



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

Gestión del talento en la Generación Z

Autor: África Puerta Martín
Tutor: Pedro César Martínez

Trabajo Fin de Máster

Madrid
enero 2022

Índice

Abstract.....	3
Introducción.....	4
Objetivo	5
Metodología	6
Estudio de la gestión de talento en el entorno VUCA.	6
1. Adquisición de talento	6
2. Desarrollo de liderazgo	7
3. Proceso	7
4. Innovación	8
5. Analítica	8
¿Cuál es la situación del mercado laboral post pandemia?.....	9
La generación conocida como “Gen Z”	11
Employer Branding – Employer Brand	13
Estrategia.....	16
1. Promover la colaboración y la co-creación	16
2. Entender que la tecnología no es un amplificador.....	17
3. Promover el aprendizaje grupal y constante.....	17
4. Es necesario aceptar la diversidad	17
5. No venderles sueños de larga duración	17
6. Escucharlos, reconocerlos e inspirarlos	18
7. Aprovechar a los “diferentes” u “Ovejas negras”	18
8. Contribuir a la comunidad	18
Aspectos a tener en cuenta.....	19
Conclusiones.....	22
Bibliografía.....	24

Abstract

El objetivo del presente trabajo es presentar una visión que haga frente a la gestión del talento en el entorno en el que nos encontramos actualmente: entorno VUCA. Para ello se estudiará: cómo se lleva a cabo la gestión de talento en este entorno VUCA y, más concretamente, cómo gestionar el talento en las nuevas generaciones. En el mundo empresarial de hoy en día, el ámbito de los RRHH se ha denominado **VUCA**, un término que hace referencia a **Volatility (volatilidad), Uncertainly (incertidumbre), Complexity (complejidad) y Ambiguity (ambigüedad)**. Se refiere, entre otras cosas a la situación existente en el mercado laboral actual, un entorno, como sabemos, totalmente cambiante. cuál es la situación del mercado laboral post pandemia y su relación particular con la generación conocida como “Gen Z”. La idea es ver como captar y fidelizar al talento joven, además de conocer la importancia del “employer branding”, que no es más que la reputación de una organización como empleadora.

Palabras clave: VUCA, Mercado Laboral, Generación Z, Employer Branding

The objective of this work is to present a vision to deal with the VUCA environment. For this, the following will be studied: how is talent management in this VUCA environment, what is the situation of the post-pandemic labor market, its relationship with the generation known as “Gen Z”. In today's business world, the field of HR has been called **VUCA**, an acronym that refers to **Volatility, Uncertainly, Complexity and Ambiguity. It refers, among other things**, to the existing situation in the current labor market, an environment, as we know, totally changing. The idea is to see how to attract and retain young talent, in addition to knowing the importance of employer branding, which is nothing more than the reputation of an organization as an employer.

Keywords: VUCA, Labor Market, Generation Z, Employer Branding

Introducción.

VUCA es un acrónimo utilizado por primera vez en 1987 y basado en las teorías de liderazgo de Warren Bennis y Burt Nanus (1985), significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Fue la respuesta de la Escuela de Guerra del Ejército de los EE. UU. Cuando colapsó la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) a principios de la década de los 90, de repente, ya no existía el único enemigo, lo que resultó en nuevas formas de ver y reaccionar. Desde esas fechas, el concepto VUCA ha sido tomado por empresas, organizaciones y sectores para indicar el liderazgo y la planificación estratégica.

Ni el liderazgo de una organización ni sus estrategias se escapan en el mundo actual de VUCA. Las experiencias, los dogmas y los paradigmas deben ser objeto de escrutinio; ya no

se trata de encontrar el único camino o la herramienta de gestión: los estándares dan paso a la individualidad.

En aras de garantizar resultados positivos, resulta conveniente un nuevo enfoque de gestión y liderazgo en circunstancias cambiantes. El mundo VUCA nos desafía a encontrar nuestro propio camino. Debemos comprender la psicología y desarrollar un comportamiento empático; en resumen, estar más preocupados por las personas y sus necesidades.

Las personas determinan el éxito de toda empresa, lo que requiere de las condiciones marco adecuadas bajo las cuales cada individuo puede contribuir con sus habilidades y servicios en el sentido de resultados acordados tanto cualitativos y cuantitativos. Esto ha sido válido en todo momento y se vuelve aún más importante en estos tiempos de VUCA. Sin el personal adecuado, las empresas no funcionan bien. Existe un pensamiento empresarial que dice: “El principal activo de una empresa no son las personas. Las personas correctas, si.” (Severino C. Maricarla M. 2012).

Es fundamental determinar el diálogo y el discurso de los directivos y empresas con sus empleados. La voluntad de participar en una cooperación genuina y asumir responsabilidades claras es un requisito previo básico para la innovación. Esto requiere libertad, creatividad, rapidez, flexibilidad y una cultura corporativa que conecte a las personas con la organización. Esta conexión se vuelve más significativa y puede llevarse al foco del liderazgo de manera aún más decisiva.

El mundo del trabajo se ha visto profundamente afectado por la pandemia mundial de la COVID-19. Además de la amenaza que supone para la salud pública, la perturbación económica y social amenaza los medios de subsistencia y el bienestar a largo plazo de millones de personas. En la reunión de la 109a Conferencia Internacional del Trabajo (“El trabajo en tiempos de la COVID”. Memoria del director general. Conferencia Internacional del Trabajo 109. A reunión, 2021) los miembros de la OIT (gobiernos, trabajadores y empleadores) han llevado a cabo un llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en el ser humano de la crisis de COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente.

Sobre la relación de la situación del mercado laboral post pandemia con la generación conocida como “Gen Z”. La pandemia de COVID-19 es el evento que define a la generación de la Generación Z cuyos efectos marcarán la forma en que viven y trabajan.

Los momentos que definen a una generación son los eventos, experiencias y recuerdos, siendo éstos los factores que determinan la forma en que las generaciones ven el mundo que les rodea e influyen en las decisiones que toman, tales como puntos de vista sobre el dinero, la educación, la carrera, las relaciones, la familia y la salud.

Si bien no es posible saber con certeza cómo serán estos cambios para la generación Z a largo plazo, ya que en general aún son jóvenes, la “Z” fue la generación más despedida debido a una combinación del mantra “último contratado, primer despedido” en muchas organizaciones, así como el número desproporcionado de Generación Z que trabaja en la industria de servicios, que experimentó despidos masivos (Jason Dorsey, Jason’s Blog, Gen Z, The Lasting Changes Ahead for Generation Z - aka Generation COVID)

Como resultado de la pérdida de empleos y planes de carrera, muchos en la Generación Z perciben el dinero, el trabajo, el ahorro, la jubilación y la inversión de manera diferente. Muchos adultos jóvenes de la Generación Z ahora están dedicando más tiempo y atención a ahorrar y administrar sus gastos con cuidado, un cambio potencialmente grande dada su edad.

