



OBS Business
School

La Cuarta Revolución Industrial y el Futuro del Talento

Catalina Payá Uranga

Profesora en OBS Business School

Carles Polo Campabadal

Colaborador en OBS Business School

Abril, 2022

Partners Académicos:



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

UIC
barcelona

OBSbusiness.school

Autores



Catalina Payá Uranga

Profesora en OBS Business School



Co-founder y Managing Director de Inspiring Partners, Consultora en Gestión Positiva del Cambio. Posee más de 27 años de experiencia como consultora en gestión y desarrollo de personas, evaluación y selección de personal, formación y coaching de profesionales. Domina la gestión por competencias y acompaña a directivos en la implementación de acciones estratégicas para la optimización de sus equipos o procesos de cambio. Acostumbrada a trabajar en contextos internacionales con empresas de todos los tamaños y organizaciones tanto públicas como del tercer sector.

Desde el 2013 es profesora del Máster en Dirección de Recursos Humanos de OBS Business School. También es docente de EAE Business School en los programas MBA y EMBA. Forma parte del Departamento de Gestión de Personas y Organización de ESADE Business School desde 1991. Imparte contenidos relacionados con el desarrollo del liderazgo, autogestión y autoconocimiento, gestión del cambio, selección de personal, comunicación y gestión de conflictos, entre otras habilidades.

Licenciada en Psicología por la Universidad de Panamá. Realizó el Programa de Desarrollo Directivo de IESE Business School. Certificada en Prácticas Directivas por The Management Institute of New York University. Coach entrenada por Richard Boyatzis de Case Western Reserve University, Cleveland, EE. UU. Tiene el Advanced Certificate in Appreciative Inquiry, método para el cambio positivo, aprendido directamente de su creador David Cooperrider, en la Case Western Reserve University, Cleveland, EE. UU.



Carles Polo Campabadal

Colaborador en OBS Business School

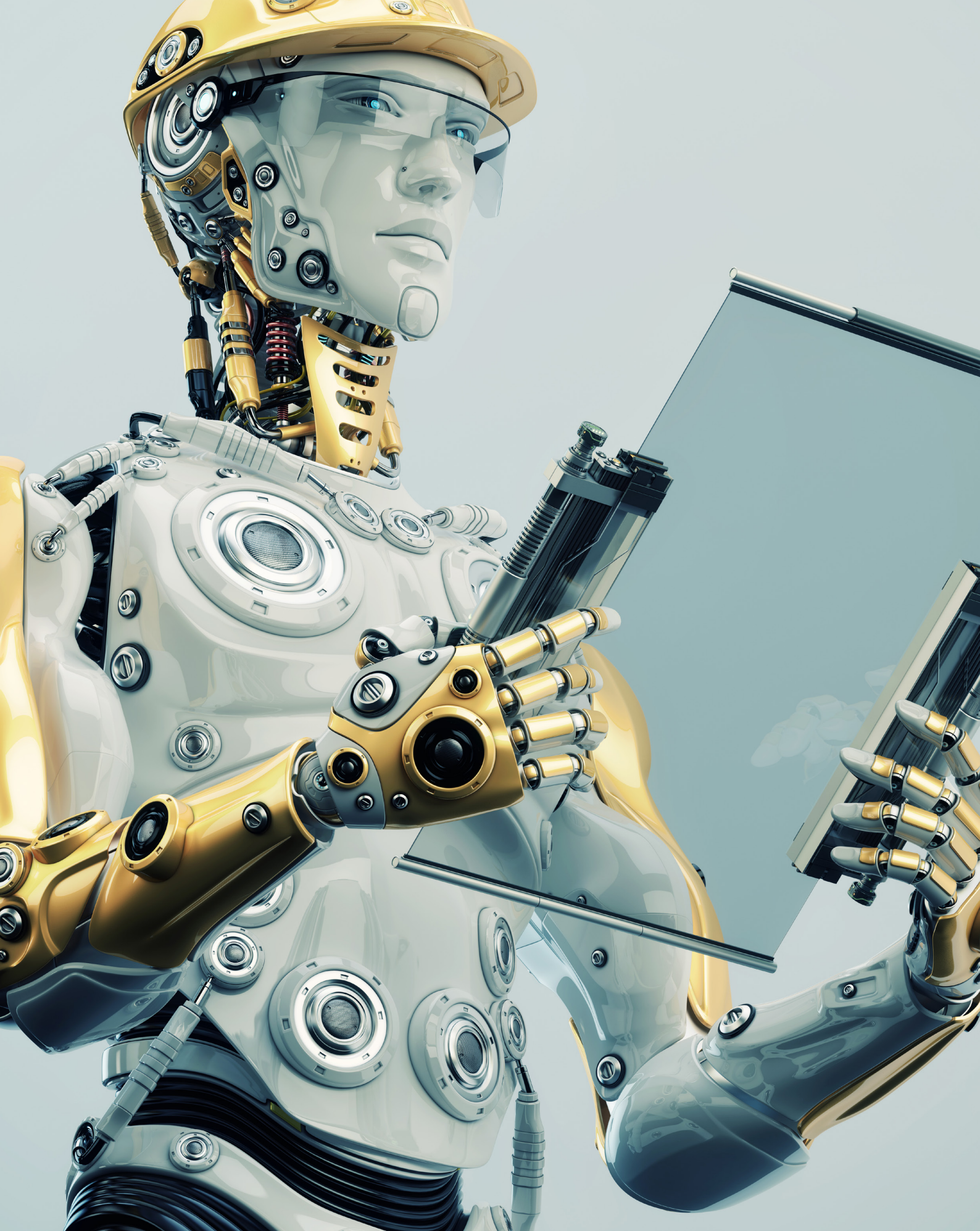


Colaborador académico de la OBS Business School y autor de diversos artículos en las revistas Harvard Deusto. Acumula una trayectoria profesional de más de 25 años en 2 etapas diferenciadas: los primeros 10 años trabajando como Consultor para diversas consultorías del área de Personas (gestionando proyectos de Formación, de Recolocación y de Selección de Directivos) y los últimos 15 años como emprendedor de tres consultorías de Desarrollo Profesional y Organizacional, y colaborador en prestigiosas redes internacionales relacionadas con el Cambio Positivo.

Experto en gestión de programas de acompañamiento profesional a directivos y ejecutivos en proceso de cambio / transición de carrera, y también en el diseño y la co-facilitación de proyectos de transformación cultural con metodologías basadas en fortalezas (*strength-based methodologies*), trabajando siempre a favor de las personas, consolidando equipos y objetivos del negocio.

Ha gestionado proyectos para organizaciones y compañías de los siguientes sectores: Administración Pública, Auxiliar Automoción, Banca, Educación Superior, Gran Consumo (FMCG), Health, Industrial, Pharma, Químico, Real State, Retail, Servicios, Tech-Digital.

Licenciatura en Ciencias de la Educación especialidad Orientación Profesional (Universidad de Barcelona, España). Certificación en Lean & Agile Change Management por Agile Kaizen (Polonia), Certificación en Appreciative Inquiry, niveles Practitioner y Advanced por Inspiring Partners & Corporation for Positive Change (España y EE. UU.).



