nuevo entorno incierto y cambiante fuerza a las compañías a reinventar sus modelos de negocio, y ofrecer soluciones a sus clientes cada vez mas complejas, con mayor valor añadido, mientras mantienen o incrementan su eficiencia. Son nuevos hábitos de consumo, tener al cliente en el centro para transformar procesos.

4. Revolución tecnológica La transformación digital está modificando el cómo, el dónde y el cuándo trabajamos; su impacto es evidente en todo el ciclo⁴ de talento y condiciona, como ninguna otra fuerza, las principales tendencias del Futuro del Empleo. El pronóstico es optimista, pero compañías y personas debemos adaptarnos al entorno que dibuja la tecnología. Pensemos que cuatro de cada diez⁵ empresas podrían desaparecer si no trabajan en su transformación. Así, el Índice ManpowerGroup n°50 simula tres escenarios de crecimiento económico. La hipótesis más probable prevé la creación de 2,6 millones de empleos en España hasta 2026; solo en el **Valle del Ebro**, el estudio estima la producción de más de 200.000 empleos.

¹ Oliver, Josep (2018). Índice ManpowerGroup n° 50. El Futuro del Empleo I y II, El impacto de la transformación productiva y la revolución demográfica en la creación de empleo 2017-2026. Madrid. ManpowerGroup

² ManpowerGroup. 2018. Solucionar la escasez de talento. Recuperado de: <https://cuti.ly/1T3lkB>

³ Velázquez-Gaztelu, J.P. 2019, 13 de enero. Jonas Prising: "La uberización no va a ser dominante en el mercado laboral". El País.

⁴ ManpowerGroup España. 2015, 28 de octubre. El ciclo de talento ManpowerGroup. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=Lbh_bDeFCHA

⁵ Russo, Massimo (2017). Beyond the Hype: The Real Champions of Building the Digital Future. Boston. Boston Consulting Group.



FUENTE: ManpowerGroup

Esas cuatro fuerzas son las que actúan sobre el mundo del empleo, en nuestro país, ciudades y también a nivel mundial. Nos afectan a todos, individuos y empresas y, por eso, conscientes del contexto en el que compañías y personas desarrollamos nuestra labor, definimos las 5 Tendencias del Futuro del Empleo⁶.

Talent Magnet o Imán de Talento

En ese contexto de desajuste en el que uno de cada cuatro directivos a nivel mundial tiene dificultades para encontrar el talento que necesita su organización, las empresas deben ser un auténtico imán para el talento. Solo así podrán atraer y comprometer a las personas adecuadas para garantizar

su sostenibilidad. *Talent Magnet* trata sobre el deseo irrenunciable que lleva a seguir a una persona o una compañía. Las empresas deben aprender a atraer y comprometer a sus equipos, y eso está muy relacionado con el concepto de marca. Pasamos de la comunicación candidato-empleador a una interacción entre marcas: marca personal y marca empleadora.

Por esta razón, las organizaciones, en primer lugar, tenemos que conocer los intereses, las preferencias y los comportamientos del talento: ¿Cómo y dónde buscan empleo?, ¿qué espera cada generación en la promesa de marca?. Para ser vistas y elegidas como mejores empresas para trabajar, las compañías hemos de aprender a estar en los territorios

⁶ ManpowerGroup. 2019, junio. Cinco tendencias para entender el futuro del empleo. *Retina*

Los factores más importantes en las decisiones laborales a nivel mundial

Remuneración	59%
Tipo de trabajo	53%
Oportunidad de desarrollo profesional	39%
Beneficios ofrecidos	38%
Flexibilidad horaria	38%
Ubicación geográfica	34%
Reputación de marca	20%

FUENTE: ManpowerGroup Solutions

de conversación del talento, y saber cuáles son los aspectos más valorados por los candidatos: retribución, beneficios, reputación de marca, posibilidades de desarrollo. Es decir, debemos trazar un plan de atracción perfecto para ser una compañía empleadora irresistible.