Otra tendencia que se puede ver es que muchos adultos jóvenes de la Generación Z se sienten agotados o desencantados en el trabajo. Esta generación ha experimentado tantos desafíos y presiones a una edad tan temprana, incluido el tremendo costo social y emocional de la pandemia, que no es inesperado que sientan una mayor probabilidad de agotamiento y fatiga en el trabajo, especialmente junto con la presión. A medida que las consecuencias de la pandemia mundial continúan repercutiendo en todo el mundo, el número de víctimas está teniendo efectos variados en diferentes segmentos de la población. Por grupo de edad, hay mucha más preocupación entre los trabajadores de mediana edad y los de edad avanzada, pero el impacto financiero en las generaciones trabajadoras más jóvenes puede ser más pronunciado. Con muchos trabajadores de la Generación Z enfrentando su primera crisis financiera global, posiblemente la peor en muchas generaciones, las opciones del mercado laboral y la elección de empleadores pueden ser remodeladas en los años que vendrán.

La mejor manera de captar y fidelizar al talento joven, la Generación “Z”, es estudiando sus hábitos, para encontrar respuestas clave a la forma de aprovechar sus atributos, aspectos como aprender de sus hábitos de socialización, optimizar el manejo de la tecnología sin olvidar la importancia de el “facetime” o visualización.

A medida que las empresas de todo el mundo buscan formas de mantener a su fuerza laboral motivada y comprometida durante la crisis de la pandemia, aprender de ellos e inspirarlos será clave para mantener un alto nivel de moral. La experiencia y la educación de los trabajadores de la Generación Z pueden ayudar a los líderes de la empresa a acelerar ese proceso y crear aprendizajes que pueden utilizarse durante algún tiempo.

Objetivo

Determinar en este entorno VUCA una estrategia que permita retener el talento humano, con énfasis en la Generación “Z”. El enfoque VUCA requiere cambiar el modelo de competencias en las empresas, centrándose en sus puntos fuertes, por tanto, se pretende mostrar una visión

de cómo manejar aspectos que presenta el entorno VUCA y post pandemia sobre la Generación “Z” y estudiar su relación con el mercado laboral, además de ver la importancia del Employer Branding como herramienta u opción de solución para buscar captar mejor esa generación. Lo obtenido quizás pueda contribuir a entender un cambio social positivo al proporcionar nuevas estrategias para una mayor sostenibilidad organizacional, preparación empresarial, liderazgo receptivo y mejor bienestar de los empleados en el entorno VUCA

Vendrá una tendencia diferente en el comportamiento de la nueva generación de líderes y consumidores. El impacto de esta ola de cambios introducirá nuevas reglas de conducta en los negocios. Por tanto, es necesario reconsiderar los roles como consumidores, empleados, padres, líderes y miembros de la comunidad social en las tendencias que influirán tanto en el comportamiento de la nueva generación “Z” como el planteamiento del mundo VUCA - COVID-19. Nandram S. S., Bindlish P. K. (2017).

Cada empresa tiene que lidiar con su propio mundo VUCA individual y personalizado. Desafortunadamente, algunas organizaciones desconocen su existencia y, por lo tanto, no identifican las señales provenientes del entorno externo mientras aún funcionan según los anteriores patrones desarrollados. Para mejorar, se deben considerar aspectos clave como la agilidad empresarial, la fuerza laboral estratégica, la planificación de la demanda, la gestión de la recuperación para la resiliencia organizacional y el liderazgo concienzudo y basado en valores.

Metodología

Estudio de la gestión de talento en el entorno VUCA.

La gestión del talento se define como el proceso estratégico organizado metódicamente para incorporar el talento adecuado y ayudarlo a crecer hasta alcanzar sus capacidades óptimas teniendo en cuenta los objetivos de la organización (Ghosh Prarthana, 2021) Las fases del proceso de gestión del talento incluyen la planificación, la atracción, la selección, el desarrollo, la retención y la transición.

Analizando el entorno, para que los gerentes respondan rápidamente a los eventos disruptivos mencionados anteriormente y a eventos similares que puedan ocurrir, la gestión del talento podría enfocarse en cinco sectores principales del talento: atracción, desarrollo de liderazgo, procesos, innovación y analítica.

1. Atracción de talento

Los reclutadores deben aprender a identificar y seleccionar nuevas contrataciones que sean muy adaptables y puedan aprender rápidamente a adaptarse al entorno altamente cambiante. Las empresas también pueden aumentar el porcentaje de su fuerza laboral contingente.

- Las empresas deben intentar desarrollar descripciones de trabajo fluidas que describan las diferentes habilidades y tareas que debe lograr cada empleado. Los reclutadores también pueden considerar la subcontratación como una alternativa flexible para satisfacer las necesidades repentinas y el exceso de trabajo.
- Los reclutadores deben contratar empleados expertos en tecnología equipados y actualizados con las habilidades necesarias para los rápidos cambios tecnológicos que se están produciendo.

2. Desarrollo de liderazgo

El papel de los líderes cambio drásticamente con la introducción de nuevos modelos de liderazgo que incluyen el término "Agilidad", entendiéndose esto como la habilidad de cambiar de una posición a otra de manera eficaz. Entonces el entorno empresarial cambiante necesita líderes equipados con conjuntos de habilidades "adaptables".

- Los líderes de VUCA deben ser rápidos en la toma de decisiones, innovadores y capaces de aprender rápidamente. Además, deben poder transmitir sus habilidades a los miembros de su equipo. Wolfe, I. (2015).
- Los gerentes deben aprender a actuar como facilitadores para dar espacio a los empleados para que sugieran soluciones de manera proactiva para los frecuentes eventos perturbadores.
- La gestión debe estar más descentralizada y es necesario desarrollar más equipos y jefes de sub-equipos para facilitar el desarrollo de equipos eficaces y adaptables. Los líderes de VUCA deben ser rápidos en la toma de decisiones, innovadores y capaces de aprender rápidamente. Además, deben poder transmitir sus habilidades a los miembros de su equipo.
- Los líderes en el mundo empresarial actual deben tener las habilidades necesarias para el uso de opciones de aprendizaje virtual, incluidas las redes sociales y las comunidades virtuales (Wikis)

3. Proceso

El proceso de gestión del talento en sí mismo podrá convertirse en una ventaja competitiva para una organización cuando puedan ofrecer soluciones más rápidas y eficaces que los otros competidores de talento.

- Los procesos deben ser muy ágiles, flexibles y sensibles al cambio. Los sistemas deben incluir un proceso de "aprendizaje rápido" para aumentar la velocidad del aprendizaje individual y organizacional.
- Los procesos de gestión del talento deben incluir un proceso para acelerar proactivamente el movimiento interno de los empleados hacia áreas donde tienen un

mayor impacto. Deben además incluir un componente que pueda actualizar automáticamente las prácticas antiguas por otras nuevas.