Índice

Capítulo 1	Introducción: Transición digital, automatización y el trabajo de los humanos	06
Capítulo 2	Cambios producidos en el mercado laboral	09
Capítulo 3	El futuro del trabajo	15
Capítulo 4	Habilidades claves para la 4ª Revolución Industrial	19
Capítulo 5	Descubrir el potencial del talento	23
Capítulo 6	Investigación sobre tendencias del trabajo y la empleabilidad	27
Capítulo 7	Síntesis final y recomendaciones	33
Referencias bibliográficas		36



Capítulo 1

Introducción: Transición digital, automatización y el trabajo de los humanos



Estamos en los prolegómenos de la 4ª Revolución Industrial y esto significa que están coincidiendo muchos factores interrelacionados que van marcando un punto de inflexión y nos llevan inexorablemente hacia una nueva etapa, marcada por la limitación de recursos naturales y la huella de carbono. A la vez, van surgiendo procesos óptimos y eficientes para impulsar una mayor productividad que nos ha de traer más calidad de vida a todos los niveles, gracias a la inteligencia artificial y las posibilidades que nos ofrece.

Bien sabemos que las fuerzas que impulsan una revolución industrial van más allá de tecnologías que transforman el mundo. Para que hablemos de una revolución tendría que producirse un cambio disruptivo, una ruptura brusca que nos indicase claramente que “a partir de ahora las cosas van a cambiar”.

Autores como John Clapham y Nicholas Crafts plantean que las revoluciones industriales que se han dado en la historia de la humanidad responden a cambios que han ocurrido gradualmente. Además, aunque utilicemos el término “industrial”, estamos refiriéndonos a cambios que se dan en diferentes ámbitos de nuestra vida: energéticos, tecnológicos, agrarios, sociales y económicos (Cameron & Neal 2014). Por esta razón, y siguiendo sus reflexiones y las de otros autores, debemos entender que los cambios que está generando esta 4ª Revolución Industrial se están produciendo gradualmente, pero siguen su curso y cada vez más rápido.

Tenemos que estar preparados para ello. La pandemia que surgió a finales del 2019 con la COVID-19 nos despertó de golpe y ha aumentado nuestra conciencia para reconocer que todos somos actores en los procesos humanos y, por tanto, que depende de nosotros que el impacto de los cambios sea positivo y favorezca el desarrollo que queremos tener.

Llevamos algo más de 30 años conectándonos mundialmente a través de Internet y esto no solo ha generado brechas generacionales, sino también sociales. Sin embargo, a aquellos que tenemos acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) nos ha puesto en el mismo plano al requerirnos un esfuerzo de aprendizaje, especialmente a las generaciones que nacieron antes del año 2000. Aquí ya dependerá de la capacidad de la persona, de su deseo de aprender y del esfuerzo que le ponga al estudio de dichas tecnologías, según la utilidad que les vea.

La 4ª Revolución Industrial nos concierne a todos. Los avances tecnológicos repercuten en nuestra vida cotidiana y están destinados a cambiarla cada vez más, queramos o no. En efecto, ya nos hemos acostumbrado a movernos en el mundo digital, sabemos aprovechar la información que nos aportan los algoritmos, nos resulta cómodo que la Internet de las Cosas nos agilice ciertas tareas, nos guardamos los documentos en la nube, procuramos ser más respetuosos con el medio ambiente imprimiendo solo lo estrictamente necesario, nos desplazamos menos porque teletrabajamos y nos reunimos virtualmente, etc.

Todo ello hace que el mundo del trabajo cambie. En el pasado, las revoluciones industriales nos han llevado a plantearnos hasta qué punto las máquinas

complementarán o sustituirán al ser humano. Con la digitalización y la inteligencia artificial entramos en una nueva era que nos hace preguntarnos: ¿cómo podemos reaccionar proactivamente ante este mundo cada vez más informatizado para conseguir sacarle el máximo partido en bien de la humanidad? Algunos expertos como Stuart Russell y Daniel Susskind creen que en este siglo las máquinas serán capaces de hacer la mayoría de las tareas mejor que los humanos, por lo que los científicos de la computación, los líderes y los políticos deberían concentrarse en desarrollar tecnologías que aumenten y no disminuyan la demanda de trabajadores (Russell & Susskind 2021). Se trata de encontrar el punto justo en el que los humanos y las máquinas puedan trabajar juntos, consiguiendo que estas hagan las tareas repetitivas y rutinarias mientras los humanos nos encargamos de las que requieran de creatividad, pensamiento crítico y empatía.

Para ser efectivas, las nuevas tecnologías necesitan profesionales con determinadas habilidades. Según Anna Salomons, profesora de Employment and Inequity de la Universidad de Utrecht, “la mayoría de los trabajos del 2018 no existían en 1940”. Las personas continuaremos queriendo consumir nuevos productos y servicios y no estaremos satisfechos con los niveles actuales de producción. Si este desarrollo continúa y se ayuda a los trabajadores a hacer la transición a nuevos roles, debería haber mucho que hacer para la mayoría de las personas.

Nuestra capacidad de aprendizaje es clave para realizar la transición a nuevos roles. Y aquí es donde está el reto que debemos asumir cuando hablamos del futuro del talento. Nuestra flexibilidad, buen juicio, sentido común y todas aquellas cualidades típicamente humanas como la inteligencia emocional y social, nos permiten tomar decisiones basándonos en valores y en nuestra capacidad de sentir empatía y compasión. Ahí está la principal ventaja de los humanos sobre las máquinas. Por esta razón, podemos decir que estas son las cualidades mínimas necesarias para que el talento humano lleve las riendas del desarrollo hacia un futuro sostenible y enmarcado en el bien común.



The background of the slide features two individuals, an older man on the left and a younger man on the right, both wearing VR headsets. They are in a modern office environment with large windows and blurred office equipment in the background. The overall color palette is cool, with blues and greys.

Capítulo 2

Cambios producidos en el mercado laboral



La sociedad está siempre absorbiendo los impactos de los cambios que se van produciendo en diferentes ámbitos de la vida humana, e igualmente lo hace el mercado laboral. Antes de la pandemia por el COVID-19, observábamos tendencias claras relacionadas con la manera como las nuevas tecnologías influyen en el devenir de las empresas. Una realidad constatable que ha puesto en vilo el funcionamiento habitual de las organizaciones desde el 2010 es la manera en que las tecnologías digitales han ido invadiendo el mundo empresarial, hasta el punto de que hoy en día la digitalización es una necesidad y no una opción.

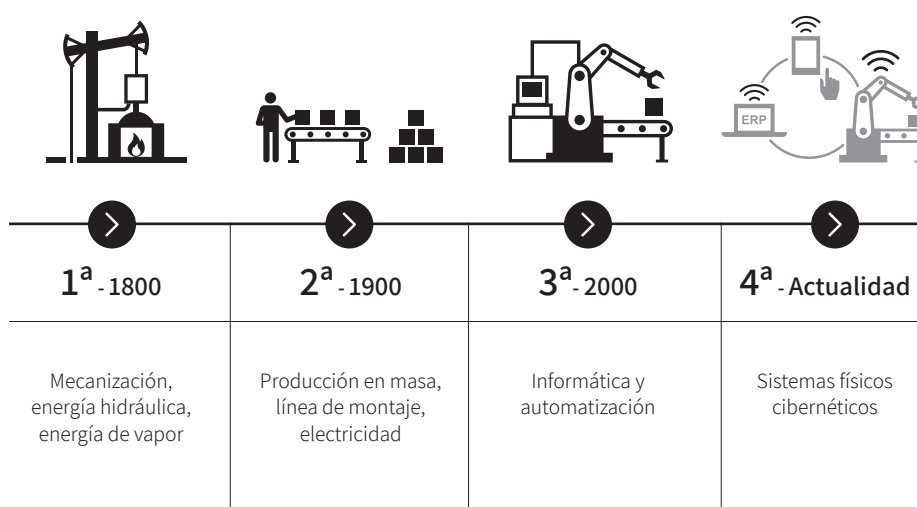
Con la Tercera Revolución Industrial, la automatización de procesos y las energías renovables empezaron a marcar esta nueva etapa que abría las puertas a nuevos puestos de trabajo y nuevas maneras de concebir los hábitos en la vida cotidiana, principalmente de sociedades desarrolladas y con recursos. Con el auge de Internet y las posibilidades que ofrece, la velocidad del cambio aumenta y en la misma proporción lo hacen las empresas que quieren aprovechar las oportunidades que surgen a nivel mundial.

