

# **El sueño de sentirse dignamente incluido en el mercado laboral juvenil: hacia un trabajo decente**

M<sup>a</sup> José MARTÍN RODRIGO<sup>1</sup>

Antonio NÚÑEZ PARTIDO<sup>2</sup>

Carlos ANTA CALLERSTEN<sup>3</sup>

## **1.- Introducción**

La metamorfosis del joven en su devenir a la nueva condición de “población activa trabajadora” requiere de un ejercicio de discernimiento importante y crucial que, contribuya a esclarecer esa nueva identidad como sujeto que “labora”, redefinir si es el caso, nuevos valores, y, delinear, asimismo, las trayectorias más pertinentes para realizar de manera adecuada y coherente la inserción en el mundo profesional. Pues, es en este estadio, donde se fraguan también, las bases sobre las que se asentarán posteriormente y con independencia, el futuro desarrollo personal, social y familiar.

Todo ser humano, debería tener la posibilidad de ocupar un lugar en el mercado laboral, pero este objetivo, no siempre resulta fácil lograrlo. No hace muchos años, las previsiones con las que se urdían las trayectorias de los jóvenes universitarios en este tránsito del ámbito académico al profesional contaban con enormes garantías de oportunidades laborales siempre que se hubiera realizado una correcta inversión previa en educación y, se contara con el apoyo familiar. Pero actualmente, este movimiento de inserción en el mundo laboral se ha tornado más complejo y competitivo, debido entre otros aspectos, a la incertidumbre de un mercado laboral impactado por el desempleo y la temporalidad de

---

<sup>1</sup> Prof<sup>a</sup>. Dirección de Recursos Humanos. Dpto. Gestión Empresarial. Facultad de CC. EE y EE. Universidad Pontificia Comillas.

<sup>2</sup> Prof. Comportamiento Organizacional. Dpto. Gestión Empresarial. Facultad de CC. EE y EE. Universidad Pontificia Comillas.

<sup>3</sup> Director de RRHH de ACCIONA

los contratos, como consecuencia de las sucesivas crisis económicas sobrevenidas a partir de la quiebra financiera del 2008 y, de la pandemia COVID19.

Así, como señala Mínguez (2019), el acceso y la integración real como condición de “sujeto activo trabajador”, se retrasa en el tiempo, prolongándose agónicamente y, lo peor, es que esta circunstancia contribuye a desvanecer la posible identidad profesional al tener que trabajar en condiciones muy precarias de contratación, con una importante inestabilidad de ingresos y, en entornos laborales donde prevalecen el individualismo competitivo y la meritocracia.

En estas circunstancias, y porque las primeras decisiones sobre la carrera profesional son importantes y condicionan el futuro, hoy más que nunca, es necesario conocer a fondo cómo se comporta el mercado laboral al que se aspira, para poder hacer un análisis crítico y genuino que permita a quien trabaja en este empeño, construir su propio sueño pertrechándose así, de lo necesario para alcanzarlo.

Pero, sobre todo en este trabajo de arquitectura del propio destino profesional en un escenario laboral complicado, la actitud y la respuesta a preguntas esenciales, se hace verdaderamente indispensable. Aspectos éstos, pertinentes, relevantes y prácticos, que buena parte de la población recién egresada, o bien desconocen, o no tienen formación, o no le otorgan valor en el proceso de búsqueda.

Este documento, pretende aportar información para afrontar al menos con “conciencia y autenticidad”, este tránsito que, dadas las características del entorno, se podría catalogar como un trance ante el cual, uno no debe rendirse si quiere conseguir su sueño de sentirse dignamente incluido en el mercado laboral juvenil.

## 2.- El acceso de los jóvenes al mercado laboral

En la actualidad, la entrada en el mercado laboral se ha convertido en un complicado periplo para los jóvenes de todo el mundo. Es una evidencia manifiesta que no necesita ni cifrarse ni documentarse con rigor, pues es una realidad que exhibe las miserias de un orden o mejor, de un desorden económico, político, cultural y social que, no ha sabido anticiparse y dar respuesta a muchos asuntos vitales que afectan a la humanidad, pero en concreto, y por lo que se trata en este trabajo, que no ha estado ágil ni inteligente a la hora de atender las demandas sociales en materia de empleo y desarrollo profesional.

Como se apuntaba en la introducción, conseguir un contrato indefinido, le cuesta agónicamente a un joven perder su juventud, porque dicen los datos, que, de promedio, han de transcurrir casi ocho años y medio habiendo pasado por una sucesión de trabajos con situaciones precarias (ILOSTAT, 2019)<sup>4</sup>. El asunto mejora, por darle “un toque de color”, para la población que ha tenido posibilidades de invertir en formación, pues, para este colectivo, el tiempo para conseguir un contrato fijo está en torno a los cinco años, pero sin quedarse ajenos a las vicisitudes del viaje hacia “el trabajo soñado”. Referente a la relación que existe entre la educación y el empleo, el informe que lleva por título “Jóvenes y Mercado de trabajo” publicado por el Ministerio de Trabajo, en junio del 2020 afirma que, “a mayor nivel de estudios, mayor tasa de empleo”. En línea con esta declaración, los datos que se recogen en este informe, a partir de los que aporta el INE con los resultados que arroja la Encuesta de Población Activa del primer trimestre del año 2021, indican que, frente a una tasa de empleo del 27,1% evidenciada en el colectivo de jóvenes de entre 16 a 29 años con un nivel bajo de estudios, se encuentra una tasa de empleo del 66,7% entre los jóvenes de esa misma franja de edad que poseen un alto nivel de estudios.