4. Innovación

- Al contratar empleados, se debe prestar atención a los innovadores, los que cambian el juego y los pioneros que son esenciales para el éxito en el mundo empresarial actual.

La gestión del talento necesita desarrollar un entorno de trabajo apropiado que permita la colaboración y la interacción entre equipos.

- Para que la innovación sea un objetivo continuo para la organización, toda la organización debe trabajar al unísono, la experimentación y la toma de riesgos deberán ser alentadas en todos los aspectos de la organización.

-

Es necesario fomentar nuevos modelos de aprendizaje, incluido el aprendizaje virtual, para aumentar el desarrollo de los miembros del equipo.

- El liderazgo en la gestión del talento debe medir, reconocer y recompensar con éxito la colaboración, la asunción de riesgos y la innovación exitosa.

5. Analítica

- Se deben desarrollar centros de evaluación y herramientas en línea precisas para permitir el desarrollo de resultados basados en datos, más científicos y basados en métricas que permitan a los líderes tomar decisiones rápidas y precisas, "la primera vez".
- Se necesitan análisis predictivos como el de la predicción meteorológica para acelerar la toma de decisiones y reducir la etapa de planificación. Dentro de la gestión del talento, Google ha producido con éxito análisis predictivos en contratación, liderazgo y retención. Otro ejemplo incluye Sprint, que utilizó análisis para predecir qué nuevas contrataciones probablemente dejarían de trabajar. Cisco utilizó una vez medidas predictivas para identificar qué nuevas contrataciones con dificultades tenían probabilidades de tener éxito a largo plazo. Kok J. and Van Den Heuvel S. (2019)

Los procesos de gestión del talento deben evitar caer en métodos únicos para gestionar la contratación de los empleados. Los valores y objetivos corporativos deben actualizarse con frecuencia de forma periódica para garantizar que estén alineados con los cambios que se están produciendo en el mundo de VUCA.

¿Cuál es la situación del mercado laboral post pandemia?

El informe de la consultora McKinsey, (McKinsey Global Institute “The future of work after COVID-19 de febrero 18 del 2021) acerca del futuro del empleo después de COVID-19, señala que “la pandemia aceleró las tendencias existentes en el trabajo remoto, el ecommerce y la automatización”. En tal sentido, el informe de esta consultora muestra el impacto duradero de la pandemia en la demanda laboral, la combinación de ocupaciones y las habilidades requeridas”.

Se realizó en los siguientes ocho países, los cuales tienen diferentes modelos de mercado laboral y económico: China, Francia, Alemania, India, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos. Estos países representan casi la mitad de la población mundial y el 62 por ciento del PIB.

Antes de la pandemia, la mayoría de los trabajos que se paralizaron fueron por causa de nuevas tecnologías y relaciones comerciales que estaban creciendo. Con la pandemia, sin embargo, se hizo evidente la importancia de la presencialidad física en el lugar de trabajo. Según el estudio de McKinsey, Global Institute 2021, se desarrolló una forma novedosa de cuantificar la proximidad requerida en más de 800 ocupaciones agrupándolas en diez áreas de trabajo (Ver gráfico No 1) de acuerdo con la cercanía a compañeros de labor y clientes, el número de interacciones entre ellos y la naturaleza del lugar.

Este informe muestra una nueva perspectiva del trabajo, diferente a la tradicional. En el gráfico mostrado a continuación, se pueden ver ejemplos de cómo cambian diferentes roles dentro de diversos sectores tras la situación provocada por la Covid-19 y cómo el virus afectó más en los escenarios con las puntuaciones más altas de proximidad física.

Cuidados Médicos	Cuidados Personales	Interacción con el cliente en el sitio	Ocio y viajes	Ayuda a domicilio
87	83	76	75	70
Hospitales, Clínicas	Salones de belleza, Gimnasios	Tiendas minoristas, Bancos	Restaurantes, Hoteles	Casas residenciales
Producción y Almacenamiento interior	Trabajo de oficina basado en ordenador	Aula y Entretenimiento	Transporte de mercancías	Producción y mantenimiento al aire libre
70	68	68	58	54
Fábricas, Cocinas, Almacenes	Oficinas, Sede corporativa	Escuela, Centros de conferencias	Camiones, Patio de rieles	Sitios de construcción, Granjas

Grafico 1 Puntuación general de proximidad física. Puntuación por área de trabajo (basado en métricas de interacción humana y ambiente de trabajo) Valores en porcentaje. McKinsey Global Institute 2021 El campo de trabajo varía en la proximidad física general.

Se considera que hay una alta probabilidad de que las labores en áreas con mayor nivel de especialidad y proximidad se vean mayormente afectadas después de la COVID-19 y que, esto, a su vez, impacte en otras áreas del trabajo a medida que se adapten al nuevo paradigma. Las interrupciones a corto y largo plazo por supuesto, variarán según el sector y el modelo de trabajo. Por otro lado, la pandemia impactó muy poco el área de producción y mantenimiento al aire libre ya que se requiere de poca proximidad entre los trabajadores.

Lo que es indudable, es que la COVID-19 lleva tanto a las compañías como a los clientes a la necesidad de adaptarse con agilidad a las nuevas circunstancias que incluyen trabajo en remoto, compra online y sistemas automatizados. Si bien estas tendencias perdurarán en el tiempo, el impacto va a disminuir a medida que estas formas de trabajo y consumo se conviertan en la norma.

La generación conocida como “Gen Z”

La Generación Z (conocida como Gen Z, iGen o Centennials) hace referencia a la generación nacida entre 1997 y 2012. Es la generación más joven, étnicamente diversa y más grande en la historia de Estados Unidos, y comprende el 27 %; 72 millones de personas, de su población. La organización independiente Pew Research definió recientemente a la Generación Z como cualquier persona nacida después de 1997. La Generación “Z”, se ha criado y creció con la tecnología, Internet y las redes sociales, lo que a veces hace que sean estereotipados como adictos a la tecnología, antisociales o "guerreros de la justicia social". Algunos de sus miembros más “antiguos” culminaron sus estudios universitarios en el 2020 y de inmediato se incorporaron a la fuerza laboral. Meola Andrew (2022) Insider Intelligence.

La Generación “Z” se considera a sí misma como la de mayor tolerancia y de más mente abierta que cualquier generación anterior a ellos. Casi la mitad son minorías, en comparación con el 22% de los Baby Boomers, (nacidos entre 1957 y hasta 1977)

Apoyan a movimientos sociales como Black Lives Matter, los derechos de las personas transgénero y el feminismo. La Generación Z es la generación más grande y étnicamente diversa en la historia de Estados Unidos, y eclipsa a todas las demás generaciones anteriores en abrazar la diversidad y la inclusión.