Cuando la digitalización se instaló, no solo en los procesos productivos de las empresas sino también en los procesos de comunicación, empezaron a cambiar los paradigmas de funcionamiento y la forma de moverse en el mercado mundial. En este caso, la digitalización es una cuestión de supervivencia, considerando que el mundo cambia constantemente y que, como dice Edward Lorenz, “el aleteo de una mariposa puede causar un huracán a miles de kilómetros de distancia”, refiriéndose a que una pequeña perturbación en un contexto puede producir un efecto inesperado en otros contextos. Y esto es así principalmente por la interconectividad y la velocidad a la que suceden los hechos, dejándonos poco tiempo para dar una respuesta pensada.

Figura 01 →

LAS REVOLUCIONES INDUSTRIALES

Fuente: Elaboración propia



La 4ª Revolución Industrial, al igual que las anteriores, conlleva cambios a todos los niveles de la sociedad, los cuales afectan a la fuerza laboral y requieren de nuevas habilidades y roles. La manera como las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial influyen en el trabajo hará que la colaboración entre humanos y máquinas produzca un entorno laboral en el que el concepto espacio-tiempo sea utilizado de otra manera. Como plantean Mark Cotteleer y Brenna Sniderman en su artículo de Deloitte Insights, “se presagia un cambio no solo en la forma en que las empresas operarán y se producirán los bienes, sino también en la forma en que los ecosistemas: los proveedores, los clientes, las consideraciones regulatorias, inversionistas y otros expertos e influenciadores externos, funcionarán e interactuarán” (Deloitte 2017).



Este es el cambio al que se viene haciendo referencia desde que la unión de lo físico y lo digital marca cada vez más las nuevas formas de trabajar y, por consiguiente, de vivir. De ahí que antes del 2020, cuando apareció la pandemia por COVID-19, ya estábamos preparados para asumir esta transformación cultural. Algunas organizaciones incluían la posibilidad de realizar una parte de la jornada laboral virtualmente. Realizar compras y pagarlas directamente con el teléfono móvil, sin necesitar una tarjeta de crédito, ya era un hecho. Ya hemos incorporado hace años el hábito de no imprimir documentos y, como era lógico, tenían que llegar nuevas aplicaciones que nos permitieran firmar electrónicamente con seguridad dichos documentos, sin necesidad de desplazarnos. La Internet de las Cosas nos parece cada vez más normal. Todo esto es indicativo de que estamos entrando en la Cuarta Revolución Industrial y de que la llegada del coronavirus aceleró unos cambios que ya se estaban produciendo, pero a otro ritmo.

Si seguimos analizando el funcionamiento de la sociedad antes de la pandemia, concretamente del mercado laboral, y lo comparamos con la situación actual, vemos que nuestra necesidad de seguir vinculados al mundo digital aumenta, pero esto no disminuye nuestra necesidad de mantener contactos presenciales. Por lo tanto, el impacto que, en este sentido, la pandemia ha producido en las organizaciones y en el mercado laboral ha sido sutil, aunque ha sido diferente en cada país, dependiendo del nivel de desarrollo de este y de las medidas adoptadas para el sostenimiento del empleo.

Así y todo, el teletrabajo se impuso en prácticamente todos los países del mundo. Incluso se crearon nuevas leyes con rapidez para evitar que esta modalidad de trabajo cayera en un espacio de ilegalidad (Naciones Unidas & CEPAL 2021). Como sabemos, ha habido destrucción de puestos de trabajo y la economía mundial está atravesando una profunda recesión.



La pandemia ha hecho más urgente la necesidad de coordinar políticas laborales y educativas para desarrollar las habilidades más relevantes de la Cuarta Revolución Industrial. De todas formas, la configuración del panorama laboral ha cambiado poco, ya que los puestos a desaparecer siguen siendo los mismos, al igual que los puestos que están surgiendo. Como plantea McKinsey (Mugayar-Baldocchi et al. 2021), “ha cambiado la forma en que las organizaciones abordan el talento que tienen, el talento que necesitan, y las expectativas que su talento tiene de ellas”.

La transformación digital y el impacto de las nuevas tecnologías en el empleo, exigen desarrollar nuevas habilidades digitales y socioemocionales. De hecho, estas últimas son consideradas aún más importantes que las habilidades técnicas, y dentro de ellas sobresalen la empatía y la capacidad de “aprender a aprender”. Por otra parte, diversos estudios¹ coinciden en que la destrucción de puestos, las necesidades de nuevos puestos de trabajo y las profesiones más requeridas son las mismas que antes de la pandemia. Vamos a verlo en detalle.

1. Estudios de la Organización de Estados Americanos (OEA), McKinsey Global Institute, World Economic Forum y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, organismo perteneciente a la ONU), entre otros.

La transformación de puestos de trabajo no necesariamente implica la desaparición de estos. En el Reino Unido, por ejemplo, la tecnología ayudó a crear 3,5 millones de nuevos puestos de trabajo entre 2001 y 2015, aun cuando contribuyó a la pérdida de 800 000 (Knowles-Cutler & Lewis 2016). Por esta razón, podemos decir que junto con la destrucción de puestos viene una transformación que obliga a los trabajadores a reciclarse y reinventarse, de tal manera que ofrece una oportunidad para poner a punto las nuevas habilidades requeridas. Al respecto, hoy se habla de reciclar profesionalmente (*reskilling*) a personas para que saquen partido a sus habilidades o cualidades y las apliquen a otros trabajos. O aprender nuevas habilidades o competencias (*upskilling*) para aplicarlas en el mismo puesto de trabajo.

En un estudio realizado antes de la pandemia por Boston Consulting Group² con 366 000 personas en 197 países, se exploraron las posibles reacciones a dos megatendencias específicas: los cambios tecnológicos y la globalización. Tendencias globales que estaban transformando cada vez más aspectos del trabajo y cambiando las habilidades que las personas necesitaban para desempeñarlos. El 61 % de las personas creía que las megatendencias globales afectaban en gran medida a sus trabajos y que seguirían haciéndolo.