A la luz de estos datos, la situación de los recién egresados en el mercado laboral debería ser una preocupación urgente e importante para los gobernantes del mundo y

---

<sup>4</sup> Para conocer más detalles al respecto, se puede consultar el 5º informe del ILOSTAT (2019) Labour market access - a persistent challenge for youth around the world. *Spotlight on work statistics*, n° 5. Marzo-2019.

empleadores, pues, sin duda, la juventud es la piedra angular de la sociedad de mañana. Pues, su formación, la “emple-habilidad” adquirida en estos inicios de la andadura profesional, determinarán el impacto de éstos en la economía y el desarrollo social. Pero lo que más debe inquietar sin duda, a los políticos, es la tasa de jóvenes que no están ocupados y que tampoco están en proceso de formación. Abordar cuestiones tales como, ¿Quiénes tienen acceso a una educación que aporta mayor empleabilidad?, o, ¿Cuántos jóvenes no reciben educación/capacitación?, ¿Por qué algunos jóvenes desisten de invertir su tiempo y capital en formarse de cara a su inserción laboral?, precisan de una rápida y eficaz solución en aras a lograr frenar este despropósito laboral, este despilfarro de talento juvenil y, en definitiva, este drama social.

Y, a pequeña escala, los responsables de la autoría de este capítulo, pretenden contribuir al efecto, con un análisis del mercado laboral que dé pistas a la juventud para hacer este tránsito hacia el primer empleo, en línea recta, con una velocidad moderada, y, logrando los objetivos profesionales que, de modo consciente, se hubieran establecido y soñado.

Para ello, en orden a trazar una panorámica general del objeto de estudio, se ha considerado el informe que elaboró PWC en 2018 sobre el futuro del mercado laboral. En él, se señalaba que “la innovación tecnológica, los cambios demográficos, el rápido proceso de urbanización, la globalización, el nuevo orden económico mundial entre los países en desarrollo y los países desarrollados, la escasez de recursos y los efectos del cambio climático” eran los aspectos globales, que, con más peso, estaban generando la transformación de nuestro entorno y siendo artífices de este nuevo orden del mundo laboral (PWC, 2018).

En la misma línea de aventurar un nuevo escenario laboral, para un futuro que se ha hecho presente y que, se ha acelerado con la imponderable aparición de la pandemia COVID19, no se puede obviar que las nuevas maneras de organización del trabajo han sobrevenido inducidas también, entre otros aspectos, por la rápida innovación tecnológica. Como indica Morgan (2017), las inclinaciones de esta nueva fuerza laboral están mediatizadas por: “La globalización (en un mundo en el que los países están cada vez más conectados), la movilidad (que nos permite trabajar en cualquier momento, desde cualquier lugar y a

través de cualquier medio), la digitalización (que nos obliga a trabajar en la nube, con tecnología colaborativa y big data), la nueva generación de trabajadores (que son nativos digitales y tiene nuevas actitudes y expectativas), y los nuevos comportamientos asociados a formas de trabajo más colaborativas”.

Con esta breve motivación, y, a modo de preámbulo, se pretende justificar la pertinencia de auscultar a continuación dichas tendencias que conforman el panorama de este nuevo escenario laboral impactado fuertemente por la crisis económica sobrevenida a partir de la pandemia COVID19.

### **3.- La Globalización imprime unas nuevas reglas de juego en el ámbito laboral, en especial, la gestión de la diversidad.**

Hace tiempo que la Globalización llegó para quedarse afectando profundamente a diferentes ámbitos: la economía, las finanzas, la ciencia y la tecnología, las comunicaciones, el mercado de trabajo, la educación, la cultura, la política, etc. Y como señala Bernheim (2018), “no es *per se* buena ni mala, depende de cómo nos insertamos en ella, para sacarle los mejores beneficios”.

En el ámbito que nos ocupa, la globalización del mercado de trabajo, dicha inserción se ha visto afectada directamente por los diversos tratados de comercio, por el incremento de las exportaciones de bienes y servicios, por la mayor movilidad de capitales, y, por la mayor conexión entre países derivada de las mejores comunicaciones y tecnología.

En este contexto, las empresas toman decisiones de producción y gestión en el mapa global, por lo que son cada vez más frecuentes los traslados de empresa y operaciones corporativas internacionales. Además, al mismo tiempo, hay un número mayor de empresas con presencia internacional o al menos con conexiones, clientes o proveedores extranjeros.

En consecuencia, los trabajadores tienen más probabilidades de tener que trabajar con una persona extranjera, viajar o incluso desplazarse a vivir a otro país. Es por este motivo,

que el dominio de diferentes idiomas y la disponibilidad para desplazar el lugar de residencia o viajar, son aspectos relevantes de cara a la empleabilidad en un entorno global. Según Ernst & Young (2018), el 72% de los directivos encuestados respondieron que, el número de empleados con movilidad global en programas de asignación internacional, se incrementarían en los próximos años.

Así, no extraña que, en este mercado de trabajo global, la gestión de la diversidad y de equipos multiculturales se haya convertido en un reto para los gestores de Recursos Humanos de empresas globales. Siguiendo a Kossek y Lobel, (1996), las principales ventajas que conlleva el éxito de un enfoque basado en la diversidad giran en torno a los siguientes aspectos: mayor facilidad para atraer talento, mayor creatividad para encontrar soluciones a problemas y, un mejor entendimiento de las necesidades de los clientes que son diversos. En particular, las nuevas generaciones aprecian los lugares de trabajo con diversidad, y, en consecuencia, resulta fundamental para resultar atractivos como empleadores. Por estos motivos, las empresas actuales persiguen de una forma más activa la diversidad y disponen de distintos programas para promoverla, entre los que se encuentran los planes de igualdad. Han tomado consciencia plena de la necesidad de promover la diversidad como palanca de eficiencia y de negocio en todas sus manifestaciones creando un ambiente en el cual todos los talentos son plenamente utilizados<sup>5</sup>.

Con mayor productividad científica y más fuerza social en el relato, han sido estudiados en concreto, los beneficios de la diversidad de género, pues incorporar plenamente a las mujeres resulta crítico para las empresas (Woetzel, 2015). En dicho trabajo publicado por *McKinsey Global Institute*, el autor señala que la falta de representación de la mujer en el mundo laboral no es sólo un problema moral y social, sino que representa un reto económico de primera magnitud. La conclusión del estudio es que, si las mujeres, que

---

<sup>5</sup> . Siguiendo a Kandola y Fullerton (1996), la diversidad puede venir por el origen étnico, por la edad, y también por diferencias de lenguaje, de religión, de género, y de estilo de vida o habilidades diferentes, entre otras.

representan la mitad de la población mundial, lograran su pleno potencial económico, la economía mundial podría crecer un 26% en 2025.