Esta situación ha generado nuevas alianzas internas entre los departamentos de Comunicación y Marketing (expertos en potenciar la imagen de marca) y los de Recursos Humanos; Simplemente porque las organizaciones tienen ahora la necesidad de dar a conocer la compañía a su futuro comprador, cliente y empleado: el candidato.

En suma, para conseguir el talento que necesitamos, las compañías debemos crear una marca empleadora atractiva, que genere confianza en los potenciales candidatos. Sin embargo, es importante subrayar que esa imagen de marca tiene que ser reflejo absoluto de una realidad.

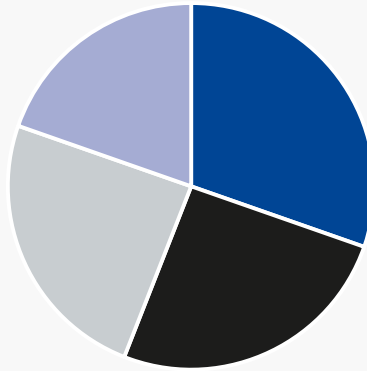
La transparencia y la credibilidad cobran, por tanto, una importancia sin precedentes en este entorno digital.

Asimismo, es necesario, más que nunca, que el talento interno se convierta en embajador de nuestra marca y narre su experiencia real. Igualmente, adquieren mayor relevancia los reconocimientos y certificaciones de organismos que avalen los compromisos de las compañías: empresa ética, flexible, saludable... Son iniciativas valiosas y complementarias que refuerzan la marca. El fin último ha de ser lograr transmitir al candidato esa confianza que le hará decidir cuál es la mejor empresa y el mejor proyecto para cumplir con sus expectativas laborales a corto, medio y largo plazo.

Skills Revolution o Revolución de las Competencias

La OCDE⁷ asegura que la innovación tecnológica, y la automatización, puede impulsar el crecimiento de la productividad, generar nuevos puestos de trabajo y contribuir a mejorar los niveles de vida. Hoy podemos afirmar que, en la Unión Europea, prácticamente el 100% de los empleos van a estar impactados por la tecnología,

⁷ OECD (2018), Opportunities for All: A Framework for Policy Action on Inclusive Growth, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264301665-en>

Aspectos marca empleadora con más impacto en España

■ Falta transparencia (51%)
 ■ Falta coherencia palabras-hechos (43%)
 ■ Falta confianza empresa-empleado (41%)
 ■ Falta comunicación empresa-empleado (33%)

FUENTE: ManpowerGroup Solutions

un 30% de ellos desaparecerán, pero el 65% de los niños que están hoy en las guarderías trabajarán en posiciones que hoy no existen ni podemos imaginar. Más aún, según el World Economic Forum⁸ en una década desaparecerán 75 millones de empleos pero se crearán 133 millones.

La contrapartida de estas buenas noticias es que se podrían crear empleos que no conseguiremos cubrir. De hecho, en 2028 podrían quedar vacantes la mitad de puestos de alta cualificación para jóvenes⁹. En la próxima década los empleos de alta cualificación dirigidos a jóvenes (16-34 años) superarán los 200.000, cerca del 40% del nuevo empleo total creado en esta categoría: ingenieros, arquitectos técnicos, topógrafos y diseñadores, programadores informáticos, analistas y diseñadores

de *software* y multimedia, y especialistas en finanzas, serán las posiciones con mayor demanda. Y todo ello por causas demográficas, pero también porque existe realmente un desajuste entre la formación que ofrecen las instituciones educativas y lo que requieren las compañías. Empresas e instituciones no solo deben utilizar todas las fuentes para atraer al mejor talento, sino también ser responsables de establecer los espacios de aprendizaje necesarios para generarlo.

Es necesario vincular las necesidades de las empresas con la educación, promover una cultura de aprendizaje y desarrollar líderes digitales que lleven al éxito de la transformación. Y por esta razón, la competencia imprescindible para profesionales y empresas es la capacidad y curiosidad por el aprendizaje o *learnability*.