Su principal medio de comunicación son las redes sociales y mensajes de texto, pasando largos periodos de tiempo conectados a la red.

La mayoría de los miembros de la Generación Z prefieren los servicios de transmisión por secuencias al cable tradicional, además de obtener la información que captan en sus teléfonos y ordenadores. Son diferentes de las generaciones anteriores, porque son los primeros consumidores que han crecido completamente en la era digital. La tecnología y los dispositivos móviles son lo primero para ellos y tienen altos estándares sobre cómo pasan su tiempo en línea.

La generación que sigue a la Generación Z es la Generación Alfa, que incluye a cualquier persona nacida después de 2010. La Generación Alpha es todavía muy joven, pero está en camino de convertirse en el grupo de edad más transformador de todos los tiempos.

La Generación Z pronto se convertirá en la más fundamental para el futuro del comercio minorista, muchos tendrán un enorme poder adquisitivo para el 2026.

Las marcas que quieran aprovechar esta oportunidad necesariamente deberán comprender sus tendencias y expectativas digitales. Organizaciones como Insider Intelligence ha estado rastreando las características, rasgos, valores y tendencias de la

Generación Z para desarrollar estadísticas, hechos y estrategias de marketing en profundidad que se dirijan a lo que pronto se convertirá en la mayor legión de consumidores.

El entorno VUCA es la etapa más prevalente donde la Generación Z pasará su vida laboral, más que sus predecesores. La tasa de cambio en el entorno actual es rápida, impredecible y omnipresente. El cambio trae oportunidad, rentabilidad y sostenibilidad si se gestiona y aprovecha de manera sistemática, Radha (2017). Se promociona a la Generación Z por ser adaptable, impulsiva y receptiva al cambio; por lo que se debe investigar si poseen competencias de liderazgo para enfrentarse a un mundo VUCA. Radha, R. R., & Kosuri, S. R. (2017)

Los futuros escenarios exigen que la fuerza laboral de la Generación Z esté preparada para lidiar con las interrupciones, los cambios y esencialmente todos los elementos que definen a VUCA. Francis (2018). Esto se atribuye a las competencias de la Generación Z y sus características que no prevalecieron en esta escala entre sus predecesores, los Millennials. Dena, B. (2019). Es lógico que, además de las competencias de comportamiento y de gestión, las competencias de liderazgo en una generación añadan la sostenibilidad impulsada por el valor de una organización.

Las competencias en sí mismas contemplan una amplia dimensión que van desde competencias centrales, competencias umbral, competencias conductuales, competencias gerenciales y competencias de liderazgo. McClelland, (1973), Boyatzis (1982) y Cheetham & Chivers (2005) afirman que el estudio de las competencias consiste en el estudio de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que facilitan al individuo a sobresalir en cualquier trabajo en particular. En el rápido ritmo actual de disrupción de VUCA, es importante que los líderes estén equipados para manejar los innumerables cambios que trae VUCA según George, B. (2017) Joshi, Chauhan, Kumar y Abidi (2018) y Sarkar (2016)

La identificación y el desarrollo de competencias de liderazgo es, por tanto, fundamental para el crecimiento sostenido de las organizaciones, sea cual sea el sector o industria al que pertenezcan. Kanyangale y Pearse (2014). Drucker, P. F. (1952)

Employer branding

Employer Branding, o la reputación de una empresa como contratista o empleadora es un término que describe el renombre y la popularidad de una empresa desde la perspectiva de un empleador potencial y describe los valores que la empresa da a sus empleados. Juneja P. (2019)

Las marcas empleadoras son el espejo de la propuesta de valor del empleado de la empresa. Los beneficios de ser un Employer Brand o sea ser una empresa contratista o empleadora sólida ofrece muchas oportunidades.

En el mundo empresarial moderno de la adquisición de talento, el Employer Branding se utiliza para presentar a la empresa como un gran lugar para trabajar, para comunicarse con los empleados actuales, así como para atraer una nueva fuerza laboral, generalmente pasiva.

El Employer Brand, tiene un impacto directo en la adquisición de talento. Las empresas con una mejor reputación tienen personal de mayor nivel, mejor calidad profesional y más satisfechos. Además, la experiencia de los candidatos mejora significativamente y tienden a retener a los empleados por más tiempo. Mostafa, Bassant Adel (2020) Para enfrentar el entorno VUCA las empresas deben ser o tener un Employer Branding eficaz. Esto se consigue comenzando por afrontar algunas realidades del mundo laboral actual: es difícil y se volverá mucho más difícil. Los profesionales de RR.HH., se deben formar y deberán pensar de manera más científica sobre cómo competirán las organizaciones para atraer y retener el talento fundamental para conseguir el éxito. Sullivan John (2012)

El Employer Brand tiene que ver con la oferta y la demanda de talento, una forma sencilla de pensar en el talento hoy en día es en términos de oferta y demanda. La oferta de talento se ocupa de aquellas cosas que afectan las necesidades de los empleadores y cómo acceden a las personas que necesitan. La demanda de talento se centra en aquellas cosas que afectan a los trabajadores y su disponibilidad para trabajar.

Según el blog 'Cómo construir una marca de empleador eficaz' de The talent alchemy blog series (2021) <https://talentalchemy.co.uk/cgi-sys/>. Los factores que inciden en la oferta de talento tienen un impacto significativo en el mundo laboral. Para facilitar la comprensión de estos factores, los llamaron según se indica a continuación:

- a) Competencia - Los tiempos de ciclo reducidos para nuevos productos y mercados hacen que sea más difícil anticipar qué nuevas habilidades se necesitan en el futuro y deja menos tiempo para atraer y capacitar a las personas en las habilidades requeridas para el futuro.
- b) Convergencia- El mercado laboral actual opera cada vez más a escala global, y las empresas pueden contratar personas para trabajar en una variedad de geografías y estructuras laborales. Esta tendencia está creando un mercado laboral global único.
- c) Mercantilización- Las empresas más ágiles y mezquinas persiguen la eficacia sin descanso, utilizando la tecnología y la automatización para eliminar puestos de trabajo siempre que sea posible. Las personas con habilidades que no se pueden automatizar tendrán una gran demanda. Las personas sin estas habilidades se verán obligadas a realizar trabajos menos dignos con niveles más bajos de protección y seguridad laboral.