Pero, lo más determinante con relación al tema que se ausculta en este trabajo, el acceso de la juventud al mercado laboral está, en que el proceso de globalización ha generado nuevas profesiones demandando pues, nuevos perfiles profesionales. Las exigencias de esta naturaleza cambiante del mundo del trabajo hacen hincapié en las competencias tecnológicas y digitales, y, en el dominio de nuevas formas de organización laboral que permiten trabajar con flexibilidad desde cualquier lugar del mundo y en cualquier momento (teletrabajo).

#### **4.- La tecnología marca tendencia en el mercado laboral**

El aspecto que mayor impacto ha tenido en la transformación del mercado de trabajo ha sido, sin duda, la innovación tecnológica, que en forma de automatización, robótica e inteligencia artificial está provocando una auténtica disrupción en los procesos productivos y modelos de negocio en todos los sectores de la economía y, a una velocidad sin precedentes en la historia.

La disrupción tecnológica conlleva variaciones drásticas de las condiciones de producción, distribución y consumo en la economía que, irremediamente, provoca la necesidad inmediata de que las empresas se adapten a esta nueva realidad. En este sentido, los datos que se recogen en el devenir de las dos primeras décadas del siglo XXI no son nada halagüeños. El 52% de las compañías del índice *Fortune 500* han quebrado, han sido compradas, o, sencillamente, han dejado de existir como consecuencia de la escasez de mano de obra cualificada que responda a las nuevas habilidades y conocimientos exigidos por los desafíos del nuevo entorno tecnológico (Ernst & Young, 2018).

Como se ha constatado, la innovación tecnológica provoca cambios en el mercado laboral que presentan, asimismo, efectos directos e indirectos en el mismo. En primer lugar, dicha innovación, provoca una sustitución de mano de obra en favor de los profesionales que dominan las nuevas tecnologías, con el resultado de un incremento de productividad y reducción de costes asociados. Como consecuencia de esta reducción de los costes, existe

un efecto indirecto por el cual, los consumidores, incrementan su capacidad de compra y expanden su gasto hacia otros sectores. Por este motivo, los sectores que son el origen de la innovación tecnológica se expanden creando empleo (Marsal, 2015). Por consiguiente, la tecnología complementa a la mano de obra en muchos sectores, siendo fuente de crecimiento, contribuyendo así, a una mayor productividad y, aumentando la demanda de empleo. A la luz de este análisis, se podría concluir que, el impacto directo e indirecto sobre el empleo de esta transformación tecnológica, está resultando positiva en el corto, y medio plazo, esperando que también continúe siéndolo en el largo plazo. A continuación, se ofrecen algunos datos al respecto.

Un estudio realizado por Steward, De, y Cole (2015), demuestra cómo durante los últimos 140 años en Inglaterra y Gales la innovación tecnológica ha destruido y creado empleo, siendo el balance favorable a la creación de nuevos puestos de trabajo. El estudio destaca la manera en que se han transferido empleos entre diversos sectores. Por ejemplo, se han destruido empleos en sectores como la agricultura, pero se han incrementado en sectores intensivos de conocimiento (educación), y de servicio a los demás (sanitario).

En esta misma línea, un estudio realizado en Francia por McKinsey, estimó que internet había destruido 500.000 empleos durante los últimos 15 años, pero había creado 1.200.00 durante el mismo periodo. Es decir, se habían creado 2,4 empleos por cada empleo destruido (Manyika, 2017).

El informe elaborado sobre “la revolución de las competencias” por el grupo Manpower (2017), indica que la mayoría de los directivos esperan de la automatización y la adaptación a la digitalización, mayor creación de empleo. El 83% de la muestra de directivos consultada, pretende mantener o incrementar su equipo mejorando las habilidades de sus empleados en los próximos dos años. Solo el 12% de los empleadores planea reducir su estructura como resultado de la automatización.

Una de las consecuencias más evidentes de esta revolución tecnológica tan rápida y con este crecimiento exponencial, se traduce en la escasez de perfiles STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) que son altamente cualificados y que,

resultan imprescindibles para el desarrollo de las tecnologías asociadas a la nueva era. En otro estudio de McKinsey sobre jóvenes profesionales y empleadores realizado sobre 9 países, se ratifica esta afirmación cifrándola con algún que otro ejemplo llamativo; en Estados Unidos se estima una escasez de 250.000 científicos de datos para la próxima década (Manyika, 2017).

Parece pues, que este escenario recién estrenado en el ámbito laboral viene desafiando con nuevos perfiles competenciales. La solución para la población trabajadora que sufre los problemas de destrucción o reajustes de empleo en los sectores más afectados por la innovación tecnológica, requiere de formación, y adquisición de estas nuevas habilidades y conocimientos que demanda el mercado. Y también, de una actitud proactiva frente a este inédito ámbito profesional que llama al “lifelong learning” como actitud indispensable para estar subido a lo alto de la ola visualizando desde dicha posición, mejores posibilidades de proyección profesional. Como apunta la OCDE (2017), una de las claves para ayudar a los trabajadores a navegar en este entorno laboral “VUCA”<sup>6</sup>, es facilitar que se construyan las habilidades adecuadas a lo largo de su vida laboral para adaptarse, en respuesta a dichas demandas.

## **5.- El talento: un desafío persistente**

En este escenario laboral, el talento adquiere una especial relevancia para afrontar los desafíos, retos y oportunidades que marcan tendencia en estos nuevos contextos empresariales.

El significado original de la palabra talento proviene del mundo antiguo *talentum* (del latín), y alude, como se recoge en la famosa parábola de Jesús, la de los talentos, a una unidad monetaria. De la exégesis de dichos relatos evangélicos dotados de moralejas, se puede deducir que el talento forma parte de una relación transaccional en la que se percibe

---

<sup>6</sup> Este concepto “adjetivado” responde al acrónimo inglés formado por los términos *Volatility (V)*, *Uncertainty (U)*, *Complexity (C)* y *Ambiguity (A)*.

cierta cantidad monetaria, a cambio de la capacidad real que se tiene para desempeñar una actividad, incluyendo en ella, el potencial de mejora que cada persona pueda alcanzar.