Este estudio puso de manifiesto que las competencias que los encuestados veían necesario desarrollar variaba según:

a) Lo que hicieran en el trabajo:

- Las personas con trabajos en los campos digital, de TI, tecnología, finanzas y legal creían que es más importante tener habilidades duras como análisis y resolución de problemas complejos.
- Las que trabajaban en la asistencia social, el sector de servicios y la fabricación sentían que las habilidades interpersonales, como la comunicación, el liderazgo y la adaptabilidad, serían clave para el éxito laboral en el futuro.
- Las personas que trabajaban en puestos de trabajo dentro del sector de los medios e información daban prioridad a la creatividad.

b) El país de residencia:

- En países latinoamericanos como México y Brasil los encuestados daban más importancia que el promedio a ser adaptable e innovador.
- Las personas que vivían en los EE. UU. y Canadá daban más importancia que el promedio a ser pensadores críticos.
- Los residentes de China y Alemania hacían lo mismo con la inteligencia emocional.

2. Kovacs-Ondrejko et al. (2019).

- Los encuestados en Francia y el Reino Unido creían que es importante ser adaptable.
- En Australia y Corea del Sur, las personas daban más importancia que en otros lugares a comprender las formas ágiles de trabajar.
- Residentes de los países de Asia-Pacífico generalmente veían las habilidades analíticas como la competencia futura más importante a desarrollar, seguida de las habilidades de comunicación e innovación.

El panorama de las megatendencias estudiadas por Boston Consulting Group en noviembre del 2019 ha cambiado a raíz de la pandemia. Los problemas de suministro de materias primas que se produjeron por el confinamiento, por ejemplo, plantearon la necesidad de relocalizar la fabricación de ciertos productos en países desarrollados, lo que en cierta forma ha debilitado la globalización. Esta relocalización obliga a las empresas a aumentar su demanda de trabajadores presenciales, a la vez que activa la economía local por la necesidad de apertura de nuevos centros de trabajo.

Por todo ello, podemos seguir sosteniendo que las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial son los principales factores que están incidiendo en los cambios del mercado laboral, y tal como hemos comentado anteriormente, lo que hizo la pandemia fue acelerar unos cambios que ya se estaban produciendo. Vamos a ver a continuación de qué manera esta influencia afectará al futuro del trabajo.





Capítulo 3

El futuro del trabajo



En su informe sobre El Futuro del Trabajo publicado en octubre del 2020, El Foro Económico Mundial proporciona una visión general completa de las tendencias del mercado laboral en desarrollo, así como una oportunidad para planificar y elaborar estrategias para un mejor futuro del trabajo. Este informe proyecta que, a medio plazo, la destrucción de puestos de trabajo probablemente se verá compensada por el crecimiento del empleo en los “trabajos del mañana”.

El informe está basado en una encuesta realizada a altos ejecutivos a cargo de los departamentos de recursos humanos, estrategia e innovación. Ofrece información detallada para 15 sectores industriales y 26 países avanzados y emergentes sobre la manera en que la adopción de tecnologías afectará al mercado laboral en 2025.

El 65 % de la muestra final está compuesta por empresas multinacionales, mientras que el 35 % es de empresas locales grandes, significativas en términos de ingresos o tamaño. En total, el conjunto de datos del informe contiene 291 respuestas únicas de empresas globales, que representan colectivamente a más de 7,7 millones de empleados en todo el mundo. Fuera del alcance de este informe están las respuestas de pequeñas empresas con menos de 100 empleados, así como las respuestas del sector informal.

Los resultados deben tratarse con cautela cuando se busca generalizar sus hallazgos de una manera que pueda considerarse representativa de todas las tendencias en una industria o país. Así y todo, los datos ofrecen una idea de los puestos que serán más demandados y los menos demandados, ya que representa la planificación de la fuerza laboral y las proyecciones

cuantitativas de los directores de Recursos Humanos y Estrategia hasta 2025, al mismo tiempo que se basa en la experiencia cualitativa de una amplia gama de comunidades de expertos y ejecutivos del Foro Económico Mundial.

En la tabla 1 se aprecian los resultados de esta encuesta, donde podemos ver que el 65% de los más demandados son trabajos que requieren conocimientos técnicos vinculados principalmente a la Informática, Ingeniería, Robótica, Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. En cambio, los puestos que decaen están relacionados con tareas administrativas, operativas o de atención al cliente/usuario.

Contrastando estos datos con otros informes, como los de Fundación Telefónica³, McKinsey Global Institute⁴, CEPAL (de las Naciones Unidas), LinkedIn⁵ y de otras consultoras, como la consultora online LiveCareer⁶, vemos que existen coincidencias, pero estos informes amplían el abanico de opciones. Incluyen trabajos que no se han visto reflejados en la muestra de empresas que han formado parte de la encuesta del Foro Económico Mundial. De este modo tenemos que otras de las profesiones más demandadas son:

- | | |
|---|--|
| - Agricultor de cercanía | - Profesor Online |
| - Técnico de impresión 3D | - Fisioterapeuta |
| - Ciber Abogado | - Trabajador Social |
| - Piloto de Drones | - Agile Coach |
| - Creador de Contenidos | - Instalador Solar |
| - Profesionales de la Salud | - Especialista en Éxito del Cliente |
| - Representante de Desarrollo de Ventas | - Trabajos verdes relacionados con la sostenibilidad |

Cuando ampliamos el estudio, vemos cómo se están generando puestos que combinan el dominio de un conocimiento especializado mezclado con el dominio de una herramienta tecnológica. A medida que van surgiendo nuevas tecnologías, trabajos habituales como por ejemplo el de un abogado, se van reconfigurando por el efecto que las tecnologías producen, incorporándose así nuevas funciones que cubren nuevas necesidades, lo que introduce giros interesantes en esos trabajos “de toda la vida”. Esto hace que podamos decir que aquellos trabajos centrados en la aplicación de un conocimiento específico a las necesidades particulares de las personas y que requieran de decisiones subjetivas basadas en la ética y en valores humanos, resistirán a la robótica.

3. <https://www.fundaciontelefonica.com/>

4. McKinsey (2018)

5. LinkedIn (2021)

6. LiveCareer (2021)

Tabla 01

PRINCIPALES ROLES LABORALES EN AUMENTO Y EN DESCENSO

Fuente: Future of Jobs Survey
2020, World Economic Forum.

Principales 20 roles laborales en aumento y en descenso

	Aumenta la demanda	Disminuye la demanda
1	Analistas y Científicos de datos	Administrativo para Entrada de Datos
2	Especialistas en Inteligencia Artificial y Aprendizaje Automático	Secretarios Administrativos y Ejecutivos
3	Especialistas en Big Data	Administrativo Contable y de Nóminas
4	Especialista en Estrategia y Marketing Digital	Contables y Auditores
5	Especialistas en Automatización de Procesos	Operarios de Montaje y Fábrica
6	Profesionales de Desarrollo del Negocio	Gerentes de Administración y Servicios Comerciales
7	Especialistas en Transformación Digital	Personal de Información y Servicio al Cliente
8	Analistas de Seguridad de la Información	Gerentes Generales y de Operaciones
9	Desarrolladores de Software y Aplicaciones	Reparadores Mecánicos y de Maquinaria
10	Especialistas en Internet de las Cosas	Personal de Registro de Materiales y Mantenimiento de Existencias
11	Gerentes de Proyectos	Analistas Financieros
12	Gerentes de Administración y Servicios Comerciales	Empleados del Servicio Postal
13	Profesionales de Bases de Datos y Redes	Representante de Ventas, Ventas al por Mayor
14	Ingenieros en Robótica	Gestión de Relaciones con el Cliente
15	Asesores Estratégicos	Cajeros de Bancos
16	Analistas de Gestión y Organización	Vendedores Puerta a Puerta y Vendedores Ambulantes
17	Ingenieros en Tecnología Financiera	Reparadores e Instaladores de Electrónica y Telecomunicaciones
18	Reparadores Mecánicos y de Maquinaria	Especialistas en Recursos Humanos
19	Especialistas en Desarrollo Organizacional	Especialistas en Capacitación y Desarrollo
20	Especialistas en Gestión de Riesgos	Obreros de la Construcción

Respecto a los trabajos con tendencia a desaparecer, y tal y como plantea Jürgen Weller en su informe para CEPAL, después de la pandemia “las ocupaciones cuyas tareas se ejecutan principalmente con acciones manuales rutinarias son las que tienen el riesgo más alto de sustitución por tecnologías digitales” (Weller et al. 2019). Y dentro del sector agropecuario, restauración y del comercio “desaparecerán las ocupaciones que requieren niveles bajos y medios de educación formal”.