⁸ World Economic Forum (2018), The Future of Jobs Report 2018. Cologny/Geneva, Switzerland. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

⁹ Oliver, Josep (2019). El Futuro del Empleo, oferta y demanda de empleo joven de alta cualificación 2019-2018. Madrid. ManpowerGroup

Esta capacidad de aprendizaje es importante por dos motivos:

1. Por la creciente necesidad de que la organización sea un facilitador de entornos de aprendizaje para que la persona desarrolle nuevas habilidades, lo que redundará en su propia competitividad y sostenibilidad.
2. Por la responsabilidad individual de construir la propia trayectoria profesional para ser empleable.

En definitiva, si los equipos y los profesionales de la compañía no tienen ni actitud ni capacidad de aprender ágilmente en un entorno cada vez más complejo y cambiante, la empresa no podrá garantizar su sostenibilidad. De ahí que la empleabilidad ya no dependa tanto de lo que ya sabemos, como de lo que pod-

mos llegar a aprender. La generación *millennial*¹⁰, por ejemplo, es muy consciente de ello y el aprendizaje continuo se encuentra entre sus prioridades.

La “fórmula de la empleabilidad” pasaría por una combinación de habilidades técnicas, sumada a las competencias sociales y a la capacidad de aprendizaje o *learnability*. Junto a la formación, los profesionales deben desarrollar habilidades de comunicación, razonamiento crítico, creatividad y capacidad de trabajo en equipo. Además, esas competencias sociales cambian dependiendo de los sectores¹¹: mientras que en el sector industrial se valoran especialmente la capacidad de aprendizaje y la resolución de problemas, en el sector IT cada vez cobran más importancia el pensamiento crítico o el analítico.

Los competencias sociales o *soft skills* más valoradas según áreas

Administración	Finanzas y contabilidad	Recursos Humanos	Industria y producción	Servicio al cliente	IT
Colaboración	Comunicación	Resolución de problemas	Resolución de problemas	Servicio al cliente	Comunicación
Comunicación	Colaboración	Servicio al cliente	Colaboración	Comunicación	Resolución de problemas
Resolución de problemas	Resolución de problemas	Colaboración	Comunicación	Resolución de problemas	Colaboración

FUENTE: ManpowerGroup

¹⁰ Right Management. 2018. Líderes Millennial: Horizonte 2020. Recuperado de: <https://cutt.ly/YT36Yz>

¹¹ ManpowerGroup. 2019. Los robots te necesitan. Recuperado de: <https://cutt.ly/hT36xP>

Hybrid Talent Ecosystem o Ecosistemas Híbridos de Talento

El mundo está cambiando y también lo hacen las relaciones laborales. Las estructuras organizativas necesitan adaptarse a un nuevo ecosistema que integra distintos perfiles impulsados por los movimientos migratorios, la incorporación de las nuevas generaciones y las necesidades cada vez más complejas de las compañías.

Entendemos por *Talent Hybrid Ecosystem* a aquellos espacios físicos y virtuales que somos capaces de generar, en los que la colaboración, la contribución, la agilidad, la flexibilidad, la responsabilidad, la ética y la interconexión de las partes interesadas permiten a diferentes sectores, empresas y profesionales co-crear aquello en lo que creen, dándole más importancia a los vínculos que se construyen que a las propias relaciones de jerarquía o dependencia. La inclusión y la diversidad son su base.

Ligado a esta tendencia se encuentra el empleo *NextGen*¹², una nueva forma de emplearse más flexible y en la que las personas colaboran con proyectos determinados y en situaciones puntuales. En el presente, y ante la falta de un marco regulatorio claro, es fundamental que las compañías tengamos en cuenta unos principios de responsabilidad y de ética que son los que van a regir el funcionamiento de estos ecosistemas.

En este nuevo contexto, está emergiendo una nueva figura que reuniría las características del empleo *Next-Gen* (libertad, desarrollo profesional, etc.) sería la del *knowmad*¹³. Son los "nómadas del conocimiento", personas que deciden voluntariamente trabajar de forma independiente colaborando con varias compañías.

Este perfil aglutina a personas creativas, imaginativas, innovadoras, colaborativas, conectoras de ideas, extrovertidas, abiertas, independientes, autodidactas, autogestoras de su tiempo y de su productividad, digitales y generadoras de ideas.