Trasladando este significado al ámbito que nos ocupa, la incorporación al ámbito profesional, se interpreta el talento desde un enfoque integrador y multiplicador. Integrador porque en el propio concepto de talento se incluye un compendio de conocimientos, aptitudes y actitudes que interactúan desde el propio “ser” de manera coherente, dando respuesta a las demandas del trabajo en diferentes contextos. Y multiplicador, porque estas competencias de aprendizaje para desenvolverse ante los desafíos del entorno, bien canalizadas y gestionadas, impulsan procesos de innovación. Es por ello, que las empresas, en sus estrategias de atracción, motivación y retención, estén apostando por estrategias de gestión que identifiquen y estimulen el talento de las personas para que, en su desempeño, como indica Correa (2007), “puedan desarrollar, crear, innovar y adaptar su talento a las necesidades de la empresa y el entorno”.

Chambers, Foulon, HAnfield-Jones, Hankin y Michaels III, ya en 1998, predijeron que la revolución tecnológica intensificaría la guerra por el talento. Concretamente, el artículo comenzaba destacando que “merece la pena luchar por el mejor talento”. Este artículo se convirtió en un texto clásico de referencia, ya que vaticinó la lucha por el talento que duraría décadas y que aún, vivimos en la actualidad.

En esta misma línea, un estudio del Conference Board (Charan; Barton; y Carey, 2015) confirmaban que los CEOs a nivel mundial, estiman el talento como uno de sus principales retos para lograr el éxito de su organización. Tres cuartas partes de los directivos entrevistados consideraban que tenían escasez de talento “a veces o de forma crónica”. El estudio destacaba la importancia de elevar la gestión del talento en la lista de prioridades y la necesidad de desarrollar una proposición de valor capaz de captar y desarrollar a los mejores profesionales. Sólo el 3% de los 6.000 directivos entrevistados consideraban que su organización desarrollaba sus equipos de forma eficiente, y sólo el 10% estaba de acuerdo en que se retenía a los profesionales con mejor rendimiento.

Más recientemente, un estudio llevado a cabo por Price Waterhouse Coopers (2018), concluye que el porcentaje de CEOs que están preocupados por la falta de disponibilidad de habilidades críticas sigue aumentando, y actualmente se sitúa en un 80% de los 1.293 CEOs entrevistados. En el informe también se destaca la preocupación por la falta de habilidades digitales.

En definitiva, se podría concluir que el talento humano es, “un capital intangible que otorga valor en las organizaciones” (Moreno Briceño y Godoy, 2012) y que, las empresas se enfrentan hoy, más que nunca, al reto de atraer y fidelizar el talento, y en particular, al talento que posea las competencias esenciales para dar respuesta a los desafíos del entorno profesional en el corto, medio y largo plazo.

Para dar pistas que clarifiquen la manera concreta y exitosa de cómo se está afrontando por parte de las empresas la búsqueda de talento, a continuación, se exponen a continuación, algunos enfoques y métodos utilizados de identificación y pronóstico en el proceso de evaluación de perfiles “talentosos” y con potencial.

- ***El talento potencial: la importancia de su diagnóstico y valoración.***

El término “potencial” según la RAE, alude a lo que “puede suceder o existir”, pero que no se puede acreditar en el momento presente. En este contexto, el proceso de identificación de talento potencial consistiría en buscar señales tempranas de estos atributos en los profesionales con menos experiencia. Así, cuando se habla del talento potencial de un candidato se refiere a las competencias profesionales que dicha persona podría desarrollar en un entorno empresarial favorable con estímulos apropiados. Es lo que esta persona, puede llegar a ser en el futuro profesional en virtud de sus dotes innatas y o “talento intelectual”.

Este talento intelectual, no está vinculado en exclusividad con el cociente intelectual<sup>7</sup>, sino con la “*agibilia*” para aprender, es decir, con la capacidad o disposición que tiene un empleado para aplicar y desempeñarse con éxito en experiencias nuevas, aumentando así el umbral de empleabilidad en diferentes y desafiantes responsabilidades.

La capacidad para aprender de la experiencia es una forma de demostrar que alguien tiene potencial (Lombardo y Eichinger, 2000). Se identifica a estas personas, porque están en búsqueda permanente de nuevas experiencias de aprendizaje, que someten a un proceso de discernimiento que les da sentido y que, les refuerza habilidades de inteligencia emocional muy relevantes como son el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía, y las habilidades sociales. Son personas que aprenden de las ideas de otros, aceptan sus comentarios y, tienen capacidad para cambiar sus comportamientos y puntos de vista (Goleman, 2010)<sup>8</sup>.

Las personas aprenden cosas distintas de cada experiencia. Algunos ganan perspectiva y aprenden más que otros. Hay estudios que sugieren que las experiencias de alto impacto en las que las personas se adaptan y aprenden mucho, son un buen indicador para diferenciar a las personas que tendrán éxito en el futuro (McCall, Lombardo y Morrison, 1988).

Pero, en este proceso de identificación y valoración de talento, hay que ser cautos pues, el potencial, no resulta simplemente de analizar el pasado. Hay que tener en cuenta que

---

<sup>7</sup> El método clásico que usaban las empresas para identificar objetivamente el talento y predecir el rendimiento futuro de los candidatos consistía en la valoración de sus títulos académicos y la superación de una serie de test psicotécnicos y de inteligencia. La inteligencia, entre otros rasgos de la personalidad, es conocida por ser estable a lo largo del tiempo. Sin embargo, esta visión clásica ha recibido numerosas críticas. El psicólogo Richard Wagner estimó que la correlación entre la inteligencia y el rendimiento en el trabajo era baja. En una escala entre 0 y 1 (en la que 0 significa ninguna correlación y 1 significa una correlación total) estimó que la correlación entre inteligencia y rendimiento estaría entre 0,2 y 0,3. El motivo es que los tests de inteligencia no captan la efectividad a la hora de aplicar el “sentido común” a situaciones nuevas (Gladwell, 2002).