Revistas digitales como Business Insider⁷ y El Correo⁸ presentan interesantes sustitutos al respecto de otros trabajos que desaparecerán:

- Los taxistas tradicionales, serán sustituidos por el transporte colaborativo.
- Expertos en biblioteconomía, serán sustituidos por científicos de datos o expertos de Big Data.
- Cierta tipo de repartidores pueden ser sustituido por drones.
- Los *call centers* serán sustituidos por sistemas de *machine learning* y *chatbots*.
- La labor de los *community managers* no será propia de una profesión, sino que será una habilidad intrínseca de cualquier trabajador.
- El personal de recursos humanos será sustituido cada vez más por softwares para hacer la selección de personal y la evaluación del rendimiento laboral.
- Los intérpretes y traductores ya están siendo sustituidos por sistemas de traducción simultánea, y una vez que se hayan perfeccionado estos sistemas, pasarán a sustituirlos del todo.

Con todo lo analizado hasta aquí, vemos que tenemos por delante un reto claro: estar preparados para ese futuro laboral que nos impone mucho más que simplemente estar actualizados como profesionales: nos impone descubrir nuestro potencial para ejecutar tareas que nunca hubiésemos pensado que podríamos realizar. Para ello, tenemos que revisar nuestras aptitudes y habilidades, de forma que saquemos el máximo partido a las que ya sabemos que tenemos y exploremos con verdadero interés aquellas que nos resultan más sugerentes para dar ese paso hacia adelante que la 4ª Revolución Industrial nos va a exigir.

7. <https://www.businessinsider.es/10-trabajos-van-desaparecer-proximas-decadas-555013>

8. <https://www.elcorreo.com/tecnologia/empresas/puestos-trabajo-desapareceran-20211110130301-nt.html>

A photograph of three people in a modern industrial or laboratory environment. On the left, a man with glasses and a beard, wearing a blue shirt, is leaning over a large digital display. In the center, a woman with dark hair, also in a blue shirt, is looking down at the display. On the right, another man with a beard, wearing a blue shirt, is looking at the display. The background is filled with various pieces of industrial equipment, including what looks like a large machine with a blue light and some pipes. The overall color scheme is dominated by blues and greys, giving it a high-tech, professional feel.

Capítulo 4

Habilidades claves para la 4ª Revolución Industrial



Al proyectarnos a un futuro en el que las personas conviviremos más con las máquinas, debemos ver el aprendizaje automático y la inteligencia artificial como un asistente nuestro, no como un reemplazo. Los algoritmos y las máquinas se centrarán principalmente en las tareas de procesamiento, recuperación de información y datos, tareas administrativas y algunos aspectos del trabajo manual tradicional.

Los humanos conservaremos nuestra ventaja comparativa si nos concentramos en tareas relacionales que requieran de la inteligencia emocional y del liderazgo, resolución de problemas complejos, creatividad y pensamiento crítico. Y como las demandas sociales van más rápido que la capacidad que tenemos los profesionales de reinventarnos, tenemos que pensar cada vez más en competencias transversales, que son genéricas y propias de cualquier trabajo, al margen de la disciplina a la que pertenezca.



Hoy en día, se amplía el ámbito de actuación de las diferentes profesiones a partir del momento en que la automatización y la inteligencia artificial nos llevan a plantearnos una forma de vida diferente. Muchas de las profesiones clásicas o tradicionales (abogados, médicos, maestros, etc.) han traspasado sus propias fronteras para adaptarse a las nuevas necesidades sociales. Como hemos visto en el capítulo anterior, para que un abogado, un maestro o un médico “se digitalicen” deben disponer de habilidades transversales como la mentalidad digital, la flexibilidad y la empatía para aplicarlas a entornos de trabajo diferentes a los que estaban acostumbrados en la era de la automatización.

O sea que tenemos que abrirnos mentalmente a formas de trabajar distintas, y para ello es fundamental que contemos con dos habilidades que podríamos decir que son claves para nuestra supervivencia: la capacidad de aprender a aprender y la flexibilidad. Es importante ampliar nuestro ámbito de aprendizaje probando nuevas formas de interactuar con la realidad para procesarla de una manera diferente, así “ejercitamos nuestro músculo para aprender” e interiorizamos una nueva mirada de nuestra propia profesión, que no solo nos requiere actualizar contenidos.

Al recopilar las habilidades más demandadas para el futuro, hemos encontrado grandes coincidencias en los autores consultados. En la Tabla 2 ofrecemos una lista de las que más se repiten y que, por tanto, consideramos fundamentales para responder exitosamente a la nueva configuración laboral y empresarial que se vislumbra.

Tabla 02 → LAS HABILIDADES PRINCIPALES PARA EL FUTURO

Fuente: Future of Jobs Survey
2020, World Economic Forum.

Las Habilidades Principales para el Futuro

1	Mentalidad digital	10	Uso, monitoreo y control de la tecnología
2	Flexibilidad y adaptabilidad	11	Persuasión y negociación
3	Empatía e inteligencia emocional	12	Resiliencia y tolerancia al estrés
4	Pensamiento analítico e innovación	13	Razonamiento, resolución de problemas e ideación
5	Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje	14	Resolución de incidencias y experiencia de usuario
6	Resolución de problemas complejos	15	Orientación al servicio
7	Análisis y pensamiento crítico	16	Análisis y evaluación de sistemas
8	Creatividad, originalidad e iniciativa	17	Diseño y programación de tecnología
9	Liderazgo e influencia social		

En esta lista podemos identificar 4 tipos de habilidades:

A. Habilidades cognitivas, que nos ayudan a procesar y entender el mundo que nos rodea. Estas son: a) mentalidad digital, b) pensamiento analítico, c) aprendizaje activo, d) resolución de problemas complejos, e) análisis y pensamiento crítico, f) creatividad, y g) razonamiento y resolución de problemas.

B. Habilidades “blandas”, denominadas así porque tienen que ver con la capacidad de las personas de relacionarse de forma eficaz con los demás, como son a) la empatía, b) el liderazgo e influencia social, c) la persuasión, d) la resolución de incidencias y e) la orientación al servicio.

C. Habilidades de autogestión, que tienen que ver con la capacidad de la persona de orientar su comportamiento y acciones hacia el logro de los objetivos que se propone. Aquí vemos: a) la flexibilidad y b) la resiliencia.