Las cifras reflejan la relevancia de este perfil en el entorno actual. La Unión Europea ha estimado que en 2022, el 45% de la fuerza laboral será *knowmad*. Es más, en España han aumentado un 10% este tipo de contrataciones y el 51% de los directivos en todo el mundo espera colaborar con más profesionales *freelance* en los próximos 5 años.

Digital Leader o Líder Digital

El 60% de la competitividad de las organizaciones viene marcada por la calidad directiva. Es decir, que el comportamiento de los líderes de las organizaciones para conseguir los retos estratégicos es fundamental. Las organizaciones deben identificar a las personas que tienen las habilidades necesarias para liderar, así como diseñar programas de desarrollo individual para capacitar a esos líderes a hacer frente a los retos del entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, por sus siglas en inglés) en el que nos encontramos y de la transformación digital y cultural.

Un nuevo líder emerge, teniendo en cuenta la definición de liderazgo de Juan Carlos Cubeiro¹⁴, Head of Talent de ManpowerGroup y CEO de Right Management, del "talento que influye decisivamente en los demás desde el ejemplo, la credibilidad y la autoridad moral", y, en un contexto de transformación digital, el nuevo líder se caracteriza por ser:

¹² ManpowerGroup. 2018. Gig Responsibility: the rise of NextGen work. Recuperado de: <https://cutt.ly/NT8rH3>

¹³ Roca, Raquel (2015). *Knowmads: Los trabajadores del futuro*. Madrid. IID Editorial.

¹⁴ Cubeiro, Juan Carlos. 2017, 12 de julio. El liderazgo y la transformación digital. *El empresario*.

1. **Transformador**, porque es capaz de cambiar al mismo ritmo que cambia su entorno.
2. **Digital**, porque emplea las nuevas tecnologías para liderar mejor.
3. **Líder coach**, porque entrena a sus equipos para liberar todo su potencial.

La transformación digital exige talento para influir, apoyar, motivar y guiar a los equipos en un entorno complejo y cambiante, y por ello necesitamos nuevos líderes. Sin embargo, nuestros actuales líderes han desarrollado habilidades muy valiosas a lo largo de los años, creciendo profesionalmente y adquiriendo experiencia en los procesos de cambio con determinación para superar el fracaso. Por eso, el líder digital¹⁵ tiene un 80% de las habilidades propias de un líder tradicional y solo **un 20% de nuevas capacidades**. Para transformar rápidamente nuestras organizaciones, tendremos que potenciar en nuestros líderes aquellas capacidades hoy clave.

Como asegura Jonas Prising¹⁶, presidente y CEO de ManpowerGroup,

“lo que nos ha llevado hasta aquí no nos llevará más lejos”. Las organizaciones deberán identificar a las personas que tienen las habilidades necesarias para liderar, así como diseñar programas de desarrollo individual para que los líderes puedan enfrentarse a los retos del entorno. Además, deberán desarrollar un modelo de liderazgo propio alineado con los valores, la visión y la misión de la compañía; un modelo que sin duda ayudará a mejorar el clima, la motivación de los profesionales, el servicio a cliente y los ingresos. Por último, el mapa de talento¹⁷ de las empresas deberá nacer de una valoración objetiva, porque, si solo se basa en la gestión del desempeño, será más difícil transformar culturalmente las empresas

En definitiva, el nuevo líder de hoy debe empoderar a sus equipos como líder coach, tener un alta capacidad de aprendizaje o *learnability* y ser capaz de influenciar, apoyar, motivar y guiar para alcanzar el éxito en un entorno de transformación digital.