Por otra parte, ellos consideran que existen factores clave que afectan la oferta de talento, como son:

1. a) Demografía- Se están produciendo cambios clave en los perfiles demográficos de los países industrializados; caracterizado por una población activa que envejece y una mayor diversidad de la población activa. Es necesario un mayor cuidado y sofisticación al apuntar a los grupos y segmentos de talentos.
2. b) Democracia- Los empleados (potenciales, actuales y pasados) ahora disponen de niveles sin precedentes de transparencia sobre las acciones y el comportamiento de los empleadores a través de Internet y las plataformas de redes sociales. La reputación de los empleadores se crea y mantiene más allá del alcance de la máquina corporativa.
3. c) Discernimiento- Nuevos niveles de sofisticación del consumidor en el lugar de trabajo, ya que la lealtad cuenta menos y los empleados y candidatos quieren saber "¿Qué gano yo?"

La convergencia de los factores indicados anteriormente está dando lugar a una tormenta perfecta para el talento, ya que las herramientas y estrategias que han servido en el pasado no funcionarán en el futuro del trabajo. Se debe vivir con eso y acordar lo que se puede hacer para garantizar que se puedan seguir atrayendo y reteniendo el talento que se necesitará en el futuro.

Aquellas organizaciones que están prosperando en el nuevo mundo están poniendo un Employer Brand en el corazón de su organización, para crear una experiencia de entrega para los empleados que les ayude a atraer y retener a las mejores personas.

Algunos autores, Yohan A. 2018 (<https://get.agorize.com/blog/>) consideran que entre las cosas simples que se pueden hacer están las siguientes:

- Relajarse y aceptar que no se puede controlar la reputación; la reputación la dan son los candidatos, empleados y otros grupos influyentes. Se debe hacer lo mejor que se pueda para ser un buen Employer Brand. La mayoría de las organizaciones ya no administran las marcas de sus empleadores, así que deben asegurarse que en la que decidan apoyarse este entre las mejores y comenzar así con ventaja.
- Se considera necesario adoptar un enfoque estructurado y sistemático para desarrollar una marca de empleador que sea atractiva para el tipo de personas que está tratando de atraer a una organización.
- Es sumamente importante asegurarse que la Employer Brand sea auténtica. Algunas personas han intentado crear una marca creando una promesa falsa a los candidatos, lo que ha resultado en promesas incumplidas y la consiguiente desvinculación de los anteriores empleados y nuevos empleados. Hay un viejo proverbio chino que dice: "Hagan felices a los que están cerca y otros seguirán". Esto es muy cierto es este caso.
- Hay que diferenciar nuestra marca de empleador de aquellas organizaciones con las que compitamos por el talento. Hay que recordar que no se necesita ser brillante para

atraer y retener a grandes personas, sino simplemente mejor que las organizaciones contra las que se está compitiendo.

Construir una marca personal en esta era moderna, donde la tecnología y las plataformas sociales redefinen la forma en que las personas interactúan, se ha convertido en una necesidad, especialmente para la joven generación Z, que está cada vez más involucrada en el medio en línea. Una marca personal transmite la identidad y el carácter distintivo de un individuo y se ha convertido en una herramienta importante para los jóvenes que les permite alcanzar el éxito independientemente de su estatus: pueden ser jóvenes profesionales en busca de trabajo, oradores públicos, blogueros, gerentes o empresarios.

Estrategia

Se comenzará presentando algunas estrategias que deben seguir las marcas empleadoras para atraer a la Generación Z. Cada generación de trabajadores difiere de sus predecesores en necesidades, preferencias, expectativas de los empleadores, procesos de pensamiento y formas de trabajar. Sin embargo, la Generación "Z" parece provenir de un planeta diferente y es más diferente de todas las generaciones anteriores de lo que pensábamos. Las organizaciones se enfrentan a un momento difícil para apuntar y atraer a las generaciones más jóvenes. Chillakuri Bharat (2020).

Se escucha hablar de todas las comodidades, servicios, ventajas y beneficios que las grandes corporaciones ofrecen a sus trabajadores, pero ¿Estas condiciones son suficientes para atraer a esta nueva generación? Sí y No. Sí, porque la nueva generación espera que sus posibles empleadores satisfagan sus necesidades y les brinden facilidades que les hagan la vida más fácil y cómoda. No, porque las ventajas y beneficios no son solo lo que quieren. En cambio, buscan una experiencia más integral.

“Bueno, no es necesario ser una empresa de miles de millones de dólares para atraer a la Generación 'Z'” Están igualmente dispuestos a trabajar con nuevas empresas y pequeñas empresas”. Juneja P. (2019). Desde ese punto de vista, se considera que se puede implementar varias estrategias, sin mayores inversiones, para apuntar a esta generación tan influyente, que nace en la era digital. Ruby Anna (2021):

1. Promover la colaboración y la co-creación

Se considera que la generación "Z" al parecer “odia” seguir una configuración de jerarquía en el trabajo. Se cree que sienten que no necesitan una cadena de mando para funcionar. En cambio, les apasiona lo que aman y hacen un esfuerzo adicional para perseguir su pasión y lograr la tarea en cuestión. Si una empresa Vitelar Alexandra. (2013) realmente quiere

preparar su cantera de talento para el futuro, debe insistir en trabajar con jóvenes y promover esta cultura.

Las empresas pueden confiar en estos jóvenes para las innovaciones revolucionarias. Cuando ven recesiones, cambios de reglas e inestabilidad en el mercado laboral, saben cómo seguir su propio camino. Mientras buscan oportunidades para colaborar y co-crear, también quieren ganar mucho dinero.

2. Entender que la tecnología no es un amplificador

Para una generación nacida y criada en un mundo digital, la tecnología no es un amplificador ni un refuerzo. Es parte de su crecimiento e identidad. Están en todas partes, probablemente en todas las plataformas sociales, y saben cómo usar la tecnología.

3. Promover el aprendizaje grupal y constante

Los rápidos cambios en la tecnología están impulsando el cambio dentro de las organizaciones a un ritmo sin precedentes. Esto significa que los empleados necesitan aprender constantemente cosas nuevas y mejorar sus habilidades existentes. Además, la nueva generación quiere probar cosas nuevas. No desea limitarse a un campo o departamento específico.

Una cultura de aprender juntos de manera regular ayudará a su desarrollo personal y aumentará su satisfacción. Los empuja a dejar de lado sus miedos y represiones y explorar su potencial oculto. Además, el aprendizaje en grupo hace que los empleados se sientan cómodos entre sí al compartir ideas, discutir problemas y trabajar juntos.

4. Aceptar la diversidad

En los últimos años, cuando las organizaciones se han centrado en los *millennials*, es hora de que sigan adelante y comiencen ahora con campañas de marca de empleador para la próxima generación, que es aún más desafiante. Es multicultural y muy diversa.

La Generación 'Z' es probablemente la más tolerante, de mente abierta y poco ortodoxa y liberal de todas las generaciones. Están listos para abrazar las diferencias, ya sean de cultura o casta, credo, religión, región, color, género, preferencias sexuales o cualquier cosa. Al elaborar un mensaje de marca del empleador, las organizaciones deben tener esto en cuenta. Gen 'Z' busca mensajes más significativos y reales que los que venden una vida perfecta.