<sup>8</sup> Uno de los principales detractores del uso del test de inteligencia como predictor del éxito profesional es Daniel Coleman, padre de la inteligencia emocional. Coleman destaca que se ha demostrado empíricamente que los tests de inteligencia predicen el éxito profesional mejor en los primeros años de la carrera profesional y progresivamente van perdiendo poder de predicción. En particular, los puestos de gestión y liderazgo dependen principalmente de competencias emocionales (Coleman, 1997).

el éxito pasado, *per se*, no es necesariamente, el mejor predictor de éxito futuro. Como tampoco se puede interpretar los fracasos como buenos por el sólo motivo de haber aprendido (Gladwell, 2002). El desarrollo en las competencias llega con la experiencia y la puesta en práctica de habilidades adquiridas. Por tanto, es normal no tener un alto grado de competencias profesionales antes de acceder al mercado laboral. Se trataría pues de inferir, en dicho proceso de valoración, qué parte de ese éxito y aprendizajes pasados pudieran ser transferidos en un futuro a un determinado entorno profesional.

Por este motivo, en los procesos de selección de personas con poca o nula experiencia, las empresas miden el potencial que los candidatos tienen para desarrollar competencias en un futuro. Esta medida de potencial se utiliza también para profesionales con experiencia, ya que es fundamental que las personas tengan la capacidad de aprender y adquirir nuevas habilidades a lo largo de su carrera en el entorno de constante cambio que estamos viviendo.

Desde la perspectiva del empleador, el estudio del potencial es crítico, pues la mayoría prefiere desarrollar internamente a sus trabajadores con el objetivo de que pueden cubrir las vacantes que surjan con candidatos que conocen bien la cultura y forma de trabajar de la organización. Sin duda, es la manera más eficiente de garantizar la disponibilidad de talento en el futuro. En los casos de incorporación de personal junior, se trata igualmente de identificar el potencial de manera temprana para los puestos que previsiblemente tendrán que ser cubiertos en un futuro.

En conclusión, los reclutadores buscan profesionales que hayan tenido experiencias que señalen su capacidad para adquirir competencias como forma de identificar el potencial que poseen de cara a un futuro. De hecho, en la actualidad, la selección competencial con entrevistas de evaluación de incidentes críticos es el modelo de entrevista más aceptado para identificar el talento en los procesos de selección, infiriendo a través de ellas, el perfil de las competencias profesionales actuales y futuras de las/los candidatas/os.

- *La gestión de los perfiles profesionales con un modelo competencial*

Las competencias profesionales fueron introducidas por David McClelland (1973) con el objetivo de predecir la adecuación de una persona a un puesto de trabajo. La introducción de este concepto revolucionó la literatura y las prácticas empresariales a la hora de gestionar el talento en todas sus facetas.

No existe una definición única del concepto de competencia, pero, una aproximación interesante al efecto del objeto de estudio de este trabajo es la de Spencer y Spencer (1993), que la define como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o rendimiento superior en un trabajo o situación”.

El enfoque competencial representó una aportación muy interesante en los procesos de gestión de personas por dos características principales. En primer lugar, porque el propio concepto de competencia es integrador e incluye los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores, haciendo que los análisis de cualquier situación o contexto de la realidad empresarial, se haga desde un enfoque más amplio y holístico. Y, en segundo lugar, porque asegura la objetividad y la homogeneidad de la metodología aplicada, ya que las competencias exigen una valoración global de comportamientos observables y relevantes circunscritos a un contexto concreto. Por ejemplo, en las entrevistas por competencias, se solicita a la persona candidata que aporte ejemplos de situaciones y comportamientos específicos para analizar cómo ha empleado sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores al responder a dichas situaciones infiriendo, a partir del relato, si pudiera resolver problemas similares a los que se encontrará en su puesto de trabajo.

Existen múltiples enfoques, taxonomías y aplicaciones del modelo de competencias. Generalmente, se suele distinguir entre las competencias específicas requeridas para el desempeño de un puesto de trabajo, de las competencias generales que son aplicables a una gran variedad de ámbitos de actividad organizacional.

Numerosos autores han propuesto distintas clasificaciones de las competencias generales. Por ejemplo, Boyatzis (1982) distingue entre competencias emocionales, sociales y cognitivas. La competencia emocional es la habilidad para entender la información relativa a la autopercepción de uno mismo y permite regular nuestro comportamiento, de manera que logremos nuestro máximo rendimiento y la adaptación al contexto que nos rodea. La competencia social es la habilidad de reconocer, entender y usar la información emocional de otros para lograr un rendimiento extraordinario. Por último, la competencia cognitiva es la habilidad para pensar y analizar información y situaciones que nos llevan a un rendimiento excepcional.

Desde otro ángulo, Spencer y Spencer (1993) distinguen seis grupos de competencias genéricas:

- Competencias de desempeño (Orientación al resultado, atención al orden, calidad y perfección, espíritu de iniciativa, búsqueda de la información)
- Competencias de servicio (Sensibilidad interpersonal, orientación al cliente)
- Competencias de influencia (Persuasión e influencia, conciencia organizativa, Construcción de relaciones)
- Competencias directivas (Desarrollo de los otros, actitudes de mando, Trabajo en grupo y cooperación, Liderazgo de grupos)
- Competencias cognitivas (Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Capacidades técnicas, profesionales y directivas)
- Competencias de eficacia personal (Autocontrol, Confianza en sí mismo, Flexibilidad, Hábitos de organización).