Cualidades inherentes al líder (80%)	Nuevas capacidades del líder digital (20%)
Adaptabilidad	Liberar Talento
Impulso (pasión, energía)	Cultivar la capacidad de aprendizaje
Brillantez	Acelerar el rendimiento
Capacidad de aprendizaje y curiosidad	Atreverse a liderar
Conocimientos tecnológicos y experiencia	Potenciar el espíritu emprendedor

FUENTE: Right Management

¹⁵ Right Management (2018). Del directivo tradicional al líder digital: los retos de la transformación digital. Recuperado de: <https://cutt.ly/oT82BI>

¹⁶ McKinsey&Company (2018). Coordinating workforce development across stakeholders: An interview with Jonas Prising. Recuperado de: <https://cutt.ly/ft886g>

¹⁷ Chamorro-Premuzic, Tomas (2017). The Talent Delusion and why data, not intuition, is the key to unlocking human potential. London. Piatkus

Talent Experience o Experiencia de Talento

Talent Experience es el conjunto de emociones y percepciones que una organización provoca en cada persona, en cada punto de contacto con ella, y que determinará su nivel de satisfacción y compromiso para liberar su talento y dar así lo mejor de sí mismo en un entorno VUCA.

La experiencia de talento de las personas que trabajan en una compañía depende en gran medida de los líderes de la compañía y de su capacidad para construir confianza y adaptarse a los cambios.

Hoy en día hay cuatro generaciones conviviendo en el mercado laboral, todos ellos con motivaciones bien distintas, por lo que el reto al que nos enfrentamos las organizaciones es ser capaz de dar respuesta a las necesidades y motivaciones de cada una de ellas. Un ejemplo de ello, son los *millennials* una nueva generación que piensa de forma distinta a como lo hacen generaciones más maduras. Conceptos como dirigir, dar instrucciones o tener un cargo directivo no son las motivaciones que esta nueva generación busca hoy. Sea cual sea la generación de la que hablemos, lo que sí sabemos es que en este "Future of Work" las grandes propuestas de *Talent Experience* tienen que sustentarse en estos cinco valores básicos¹⁸:

- Humildad: valor clave para poder aprender permanentemente a responder en un entorno incierto en el

que las organizaciones no tenemos todas las respuestas.

- Honestidad e integridad, para denunciar irregularidades y comportamientos poco éticos o íntegros.
- Coraje, para salir de la zona de confort, cuestionar el *status quo* y atrevernos a liderar.
- Pasión, para inspirar, movilizar a otros y superar los desafíos en este futuro incierto.
- Amor, entendido como compasión y empatía. Capacidad para potenciar la comprensión del comportamiento humano y generar así sólidos vínculos con todas las personas del ecosistema de talento con el que nos relacionemos.

Si las empresas queremos atraer y fidelizar al mejor talento, debemos buscar respuestas ágiles y eficaces a los intereses de los candidatos. Debemos tratar a nuestros profesionales como consumidores, conocerles y saber lo que realmente valoran y necesitan, preocuparnos por su experiencia dentro de la compañía para ofrecerles el proyecto que buscan, y que además todo ello sea tratado de una forma personalizada.

Si toda esta *Talent Experience* es la adecuada, serán nuestros propios profesionales, nuestro talento interno, los que hablen de la compañía como marca empleadora de confianza. Se convertirán en los mejores embajadores de la marca, s implemente reflejándolo en sus redes sociales, o incluso en sus conversaciones al hablar sobre una experiencia laboral motivadora y recomendable.

¹⁸ Human Age Institute. 2019, 27 de marzo. #TrendingTalent Talks sobre Talent Experience: el client journey del Talento. Recuperado de: <https://cutt.ly/iT4kn3>

Conclusión

Compañías y personas vivimos inmersas en una transformación inédita y global impulsada por la revolución digital. Como expertos en el mundo del empleo, desde ManpowerGroup hemos realizado un exhaustivo análisis del impacto de esta transformación y hemos definido las cinco principales tendencias que no solo condicionan y determinan la relación de las empresas con el talento, también su sostenibilidad y competitividad. De hecho, en los últimos años se ha ido reduciendo la esperanza de vida de las compañías y, si en los años 40 era de 75 años, ahora es de 15. Por eso, las 5 Tendencias hacen referencia a la supervivencia y crecimiento de las empresas, algo que solo podremos lograr anticipándonos y adaptándonos al cambio, poniendo al talento como motor de transformación.