5. No vender sueños de larga duración

Los miembros de la generación 'Z' son ciudadanos del universo y, por lo tanto, es menos probable que se restrinjan a un área geográfica o específica de un país. Realmente no se les puede vender el sueño 'americano' o 'europeo'. Responden a oportunidades ilimitadas, perspectivas empresariales, independencia y autodirección.

Los miembros de la Generación Z son emprendedores y creen en crear sus propios caminos en lugar de esperar el éxito de la manera más fácil. Son pensadores innovadores, rompen con las reglas y conocedores de la tecnología, tienen sus propias aspiraciones. No dudan en desafiar las convenciones. Las organizaciones deben presentarse a sí mismas como las que empoderan a los miembros de la generación Z para que sean innovadores.

6. Escucharlos, reconocerlos e inspirarlos

Las organizaciones saben que los adolescentes que se incorporarán a la fuerza laboral pronto quieren ser escuchados. Pero las organizaciones también deben creer que estos jóvenes saben de lo que están hablando y, por lo tanto, deben inspirarlos. Estas personas miran y navegan por el mundo de manera diferente. Entonces, en lugar de pedirles que se apeguen a las tendencias actuales, hay que inspirarlos a hacer y popularizar las nuevas.

7. Aprovechar a los “diferentes u “Ovejas negras”

En una entrevista con McKinsey Quarterly, Brad Bird, el director ganador del Oscar de Pixar, dijo que recurrió a los empleados más frustrados de la compañía para hacer “Los Increíbles”. Esta película ganó los premios Óscar de la academia como la mejor película de animación y mejor edición de sonido, año 2004. Él dijo que quería artistas que estuvieran frustrados y que probablemente se dirigieran hacia la puerta. Les dio la oportunidad de demostrar su valía y creó la película.

La idea es elegir a los inconformistas e involucrarlos en la creación de soluciones en las que nunca se pensó. Por supuesto, este tipo de trabajador no piensa de forma habitual y por eso se les suele llamar “oveja negra”, pero lo más probable es que se les ocurran ideas innovadoras, si se les da la oportunidad.

8. Contribuir a la comunidad

La Generación 'Z', como ya se ha dicho, sigue su propio camino. Espera contribuir a la comunidad, pero no de una manera convencional. En lugar de unirse a las ONG, quieren crear productos, servicios y negocios que puedan aportar una diferencia en el mundo. Innovan nuevas formas de servir a la sociedad. Por lo tanto, para atraer a esta generación, las organizaciones se deben asegurar que la misión y mensaje central del Employer marque una diferencia significativa en el mundo.

Algunos consideran que las ideas propuestas arriba, o de tendencia similar deberían seguirse para dirigirse a la generación joven que recién está ingresando o pronto ingresará al mundo del trabajo. Forman una parte importante de la población innovadora, inconformista y conocedora de la tecnología del mundo empresarial. Sería mejor decir que son los nativos del mundo digitalizado.

Aspectos importantes a considerar

Según la investigación: “Un estudio sobre las competencias de liderazgo de la Generación Z en un mundo VUCA” Hameed, S. Sharma, V. (2020), sobre la exploración inicial de las competencias de liderazgo de la Generación Z en India en un contexto VUCA, se revela que las competencias de Liderazgo Central y Global de la Generación Z se limitan al lugar de trabajo y no pueden aplicarse para liderar a sí mismos o liderar a otros. Los hallazgos coinciden con Jenkins (2019) y Hameed & Mathur (2016) que destacan las competencias laborales de la Generación Z pero apuntan a un “estado mental confuso” Gayathri & Anurag (2019) en lo que respecta a las relaciones interpersonales. Los resultados del estudio presentan hallazgos que han sido respaldados por la literatura en varios países fuera de la India. Saran, S., & Saran, V. (2018)

En este contexto, es interesante notar que la Generación Z busca emocionalmente validación que conduce a nuevos estados mentales como la “alexitimia” (AL, una condición en la que uno no puede expresar sus sentimientos y emociones verbalmente). The Covenant Fellowship (2017) y Brooks (2018) opinan que la Generación Z "haría cosas increíbles, pero llevaría un equipaje como las generaciones anteriores nunca lo han hecho". Además, los hallazgos del estudio coinciden con las averiguaciones de Wolfe (2015) que enfatiza que las competencias de liderazgo global esenciales para trabajar en una organización en un mundo VUCA son insuficientes.

Hagemann, Bawany et al., (2016) señala la urgente necesidad de desarrollar nuevas competencias de liderazgo para que la Generación Z lidere de manera efectiva en una VUCA. Los hallazgos de su estudio brindan también evidencia de apoyo a los estudios de investigación e informes de las competencias de liderazgo central y global de la Generación Z indicado arriba.

Es importante mantener en cuenta, en todos los escenarios y para todas generaciones, las amenazas de VUCA. En sus libros Johansen Robert (2009) propone un marco que puede usarse para responder a las amenazas VUCA, llamado VUCA Prime. Él sugiere hacer lo siguiente:

1. Contrarrestar la volatilidad con visión

Aceptar el cambio como una característica constante e impredecible de su entorno de trabajo. No hay que resistirse.

Asegurarse de establecer objetivos flexibles para los miembros de un equipo que pueda modificarse cuando sea necesario. Esto permitirá navegar por situaciones inestables y desconocidas, y reaccionar rápidamente a los cambios.

Crear una declaración sólida y convincente de los objetivos y valores del equipo, y desarrollar una visión clara y compartida del futuro.

2. Conocer la incertidumbre con comprensión

Hacer una pausa para escuchar y mirar a su alrededor. Esto puede ayudar a comprender y desarrollar nuevas formas de pensar y actuar en respuesta a los elementos de VUCA.

Hacer de la inversión, el análisis y la interpretación de la inteligencia empresarial y competitiva una prioridad, para que no quedar atrás. Hay que mantenerse al día con las noticias de la industria y escuche atentamente a los clientes para averiguar lo que desean realmente.

3. Revisar y evaluar el desempeño. Considerar lo que se hizo bien, lo que fue una sorpresa y lo que podría hacerse de manera diferente la próxima vez.

4. Simular y experimentar con situaciones, para que se pueda explorar cómo podrían desarrollarse y cómo podría reaccionarse ante ellas en el futuro. Tratar de anticipar posibles amenazas futuras e idear respuestas probables. Los juegos, la planificación de escenarios, la planificación de crisis y los juegos de rol son herramientas útiles para generar previsión y preparar respuestas.

5. Reaccionar a la complejidad con claridad

Comunicarse claramente con la gente. En situaciones complejas, las comunicaciones claramente expresadas ayudan a comprender la dirección de un equipo u organización.