D. Habilidades técnicas, que requieren de aplicar conocimientos específicos al mundo tecnológico y digital, como son: a) uso, monitoreo y control de la tecnología, b) análisis y evaluación de sistemas y c) diseño y programación de tecnología.

Al margen de la actividad laboral o profesión que realicen, los trabajadores del futuro necesitarán disponer de muchas de estas habilidades para asegurarse su integración en el mundo del trabajo. El mix de competencias que requiera cada persona en su trabajo vendrá determinado por la función que deba desempeñar, pero consideramos que para asegurar el éxito, deberá tener al menos: 2 habilidades cognitivas, 2 blandas, 1 de autogestión y 1 técnica. El reto para cada uno de nosotros está en ver cuáles son las que encontramos fundamentales en nuestro caso concreto.

Como punto de referencia para definir “nuestro mix” podemos tomar los datos de la Guía HAYS 2021, que dicen que “el 73 % de las empresas valora más las *soft skills* (habilidades blandas) que las habilidades técnicas específicas al puesto de trabajo”. En un sondeo realizado por la consultora a más de 22 000 personas, la comunicación surgió como la *soft skill* más valiosa con un 36 % de las respuestas, seguida de la resolución de problemas (25 %), iniciativa (21 %) y colaboración (17 %). Con esto se demuestra que las habilidades blandas han ido ganando peso y que cada vez son más solicitadas por las empresas.





Capítulo 5

Descubrir el potencial del talento



Decíamos en el capítulo anterior que debemos abrirnos mentalmente y ejercitar “el músculo para aprender” con verdadero interés por descubrirnos y redescubrirnos. Al margen de la franja etaria en la que estemos, es fundamental que adoptemos una mirada fresca, juvenil, curiosa, con ganas de explorar maneras distintas de hacer las cosas y de querer conocer la realidad.

El Foro Económico Mundial planteó que para el 2025 la automatización llevará a la destrucción de 85 millones de empleos, pero también vaticinó que se crearán 97 millones de empleos. Como vemos, el balance sale positivo para las personas, solo es cuestión de activar nuestras habilidades de aprendizaje planteándonos un plan de formación o reciclaje. Un plan de formación que puede estar en manos de la organización cuando es ella la que se encarga de diseñar dicho plan, o bien, del profesional que a título individual traza su propia hoja de ruta.

A. Las empresas que se consideran más competitivas deben elegir capacitar y mejorar las habilidades de los empleados actuales considerando que al aumentar la automatización y la digitalización en el puesto de trabajo, el proceso de formación y reciclaje debe acelerarse. Invertir en el capital humano implica pensar qué aspectos debe reforzar la empresa considerando las características de las personas que la componen.

- A la opción de reciclar profesionalmente al personal para sacar partido a cualidades existentes o adquirir nuevas que se puedan aplicar en otros puestos de trabajo se le llama en inglés *reskilling*, término muy utilizado incluso en redactados en español, haciendo referencia al concepto de *recapacitación* o *reciclaje*.
- A la opción que pretende conseguir que las personas saquen más partido a sus habilidades o adquieran herramientas para aplicarlas a otras tareas o responsabilidades dentro del mismo puesto de trabajo, se la llama en inglés *upskilling*, también muy utilizado hoy en día en la literatura empresarial castellanohablante. Este término implica la *evolución* o *desarrollo* en un mismo puesto de trabajo.

B. En el caso del profesional que se encarga de diseñar su propio plan de desarrollo, hay que tener en cuenta otros matices. Puede ser un profesional que decide con autonomía *reciclarse* y orientar sus habilidades y conocimientos a otro tipo de trabajo, lo que implica estudiar bien el tipo de actualización que desea hacer de su vida laboral. En este caso, el profesional se plantea dar un “giro de timón” importante a su carrera y debe ser una decisión bien pensada.

Si lo que desea es ofrecer más prestaciones en su rol actual añadiendo más habilidades, herramientas y conocimientos, su proyecto conlleva una *evolución* profesional.



En este capítulo no podemos dejar de mencionar algunas cuestiones de actualidad que afectan al desarrollo de las personas y que están directamente relacionadas con los nuevos paradigmas del trabajo en la 4ª Revolución Industrial. Estas son:

- a) La flexibilidad laboral y el trabajo remoto: es una realidad que se ha impuesto y que establece nuevas formas de relacionarse y de medir la productividad. Ofrece oportunidades para ser inclusivos e incorporar profesionales que viven en cualquier parte del mundo.
- b) El trabajo colaborativo es posible estando de forma presencial o a distancia. Las distintas herramientas virtuales que agilizan este tipo de trabajo permiten que la inteligencia colectiva se nutra fácilmente de las aportaciones individuales.
- c) Las plataformas digitales han generado un nuevo perfil de trabajadores, llamado en inglés *Gig workers* y que en español podríamos denominar “trabajadores por encargos”. Son autónomos que ofrecen sus servicios profesionales en esas plataformas globales. Según cuáles sean los servicios que ofrecen, los pueden realizar en cualquier parte del mundo, no tienen un salario, ni horarios, ni compromiso de permanencia en la organización y facturan por servicio o proyecto.

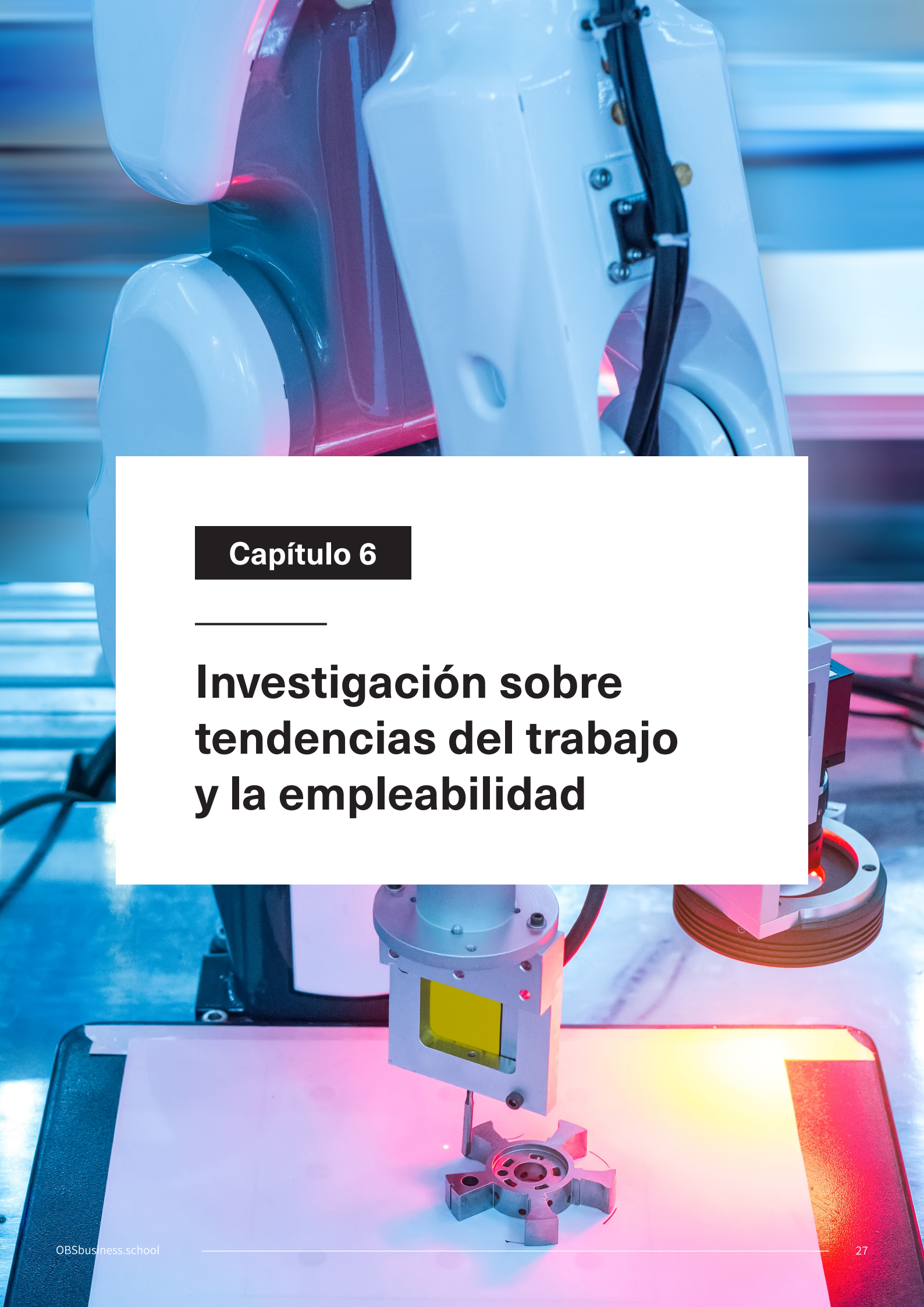
Realizan pequeños encargos o funcionan por proyectos, ofreciendo su talento a más de una empresa de forma independiente por un tiempo limitado. Esta forma de trabajar ha abierto un abanico de posibilidades que solamente tiene como límite la capacidad de imaginación del profesional para “monetizar sus servicios o habilidades”. Son un buen ejemplo de lo que es diseñar la propia carrera laboral, o simplemente de ganarse la vida.