Por todo lo analizado, el departamento de Recursos Humanos cobrará mayor importancia si sirve de puente entre la estrategia y la cultura corporativa, teniendo como marco de referencia estas 5 Tendencias del Futuro del Empleo¹⁹ y dando respuesta a las principales preocupaciones de los CEOs²⁰:

- **Crecimiento sostenible.** La compañía tiene que aumentar de tamaño, vender cada vez más y hacerlo ganando dinero. La clave de este crecimiento es el liderazgo digital, causa profunda de la atracción, la fidelización, el desarrollo y la rentabilidad del Talento. Según Michael Beer²¹, sin un modelo específico para la empresa, la inversión en habilidades de liderazgo tiene un retorno de inversión (ROI) próximo a cero.

- **Productividad.** Conseguir más productos y/o servicios con el mismo número de profesionales. La productividad requiere tener al Talento con las competencias adecuadas (atracción) y comprometerlo con la organización. Por tanto, la experiencia del Talento es crucial para que los profesionales den la mejor versión de sí mismos, estén preparados y se sientan comprometidos.

- **Innovación eficiente.** Es decir, nuevos productos y servicios al menor coste posible. La auténtica cultura de la innovación depende, sobre todo, de la diversidad. La empresa debe ser hoy un ecosistema híbrido de Talento en términos de género, generaciones, personas con diferentes capacidades y aprovechamiento óptimo de la tecnología. La diversidad enriquece y ofrece más y mejores soluciones.

- **Reputación.** El valor de la marca comercial y de la marca empleadora es uno de los principales intangibles del negocio. La reputación tiene mucho que ver con el atractivo de la empresa. El rol del nuevo líder de Recursos Humanos resulta esencial, pues toda organización que ambicione ser imán de Talento tendrá que ofrecer una propuesta de valor única y diferenciada.

- **Sostenibilidad.** Las empresas deben sobrevivir a entornos hiper-VUCA, habida cuenta de que la mortalidad de las empresas se ha quintuplicado en las últimas décadas. Esta sostenibilidad depende de la capacidad de aprendizaje constante de la organización y de su Talento. En un entorno en constante cambio, la *learnability* es clave. Las empresas que sobreviven son aquellas que se adaptan constantemente.

¹⁹ Human Age Institute (2019). El impacto de las cinco Tendencias en el Futuro del Empleo. Recuperado de: <https://cutt.ly/yT4fxb>

²⁰ Cubeiro, J.C. 2019, abril. Por qué a tu CEO no le interesa el Talento y cómo resolverlo. Observatorio de Recursos Humanos.

²¹ Beer, Michael (2009). High Commitment High Performance: How to Build A Resilient Organization for Sustained Advantage. United States of America. Jossey-Bass.

En definitiva, la transformación digital dará paso a una economía generadora de empleo. Empresas e individuos, en su conjunto, tenemos ante nosotros el gran reto de enfocarnos en un ciclo de talento excelente impactado por las cinco Tendencias del Futuro del empleo. Hagámoslo posible.

El ciclo del Talento 2.0



FUENTE: ManpowerGroup

Ideas fuerza

España podría crear 2,6 millones de nuevos empleos de aquí a 2026, y el Valle del Ebro crearía 200.000 nuevos empleos.

Un 24% de los directivos españoles declaran tener dificultades para encontrar el Talento adecuado a sus organizaciones.

Demografía, elección individual, sofisticación del cliente y revolución tecnológica, son las cuatro fuerzas que impactan en el mundo del empleo y definen su futuro.

En 2020 el 30% de los beneficios empresariales pertenecerá a nuevos modelos de negocio emergentes del desarrollo tecnológico.

Según la Unión Europea, por cada dos puestos que se pierden por el impacto tecnológico, se generan otros cinco.

Liderazgo es talento que influye decisivamente en los demás desde el ejemplo, la credibilidad y la autoridad moral en la era digital.

Learnability o *capacidad de aprendizaje*, es para los individuos una garantía de empleabilidad a largo plazo; y para las empresas es sinónimo de competitividad y supervivencia.

Las organizaciones no solo deben atraer, desarrollar y comprometer talento, también deben generarlo.