6. Desarrollar equipos y promover la colaboración.

Las situaciones de VUCA a menudo son demasiado complicadas para que una persona las maneje. Por lo tanto, cree equipos que puedan trabajar de manera efectiva en un entorno impredecible y de ritmo rápido.

7. Luchar contra la ambigüedad con agilidad

Promover la flexibilidad, adaptabilidad y agilidad. Planificar con anticipación, pero incorporando tiempo de contingencia y prepararse para alterar sus planes a medida que se desarrollen los eventos.

8. Contratar, desarrollar y promover personas que prosperen en entornos VUCA. Es probable que estas personas sean colaborativas, se sientan cómodas con la ambigüedad y el cambio, y tengan habilidades de pensamiento complejas. Yohan. (2018)

9. Animar a los equipos de trabajo a pensar y trabajar fuera de sus áreas funcionales habituales, para aumentar su conocimiento y experiencia. La rotación de trabajos y el entrenamiento cruzado pueden ser excelentes maneras de mejorar la agilidad del equipo.

10. Liderar a los miembros del equipo, pero no dictarles ni controlarles. Hay que desarrollar un entorno de colaboración y trabajar duro para construir consenso. Fomentar el debate, la disidencia y la participación de todos.

Aunque ya se ha analizado información, los estudios empíricos sobre La Generación Z indican que ella todavía está en una fase emergente, por lo tanto se deben continuar estudiando los resultados de la interacción de esta generación en los lugares de trabajo.

Existen ciertas expectativas que tanto la organización como los empleados necesitan cumplir; por lo tanto, autores como (Schroth, 2019) consideran que ambos; los “Z” y el Employer Branding deben participar en un “arreglo o acuerdo psicológico”. La violación de tal contrato conduciría a un desempeño deficiente y una alta rotación. A diferencia de otros grupos, a la Generación Z no le gustaría hacer un trabajo para el que no está contratado. Dichos empleados tienden a dejar la organización durante los meses iniciales de su incorporación a la misma organización. Las organizaciones que aprendan cómo involucrar a este grupo seguramente tendrán éxito.

Sobre la ansiedad y depresión es significativamente más probable que la Generación Z informe que su salud mental es regular o pobre en comparación con todas las demás generaciones. (Schrot Holly 2019). Sobre este punto es sumamente importante considerar los siguientes factores:

Tienen la tasa más alta de depresión diagnosticada, seguida de ansiedad Solo la mitad siente que hace lo suficiente para manejar su estrés, mientras que el 25 % dice que no siente que hace lo suficiente. El 67 % de la Generación Z en los Estados Unidos y el 85 % en todo el mundo dice que el estrés les impide asumir responsabilidades de liderazgo.

Teniendo en cuenta estas estadísticas, las empresas pueden considerar poner más recursos en su salud y programas de bienestar. Se ha descubierto que los grupos de apoyo y algunas intervenciones que se centran en la enseñanza de habilidades psicosociales generales

aumentan el bienestar general; El 73% de los miembros de la Generación Z sienten que podrían haber usado más apoyo emocional en el año pasado M Mathur, S Hameed. (2016)

Entre las cosas que los gerentes deben considerar para trabajar con Gen Z están tener en cuenta invertir en educación continua sobre cómo trabajar con los empleados en el entorno VUCA. Además deben estar preparados para manejar a la persona en su totalidad, incluido su bienestar mental. Rimita Karen (2019)

Conclusiones

Tras un análisis de diversos estudios sobre el nuevo paradigma laboral, concluimos que una estrategia efectiva de Employer Branding impactará positivamente en el funcionamiento y los resultados de la empresa, no solo desde la perspectiva de los Recursos Humanos, sino a todos los niveles de la compañía. Crear una estrategia fuerte de marca empleadora no solo nos ayudará a ganar “la guerra por el mejor talento”, sino a fidelizarlo; esto, como consecuencia, nos aumentará el compromiso del empleado, su motivación y, como consecuencia, su productividad.

En últimas décadas hemos evolucionado considerablemente dentro del área de la gestión del talento, descubriendo que el verdadero valor de la empresa reside en las personas que la conforman – sin ellas, el éxito no sería posible. Esa propuesta debe ser claramente comunicada dentro de la compañía si queremos que nuestro talento se sienta parte de esta, siempre cuidando que los valores corporativos sean coherentes y conecten con el talento.

A medida que las nuevas generaciones entran en el nuevo mundo laboral, nos encontramos con talento más exigente que quiere sentirse, conectado, valorado y satisfecho en su puesto. Es por ello por lo que una propuesta fuerte de marca empleadora que verdaderamente encaje con los empleados y cree una conexión emocional es hoy más importante que nunca para generar y mantener el compromiso.

La Gestión de Recursos Humanos entró en una nueva etapa de evolución ya que existirá una mayor lucha por el talento, lo que les obliga a reinventarse para ayudar a aumentar el atractivo de los empleadores en el mercado. Todo esto implica establecer una estrategia efectiva de marca empleadora digitalizada que atienda las necesidades y expectativas de las diferentes generaciones especialmente la “Generación Z”, que será una gran parte de la fuerza laboral mundial para el año 2022.

Un desafío importante para los profesionales de Recursos Humanos será entonces atraer y retener a los miembros de la Generación Z. Con el fin de responder a las necesidades y

expectativas de esta generación, el valor de la marca del empleador debería desarrollarse en torno a la oferta de paquetes de beneficios financieros atractivos, un estímulo del trabajo que ofrezca oportunidades de progreso y éxito, fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal y crear de un entorno de trabajo innovador y agradable; en consecuencia, el principal desafío es desarrollar el equilibrio adecuado de incentivos que atraigan y retengan a los miembros de la Generación Z.

Como la generación más conectada de todos los tiempos, la Generación Z está excepcionalmente preparada para las relaciones virtuales y remotas. Aunque esta generación es muy difícil de tratar, es quizás el grupo más experto en el uso de la tecnología para crear una experiencia satisfactoria, así que necesariamente hay que considerar sus puntos de vista sobre la mejor manera de aprovechar las herramientas digitales para el propio beneficio. Al comprender cómo aprovechan las redes sociales, cómo se comunican a través de diferentes canales y la forma en que se comparte la información, una empresa puede encontrar nuevas formas de mantener a su fuerza laboral más conectada y comprometida.

Debe existir un liderazgo positivo, capaz de llevar al equipo a adaptarse a los continuos cambios con el conocimiento y perseverancia que se requieren pues, aquellos grupos, corporaciones y empresas que no se adapten con rapidez, agilidad y constancia a los cambios e imprevistos que van surgiendo en un entorno como el descrito deberán enfrentar situaciones que podrían llevarlos al fracaso ante la fuerza y estabilidad que ya estarían consiguiendo sus competidores.