Por lo general, las organizaciones definen su mapa de competencias de acuerdo con su cultura, entorno, valores y objetivos empresariales. Es habitual que las empresas definan unas competencias genéricas, de aplicación a toda la organización, y unas competencias específicas adaptadas a cada área, función o puesto. Estas competencias servirán a la compañía en un amplio abanico de aplicaciones: descripción de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del rendimiento, planes de sucesión, etc. (Stein y Rábago, 2014)

Una vez definido el modelo de competencias que mejor se adapta a sus objetivos organizacionales, éste se utiliza como base para los distintos programas funcionales. A continuación, se describen algunos ejemplos habituales en las políticas de gestión de personas:

- **Selección:** La definición de las competencias necesarias para cada puesto representa un elemento fundamental en la descripción del perfil deseado y es la base sobre la que se realizan las entrevistas para pronosticar si los candidatos poseen las competencias críticas para desarrollar el puesto con éxito.
- **Formación y desarrollo:** La identificación de las competencias esenciales en cada negocio permite el uso eficiente del presupuesto de formación alineado con las necesidades de negocio. La identificación de la brecha entre el nivel de competencias necesario en un puesto y las competencias de los profesionales permite establecer el plan de formación adecuado para cada persona.
- **Gestión del rendimiento:** Las competencias permiten evaluar objetivamente los comportamientos de cada profesional, facilitando las conversaciones de rendimiento y el entendimiento común de los elementos que son sujetos de evaluación.
- **Carreras profesionales:** La definición de competencias en cada nivel clarifica los conocimientos, habilidades, actitud y características requeridas, y asegura la objetividad en las discusiones de promoción y desarrollo de carrera.
- **Planes de sucesión:** La evaluación de competencias nos permite valorar objetivamente si una persona está preparada para una promoción, y cuáles son las competencias que debería desarrollar para alcanzar el siguiente nivel.

En definitiva, cada empresa establece en sus procesos de atracción, motivación y retención de talento, su propio perfil competencial que se ajuste a la estrategia del negocio y en último término al puesto que se ha de desempeñar.

## **6.- Nuevos perfiles competenciales**

Si bien es cierto lo anterior, conviene señalar que existe un perfil con un denominador común para entrar en el mercado de trabajo actual garantizando asimismo la empleabilidad en la trayectoria profesional: se requiere tener una formación curricular amplia y flexible, habilidad cognitiva para resolver problemas, capacidad para adaptarse al cambio y a los nuevos procesos tecnológicos, una gran dosis de creatividad y, muy importante, una actitud favorable a la educación permanente.

- *Para adaptarse a nuevas formas de trabajo*

La revolución digital que vivimos actualmente nos exige dominar la nueva tecnología, y más importante todavía, ser capaces de trabajar en un entorno digital. Estamos inmersos en una evolución imparable hacia un nuevo entorno de trabajo que exige nuevas habilidades y competencias. El reto es enorme, ya que se confirma que más de la mitad de la población adulta en los países de la OCDE sólo sabe hacer las tareas más sencillas en ordenadores (enviar un mail o navegar por la web) o no tiene conocimientos informáticos (OCDE, 2017). Y en consecuencia, las empresas tecnológicas en especial, están constatando la problemática de cubrir vacantes porque no hallan perfiles formados en sus necesidades. Un estudio presentado por al respecto el IESE (2019) indica que un 68% de las personas encuestadas detectan una importante brecha de conocimientos en tecnología y digitalización entre la población egresada.

Según el estudio del grupo Manpower (2017), el ciclo de habilidades es más corto que nunca y el cambio está sucediéndose a una escala sin precedentes. De tal manera, que la creatividad, la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva serán habilidades críticas en el futuro. Las personas tendrán la necesidad, cada vez mayor, de desarrollar constantemente sus competencias para trabajar con autonomía y autodirección siendo capaces de diversificarse en nuevas áreas. Morgan (2017), también advierte que, para trabajar en este entorno, la capacidad de filtrar y establecer prioridades, ser proclives al

cambio, establecer una comunicación eficaz con los elementos del entorno y, desarrollar una capacidad de aprendizaje continuo, se hacen verdaderamente imprescindibles.

El dinamismo del entorno económico junto con las tendencias apuntadas al inicio de este capítulo, exige organizaciones que se adapten con rapidez creando para ello entornos más colaborativos, más transparentes y más ágiles. Por lo que, las organizaciones jerárquicas y los equipos corporativos más tradicionales, están siendo superados por nuevos diseños organizativos más planos y transversales con sistemas de trabajo diferentes que tienen su origen en metodologías *Agile*<sup>9</sup>, trabajos por proyectos y métodos como *desing thinking* que, apoyándose en soluciones tecnológicas están extendiéndose a todos los ámbitos y sectores profesionales. Se trata de contextos empresariales donde los equipos de trabajo gestionan mucha más información, siendo para ello críticas las habilidades de análisis y tratamiento de datos (*Big Data*, Inteligencia Artificial, *Blockchain*)<sup>10</sup>. Y, en los que las capacidades de comunicación, empatía y flexibilidad<sup>11</sup> para trabajar en entornos cada vez más diversos, son características muy demandadas.

---

<sup>9</sup> Así, *Agile* nace como una forma de desarrollo de *software* en el que se segmentan los objetivos y se establecen metas de entrega semanales. Esta metodología vio la luz ya en 2001 con un manifiesto publicado en el que, se establecen entre otros, los siguientes: colaborar con los clientes (mejor que negociar con ellos), responder al cambio (más que seguir un plan), y fomentar la interacción de los individuos más que los procesos y herramientas. Pero, mucho antes, en la década de los ochenta, nació el *Scrum*, un marco de trabajo para desarrollo ágil de *software* que se ha expandido a otras industrias. Fue identificado al analizar los entornos de producción de empresas tecnológicas. Partiendo de la misma filosofía de desarrollo incremental, en lugar de realizar una planificación completa del producto, se definen proyectos cortos con roles definidos en los que el equipo se autogestiona y realiza reuniones cortas y regulares para evaluar los progresos e identificar los próximos pasos. En esta misma línea, en la década de los 90, nacieron los *OKR* (*Objective Key Results*) que empresas pioneras como *Google* aún los siguen utilizando. Se trata de una manera de establecer objetivos ambiciosos, medibles y con la conformidad de la persona que los ha de conseguir y que debe llevar un seguimiento constante de su cumplimiento. Igual que en los casos anteriores, este sistema rompe con la rigidez de los objetivos anuales y establece duraciones variables según las necesidades, desde mensual hasta anual. En este contexto y/o marco operativo laboral, se entiende que las personas deban tener autonomía, iniciativa y ser promotores de su propio trabajo para alcanzar con éxito los objetivos establecidos.

<sup>10</sup> En el informe realizado por el IESE Business School (2019) sobre el futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro, se lanza un reto de mejora para el sistema educativo, pues las empresas encuestadas vaticinan “que la brecha de conocimientos en áreas como big data, inteligencia artificial o blockchain será aún mayor dentro de cinco años”.