Las cinco Tendencias del Futuro del Empleo dan respuesta a las cinco principales preocupaciones de los CEOs: crecimiento sostenible, productividad, innovación eficiente, reputación y sostenibilidad.

En 2028 podrían quedar sin cubrir la mitad de las posiciones de alta cualificación para jóvenes.

BIBLIOGRAFÍA

- Oliver, Josep (2018). Índice ManpowerGroup nº 50. El Futuro del Empleo I y II, El impacto de la transformación productiva y la revolución demográfica en la creación de empleo 2017-2026. Madrid. ManpowerGroup
- ManpowerGroup. 2018. Solucionar la escasez de talento. Recuperado de: <https://cutt.ly/1T3IkB>
- Velázquez-Gaztelu, J.P. 2019, 13 de enero. Jonas Prising: "La uberización no va a ser dominante en el mercado laboral". El País.
- ManpowerGroup España. 2015, 28 de octubre. El ciclo de talento ManpowerGroup. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=LBh_bDeFCHA
- Russo, Massimo (2017). Beyond the Hype: The Real Champions of Building the Digital Future. Boston. Boston Consulting Group
- OECD (2018), Opportunities for All: A Framework for Policy Action on Inclusive Growth, OECD Publishing, Paris,
- World Economic Forum (2018), The Future of Jobs Report 2018. Cologny/Geneva, Switzerland. https://http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Oliver, Josep (2019). El Futuro del Empleo, oferta y demanda de empleo joven de alta cualificación 2019-2018. Madrid. ManpowerGroup
- ManpowerGroup. 2019, junio. Cinco tendencias para entender el futuro del empleo. Retina
- Right Management. 2018. Líderes Millennial: Horizonte 2020. Recuperado de: <https://cutt.ly/YT36Yz>
- ManpowerGroup. 2019. Los robots te necesitan. Recuperado de: <https://cutt.ly/hT36xP>
- Cubeiro, Juan Carlos. 2017, 12 de julio. El liderazgo y la transformación digital. El empresario.
- Right Management (2018). Del directivo tradicional al líder digital: los retos de la transformación digital. Recuperado de: <https://cutt.ly/oT82BI>
- McKinsey&Company (2018). Coordinating workforce development across stakeholders: An interview with Jonas Prising. Recuperado de: <https://cutt.ly/ft886g>
- Chamorro-Premuzic, Tomas (2017). The Talent Delusion and why data, not intuition, is the key to unlocking human potential. London. Piatkus
- Beer, Michael (2009). High Commitment High Performance: How to Build A Resilient Organization for Sustained Advantage. United States of America. Jossey-Bass.

Loles Sala es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Zaragoza, *coach* certificada por la Escuela Europea de *Coaching* y certificada en Gestión del Cambio por Prozi. Además, ha realizado diversas formaciones de posgrado en España y Francia en diferentes escuelas vinculadas al mundo del Talento y de las organizaciones.

Sala ha desarrollado su carrera profesional en Alemania, Inglaterra y España, donde en 1998 se incorporó a ManpowerGroup ocupando diferentes cargos de responsabilidad, siendo en estos últimos 15 años la Directora de Talento y Cultura. En 2018, Sala fue además nombrada Directora de Talento y Cultura European Mediterranean Region de ManpowerGroup, pasando a dirigir el área para Portugal, Grecia e Israel además de España.

En su carrera profesional, ha contribuido a que ManpowerGroup sea certificada por quinto año consecutivo como una compañía Top Employer, y reconocida entre las mejores empresas para trabajar en España, según *Actualidad Económica*.

Desde 2014 Loles Sala es además directora de Human Age Institute, la mayor plataforma de Talento y Empleabilidad de España.

Loles Sala forma parte también del MBA de la Universidad San Jorge de Zaragoza, desde 2012, compaginando así su labor en el mundo empresarial con la docencia, contribuyendo con ello a la mejora de la empleabilidad de los jóvenes.

El objetivo profesional de Loles Sala se centra en promover la importancia del Talento como motor de crecimiento de las organizaciones, potenciando al mismo tiempo una visión holística del ser humano. Loles es, además, madre de familia numerosa.