d) El concepto de diversidad se ha ampliado y las normativas laborales promueven cada vez más que dicho concepto se aplique en las prácticas organizacionales. Se valora la diversidad generacional, funcional, étnica, religiosa, cultural y de orientación sexual. Esto es así ya no solo por razones de dignidad humana, sino también porque se ha visto que la diversidad ofrece una ventaja competitiva gracias al gran aporte de: variedad de perspectivas, creatividad, innovación, capacidad de resolución de problemas y mejores decisiones.

e) El *mentoring* inverso ha surgido para ayudar a superar brechas digitales a los profesionales sénior y aprovechar las habilidades y conocimientos de las nuevas generaciones. Aunque todavía no está muy introducido en las organizaciones, permite agilizar el aprendizaje de las nuevas tecnologías por parte de los profesionales sénior a través del acompañamiento que reciben de los más jóvenes, quienes “traen de fábrica” habilidades y conocimientos por el hecho de haber nacido en la era digital. La experiencia es enriquecedora para ambas partes: al ponerse en valor la aportación que hacen los jóvenes, estos se sienten partícipes del desarrollo de otros y de esta manera activan habilidades blandas que necesitarán en un futuro próximo.

f) La variedad de plataformas educativas que existen hoy permite que las personas podamos formarnos sin necesidad de hacer una gran inversión económica. Esta era digital nos acerca a un sinnúmero de opciones para actualizarnos y adquirir nuevos conocimientos, todo depende de nosotros y el interés que tengamos. Desde hace unos 10 años tenemos a nuestra disposición los MOOCs, del acrónimo en inglés “Massive Online Open Courses” (o cursos online masivos y abiertos). Los cursos masivos son la evolución de la educación abierta en Internet. Estos entornos de aprendizaje abiertos ofrecen la posibilidad de que miles de personas de todo el mundo sigan diferentes iniciativas educativas. Aparte de la gratuidad del curso y de los materiales, ofrecen la ventaja de que no hay un límite de matriculaciones y puede seguirse online.

Por todo lo estudiado, podemos decir que el futuro del trabajo está en nuestras manos si nosotros estamos dispuestos a modificar nuestra actitud ante el aprendizaje y ante las condiciones de nuestra profesión. Aunque estemos entrando en la 4ª Revolución Industrial, seguimos siendo los humanos los que llevamos las organizaciones, por lo que podemos decidir en qué dirección queremos hacerlo.

A close-up, high-angle shot of a white industrial robotic arm. The arm is positioned vertically, with its joints and cables visible. The background is a blurred industrial setting with blue and white tones. The lighting is bright, highlighting the metallic surfaces of the robot.

Capítulo 6

Investigación sobre tendencias del trabajo y la empleabilidad



Los autores de este informe realizamos una investigación para conocer cómo las organizaciones y las personas estamos afrontando los cambios que se van produciendo en el mundo laboral, concretamente cambios relacionados con nuevos puestos de trabajo y los perfiles requeridos para su correcto desempeño. Esta investigación nos ha servido además para contrastar algunos de los estudios analizados y de los que se ha hecho mención anteriormente y, de esta forma conocer otra realidad en este 2022 sobre el mercado laboral en España y Latinoamérica.

Para ello difundimos una encuesta a través de diversos medios cuyos resultados aportan información de compañías de distintos rubros/sectores (ver gráfico “Sectores de las empresas consultadas”) tanto de estructuras pequeñas (24 % menos de 50 personas) y medianas (38 % hasta 500 personas) como de grandes corporaciones o multinacionales (un 36 % de más de 500 personas).