<sup>11</sup> A este respecto, mismo informe indica que el 56% de las empresas encuestadas no encuentra las capacidades de trabajo en equipo requeridas en titulados superiores; un 52% de las empresas no encuentra en estos graduados las capacidades requeridas de comunicación; y, un 72% no encuentra el nivel de adaptabilidad y resiliencia necesarias entre la población recién egresada (IESE, 2019)

El informe presentado en 2018 por el *World Economic Forum* que lleva por título “*The Future of Jobs Report*” señala un panorama de competencias que van a ser sustituidas por otras de mayor impacto para la incorporación al mercado laboral. También la OCDE (2019) ha informado recientemente sobre las competencias fundamentales para este proceso de transición de la Universidad al mercado laboral. Como reza el subtítulo del informe sobre “Estrategia de competencias de la OCDE” (2019), parece que al crecimiento tecnológico exponencial le hace falta una regulación “humanista”, una gestión de “Competencias para construir un futuro mejor”. Así, las habilidades “humanas”, como la creatividad, el pensamiento analítico y crítico, la iniciativa, y la capacidad relacional, aumentan de valor a medida que avanza la tecnología y la automatización.

En definitiva, parece que el mercado laboral se encuentra en un proceso de innovación continua que demanda un cambio drástico de habilidades profesionales para afrontar los nuevos modos de operar. Requiere, asimismo, de nuevos conocimientos para mantenerse proactivos y posicionando la primera línea en este escenario global de competitividad empresarial. En este contexto laboral, el valor diferencial de los perfiles que acceden al mismo, pone el foco en el punto de excelencia personal y profesional de las personas candidatas. En todos los estudios consultados hay un denominador común, y un reclamo interesante para los empleadores del siglo XXI: la búsqueda de perfiles profesionales con una combinación equilibrada de *Soft* y *Hard Skills*.

- **Para afrontar un nuevo escenario laboral marcado por el COVID**

Como colofón, se pretende reflexionar en este epígrafe, sobre el rastro que la COVID19 ha dejado en el mercado laboral juvenil pues, tras la pandemia, se aventura una transformación sin precedentes en las relaciones laborales, en el mundo del trabajo, en la aparición y desaparición de profesiones y carreras (a un ritmo aún mayor que el que ya se vivía) y, en cómo se desarrolla la actividad profesional atendiendo a las medidas de contención de la expansión del virus, como ha sido la implantación del teletrabajo por parte de un porcentaje alto de empresas.

Pero lo verdaderamente relevante y urgente que cabe achacar a esta crisis sanitaria es la involución y el drama que imprime huella sobre el mercado laboral juvenil dejando un panorama desolador y de recesión económica: altas cifras de paro y desempleo juvenil frente a bajas cifras de empleo pues faltan puestos de trabajo, las transiciones de acceso al mundo laboral se hacen ahora más complejas y largas, aumentan los despidos<sup>12</sup> disminuyen los ingresos y, la pobreza y los efectos psicosociales<sup>13</sup> se empiezan a sentir en la juventud. Y es que, esta crisis ha colapsado a las empresas, en especial aquellas que absorbían un mayor número de empleo juvenil: servicios, hostelería, comercio al por mayor, comercio al por menor, fabricación, inmobiliarias y otras actividades comerciales. En cambio, han corrido mejor suerte los jóvenes directivos y gerentes y/o técnicos, que han podido continuar con sus trabajos (OIT,2020).

Si no se toman soluciones urgentes sobre las políticas de empleo juvenil, como advierten Fasih, Patrinos, y Shafiq (2020), los impactos directos“pueden dar lugar a otros efectos a corto y mediano plazo que podrían resultar igual de dolorosos a largo plazo. Por ejemplo, la pérdida de puestos de trabajo afecta a los ingresos futuros debido a las interrupciones, la pérdida de productividad, la falta de capacitación asociada a los períodos prolongados de desempleo y la pérdida de oportunidades de desarrollar el capital humano en el trabajo”

Por esto, más que nunca, urge ponerse en marcha con rapidez y eficacia para planificar acciones que lleven a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados con el trabajo juvenil (número 8.6 y 8.b): *aumentar las oportunidades de empleo de los jóvenes reduciendo sustancialmente la proporción de los que no reciben educación, empleo o capacitación*. Así, el Programa de Desarrollo Sostenible para el 2030 impulsado por Naciones Unidas, en orden a garantizar la justicia social, promueve el trabajo decente como un objetivo prioritario, adquiriendo de esta manera un interés central en el mismo, las políticas y estrategias de empleo.

---

<sup>12</sup> Según el informe realizado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social en junio del 2020 titulado *Jóvenes y mercado de trabajo*, el 40% de jóvenes entre 18-29 años habrían dejado de trabajar durante la pandemia

<sup>13</sup> Las perspectivas profesionales de buena parte de la juventud están dominadas por la incertidumbre y el temor evaluando con pesimismo su futuro profesional, circunstancia esta, que ha disparado las tasas de depresión y ansiedad entre la juventud (ILOSTAT, 2019).

En este contexto, las estadísticas sobre el empleo juvenil son cruciales para supervisar los progresos/fracasos realizados en la consecución de los objetivos de política nacional e internacional en relación a este asunto. Esas estadísticas no sólo deben cuantificar las tasas de empleo/desempleo juvenil, sino también proporcionar información significativa sobre los sectores donde la oferta y la demanda de trabajo está más en equilibrio/desequilibrio analizando cuáles son los empleos que se están destruyendo y cuáles están en expansión, y constatar también, los tipos de trabajos que realiza esta población juvenil, de manera que se pueda monitorizar si las acciones y reformas llevadas a cabo por gobiernos y empresas en materia de empleo y de formación, garantizan un trabajo decente para este colectivo.

Pero a pesar de lo anterior, no todo se tiñe de fatalismo para la juventud a partir de esta crisis sanitaria, pues en la encuesta en línea realizada por la *International Labour Organisation* (ILO) entre el 21 de abril y el 21 de mayo de 2020 a la que respondieron 12.605 jóvenes de entre 18 y 34 años de 112 países, se advierten señales para la esperanza.