Los recién llegados a la fuerza laboral tienen mucho que ofrecer a los empleadores. La alfabetización de alta tecnología de Gen Z se alinearán perfectamente con las necesidades futuras. Su conciencia social y compromiso con los valores pueden ayudar a las empresas a impulsar sus propias agendas centradas en la comunidad. Las organizaciones deben atraer a la Generación Z en función de sus valores y necesidades, y aprovechar su talento y trabajo para crecer y prosperar.

Las implicaciones que se han descrito anteriormente son un punto de partida que podría proporcionar un marco útil para atraer a la generación Z mediante la construcción de una estrategia atractiva de marca de empleador digitalizada.

Finalmente, es importante también destacar que no se pueden generalizar sobre la Generación Z, se requieren análisis mucho más profundo y detallados para probar empíricamente la percepción de los empleados potenciales sobre la marca del empleador entre diferentes generaciones, este tema requiere más estudios por parte de los investigadores y especialistas.

Bibliografía

Bennis W., Nanus B. Líderes Estrategia Para un Liderazgo Eficaz. Ediciones PaidósIberica. ISBN: 978-84-493-2135-1. pp 256.

Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager: A Model for effective performance

Brooks, P. (2018). Reflexiones sobre el informe Barna sobre la generación Z. <https://blog.umcdiscipleship.org>.

BusinessToday.In. (2019, May 29). Retrieved July 2019, from [www.businesstoday.in/:https://www.businesstoday.in/current/economy-politics/india-to-remain-fastest-growing-economy-oecd/story/351765.html](https://www.businesstoday.in/current/economy-politics/india-to-remain-fastest-growing-economy-oecd/story/351765.html)

Cheetham, G. and Chivers, G. 2005. Professions, Competence and Informal Learning. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Chillakuri Bharat (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. Journal of Organizational Change Management. Indian Institute of Foreign Trade. <https://www.researchgate.net/publication/342748571>

Conferencia Internacional del trabajo, 109a reunión, 2021. ILC.109/I/B. El trabajo en lostiempos de la COVID. Memoria del Director General. ISBN 978-92-2-132462-1. ISBN 978-92-2-132463-8. ISSN 0251-3226. Primera edición 2021

Dena, B. (2019). Leadership from Millennials to Generation Z Transformed. Journal of Advanced Management Science, , 11- 44

Dorsey Jason. Jason's Blog. Gen Z. The Lasting Changes Ahead for Generation Z— aka Generation COVID <https://jasondorsey.com/blog/changes-ahead-for-gen-z/>

Drucker, Peter F. (2002) La Gerencia en la Sociedad Futura

Drucker, P. F. (1952). Management and the professional employee. Harvard Business Review, 30, 84–90 (May–June).

Francis, T. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Co.

Gayathri y Anurag, S. (2019). Generation Z- The Trendily Confused Gen. <https://www.ilovemondays.in/post/generation-z-the-trendily-confused-gen>

George, B. (2017). VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. Forbes.

Ghosh Prarthana. (2021) Copy Editor, Toolbox. What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models

<https://www.toolbox.com/user/about/prarthanaghosh/>

Hameed, S. Sharma, V. (2020) Un estudio sobre las competencias de liderazgo de la Generación Z en un mundo VUCA. Revista internacional de ciencia y tecnología avanzadas. Vol. 29, No 9s, págs.

Jenkins, R. (2019). Cómo la Generación Z transformará el lugar de trabajo del futuro. Inc

Johansen, B. (2007). Obtenga el temprano; Sintiendo el futuro para competir en el mundo presente. CA Berrett Kochler.

Johansen, Robert (2012) Los líderes hacen el futuro

Joshi, M., Chauhan, A., Kumar, A., & Abidi, S. (2018). Leader-Manager vs a Manager-Leader in a VUCA Business World. ResearchGate.

Juneja P. (2019) Role Of Managers In Inculcating Time Management Skills In Employees. Institute of Management Tecnology IMT

Kanyangale, M., & Pearse, N. (2014). Developing leadership competencies: Insights from emergent junior talent intransitions in South Africa. International Journal of Organizational Leadership , 56 - 79

Kok J., and Van Den Heuvel S. (2019). Leading in a VUCA World. ISBN 978-3- 319-98883-2 ISBN 978-3-319-98884-9 (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98884-9>

Mack O., Khare A., Krämer A., Burgartz T. (2016) Managing in a VUCA World.

M Mathur, S Hameed. A study on behavioural competencies of the Z generation. International conference on management and information systems, 63-71

McClelland. (1973). "Testing for Competence rather than Intellegence". American Phychologist, , 28., 1-40

McKinsey Global Institute The future of work after COVID 19. The postpandemic economy. (2021) Authors: Susan Lund, Washington, DC Anu Madgavkar, Mumbai James Manyika, San Francisco Sven Smit, Amsterdam Kweilin Ellingrud, Minneapolis Mary Meaney, Paris Olivia Robinson, London

Meola Andrew (2022) Insider Intelligence

Nandram S. S., Bindlish P. K. (2017). Managing VUCA Through Integrative Self-Management: How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior

Radha, R. R., & Kosuri, S. R. (2017). Dr. The Straits of Success in a VUCA World. IOSR Journal of Business Management (IOSR-JBM), 16-22

Redacción APD. ¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas? (2018) <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>

Rimita Karen (2019) Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA) Business Environment. Walden University

Ruby Anna (2021) Attracting Gen Z: 7 Ways to Attract the Next Generation of Talent <https://www.icims.com/blog/attracting-gen-z-text-recruiting-branding-and-social-media/>

Saran, S., & Saran, V. (2018). The future of the Indian workforce: A new approach for the new economy. Observer Research Foundation

Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: The Importance of Responsible Leadership. Development and Learning in Organizations, 30 (3), 9-12.

Severino C. Maricarla M. (2012) Factor Fundamental de la Excelencia Empresarial.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2012/11/06/factor-fundamental-de-la-excelencia-empresarial/>

Schroth, H. (2019), “Are you ready for gen Z in the workplace?” California Management Review, Vol. 61 No. 3, pp. 5-18.

Vitelar Alexandra. (2013) MANAGEMENT DYNAMICS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY National University of Political Studies and Public Administration

VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning. <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>

Wolfe, I. (2015). Only 18% of Leaders Capable of Leading in VUCA World. Success Performance Solutions.

Yohan. (2018) Employer Branding: How To Attract The Best Talent? Blog. Employer Brand, Human Resources. <https://get.agorize.com/blog/>

<https://www.insiderintelligence.com>

Referencias de gráficos

Gráfico 1 Puntuación general de proximidad física Puntuación por área de trabajo (basado en métricas de interacción humana y ambiente de trabajo) Valores en porcentaje.