En el informe realizado a partir de los resultados de la encuesta, se constata que no todos los jóvenes han tirado la toalla durante la pandemia, pues cerca de la mitad de los encuestados (el 44%), optaron por la formación para mejorar sus competencias técnicas y específicas de cara a sus empleos (el 54%), incluyendo también formación en competencias instrumentales (cursos de idiomas y de TIC) y, en *softskills* tales como el dominio de habilidades en comunicación, solución de problemas y de trabajo en equipo. Y en línea con lo anterior, otro dato muy revelador, interesante y esperanzador de dicha encuesta, está en que el bienestar emocional y la salud mental de los jóvenes, correlaciona de manera con el éxito educativo, con la posterior integración en el mercado laboral (ILOSTAT,2020).

A modo de cierre y, enlazando este final con la pretensión inicial de este trabajo, parece relevante aconsejar a la juventud que, a pesar de la coyuntura en la que están inmersos trufada de incertidumbre, temor, estrés y constricción económica, no dejen de perseguir su sueño, pues “las aspiraciones y su realización forman parte integrante del bienestar

mental de un joven y desempeñan un papel importante al determinar una transición exitosa hacia el trabajo decente” (ILOSTAT,2020).

## 7.- Referencias bibliográficas

- Bernheim, C. T. (2018). Los desafíos de la universidad en el Siglo XXI y la universidad del futuro. En Meneghel,S.M; Silva de Camargo, M; y Speller, P. (Organizadores) *De Havana a Córdoba: Duas décadas de educação superior na América Latina*, (pp.233-270).Brasílea: Editora Novalettra.
- Botatzys, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Chambers, E. G.; Foulon.M; HAnfield-Jones,H; Hankin,S.M; y Michaels III, E.G. (1998). “The war for talent”. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co*, Number 3. Recuperado de la página web <https://pdf4pro.com/cdn/the-war-for-talent-35105.pdf>
- Charan, R.; Barton, D.; y Carey D. (2015). People Before Strategy: A New Role for the CHRO. *Harvard Business Review*. July-August 2015 Recuperado de la página web <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro>
- Correa, L. J. L. (2007). “El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164.
- Ernst & Young (2018), *The future of work is changing. Will your workforce be ready?* Recuperado de la página web <https://zuuonline.sg/money/careers-education/the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready/>
- Fasih, T.; Patrinos, H.A; y Shafiq, M.N. (20 de mayo de 2020) El impacto de COVID-19 en los resultados del mercado laboral: Lecciones que ofrecen anteriores crisis económicas [Entrada de Blog] Blog del Bancomundial.org. Publicado en *Education for Global Development*. Recuperado de la página web <https://blogs.worldbank.org/es/education/el-impacto-de-covid-19-en-los-resultados-del-mercado-laboral-lecciones-que-ofrecen>
- Gladwell, M. (2002). The talent myth. Are Smart people overrated? *The new Yorker*. Dept. of Human Resources. July 22. Recuperado de la página web <https://www.newyorker.com/magazine/2002/07/22/the-talent-myth>

- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. India: Editorial Kairós.
- IESE Business School (2019). *Informe El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas*, Recuperado de la página web <https://www.iese.edu/es/noticias/futuro-empleo-competencias-profesionales/>
- ILOSTAT (2019) Labour market access - a persistent challenge for youth around the world. *Spotlight on work statistics*, nº 5. Marzo-2019. Recuperado de la página web [https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_676196.pdf](https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_676196.pdf)
- Kandola, R. y Fullerton, J. (1996). *Managing diversity. Diversity in action*. London: Institute of Personnel and Development, IPD House.
- Kossek E. y Lobel S. (1996). *Managing diversity*. Massachusetts( USA): Blackwell Publishers
- Lombardo, M. M. y Eichinger, R.W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*. Volume 39, Issue 4. Pages 301-409.
- Manpower Group (2017). *La revolución de las competencias*. Recuperado de la página web <https://www.manpowergroup.es/infome-la-revolucion-de-las-competencias-talento-empleabilidad-tecnolog%C3%ADa>
- Manyika, J. (2017). Technology, jobs, and the future of work. *Executive Briefing McKinsey Global Institute*. Recuperado de la página web <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>
- Marsal, C. G. (2015). Innovación empresarial y desarrollo económico: De la destrucción creativa al big bang social coordinado. *Actualidad Económica*, 25(86), 31-34.
- Mccall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., y Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mcclelland D.C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. January 1973, 28: 1–14..
- Mínguez, A. M. (2019). Lo que no dicen los estudios sobre las transiciones formativas-laborales de los jóvenes. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, (6), 95-104.

- Ministerio del Trabajo y Economía Social. (2020). Informe Jóvenes y mercado de trabajo. Recuperado de la página web [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/analisis\\_mercado\\_trabajo/jovenes/2020/Marzo2020.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2020/Marzo2020.pdf)
- Moreno Briceño, F., y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Morgan, J. (2017). *Employee Experience Advantage*. New Jersey (USA). John Wiley & Sons. Inc. Hoboken,
- Naciones Unidas. Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- OCDE (2017). OECD Employment Outlook, 2017. *OECD publishing*, Paris [http://dx.doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2017-en)
- OIT (2020) Empleo decente para los Jóvenes. Los Jóvenes y la COVID-19: Efectos en los empleos, la educación, los derechos y el bienestar mental. Recuperado de la página web [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_753054.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_753054.pdf)
- PWC (2018), *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. Recuperado de la página web <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
- Sánchez, B.(27 de febrero de 2019). ¿Por qué las empresas no encuentran talento joven siendo que esta es la generación mejor preparada?" El País.com. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2019/02/25/actualidad/1551095911\\_149819.html](https://elpais.com/economia/2019/02/25/actualidad/1551095911_149819.html)
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stein, G. y Rabago, E. (2014). *Dirigir personas. La madurez del talento*. Madrid (España): Editorial Pearson Educación, S.A.
- Steward, I.; De, D.; y Cole A. (2015). *Technology and people. The great job creating machine* United Kingdom: Deloitte LLP. Recuperado de la página web

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/finance/deloitte-uk-technology-and-people.pdf>

World Economic Forum (2018) *The Future of Jobs Report*. Recuperado de la página web [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)