Figura 02 →

SECTORES DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

Fuente: Elaboración propia

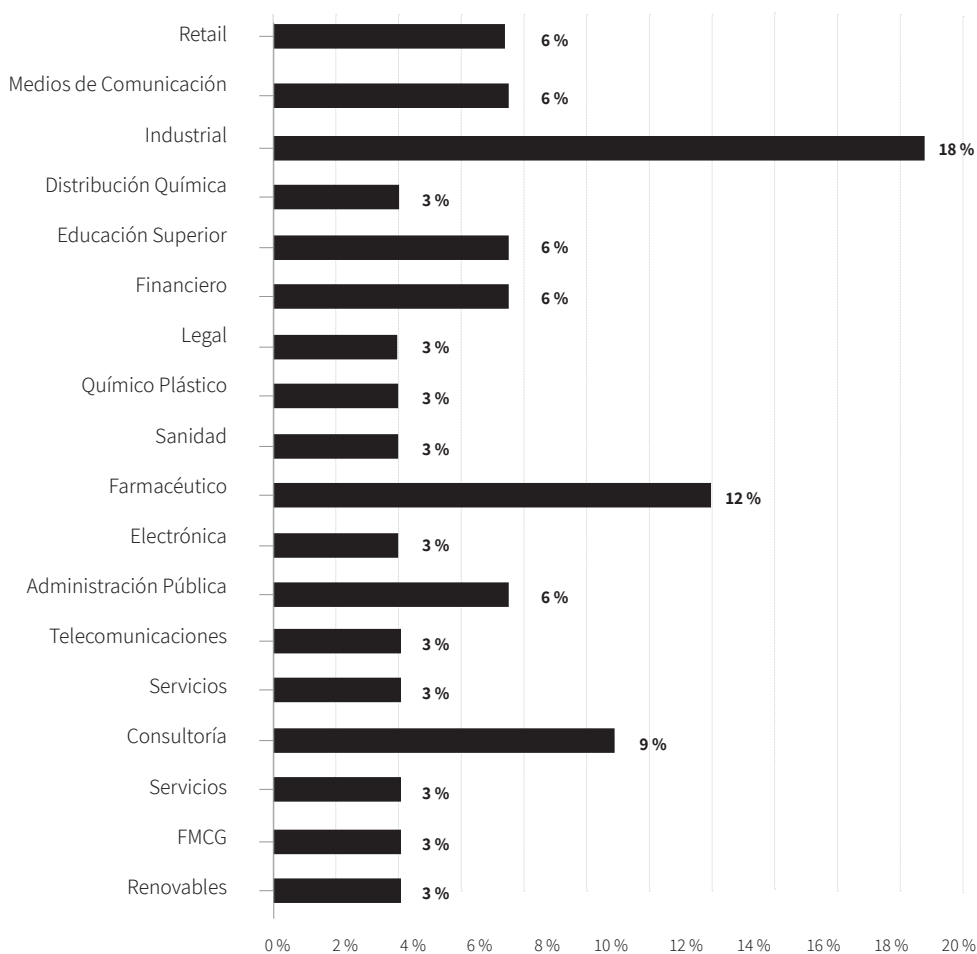
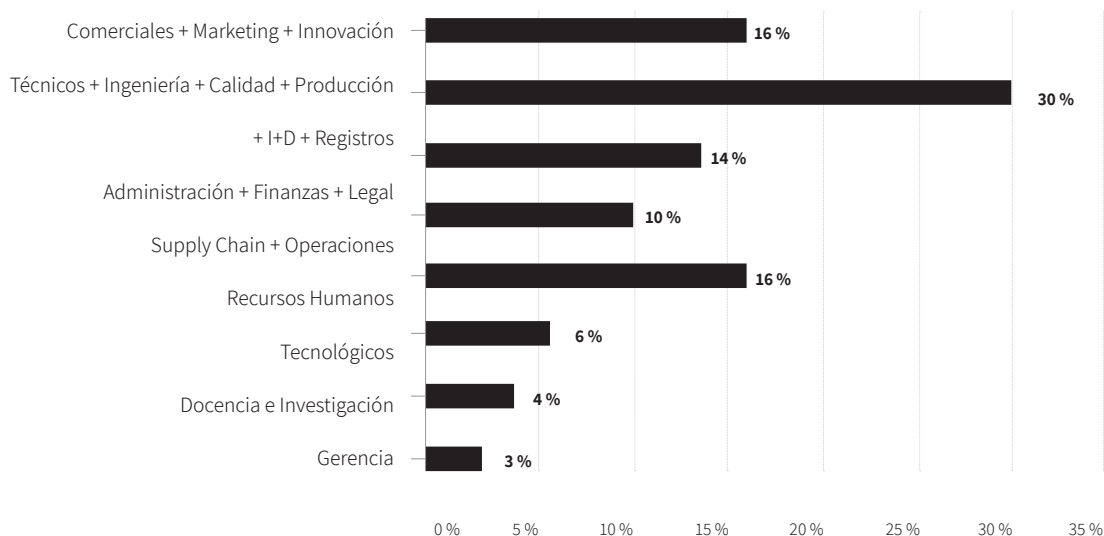


Figura 03 →**PUESTOS CUBIERTOS EN EL ÚLTIMO AÑO Y MEDIO**

Fuente: Elaboración propia

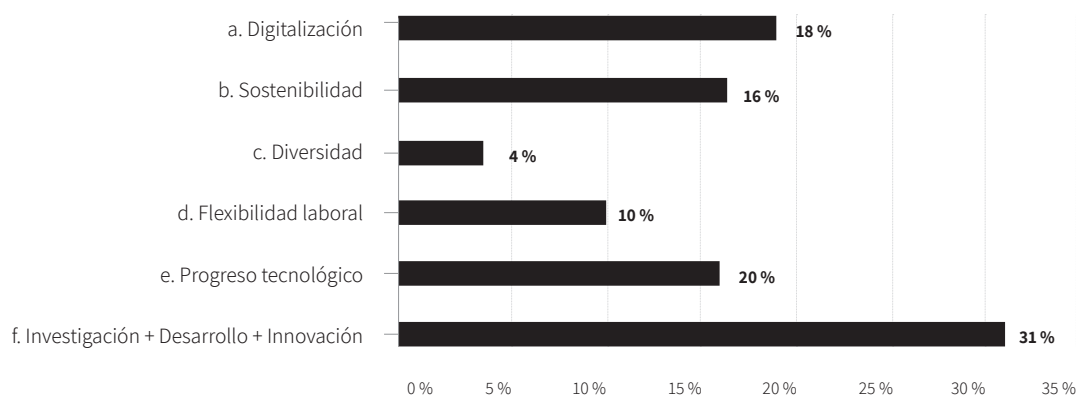


Más de la mitad de los encuestados exponen que detectan la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo, bien por un encargo del departamento correspondiente (30 %), bien por ampliación del equipo de trabajo (24 %). Es significativo ver que cuando los cambios son organizativos (ver gráfico “Cuando ha surgido la necesidad de crear un nuevo puesto por cambios organizativos ha sido por”), la necesidad viene dada mayoritariamente por cuestiones de Digitalización, Sostenibilidad, Progreso Tecnológico e I+D+i y, en menor medida, por razones de Flexibilidad Laboral o Diversidad en los equipos.



Figura 04 →**CUANDO HA SURGIDO LA NECESIDAD DE CREAR UN NUEVO PUESTO POR CAMBIOS ORGANIZATIVOS HA SIDO POR**

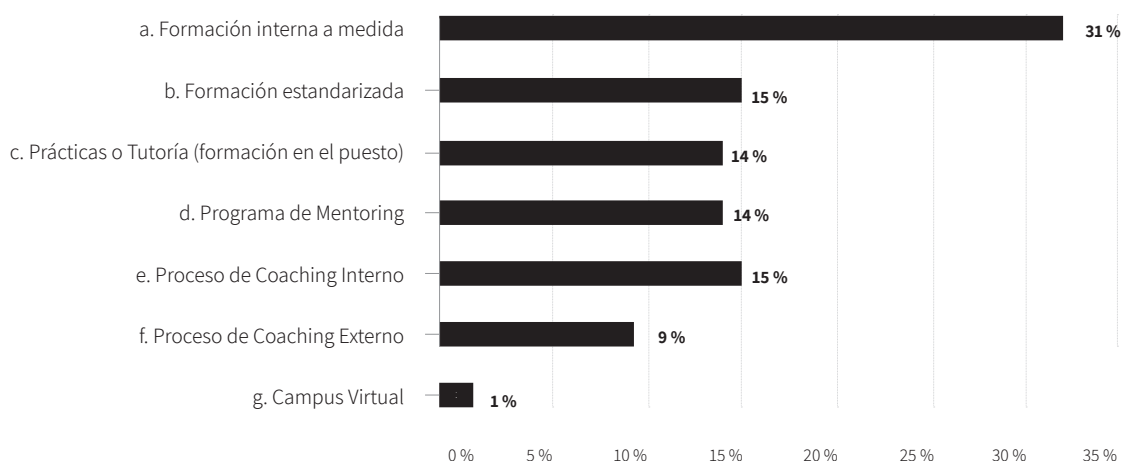
Fuente: Elaboración propia



Cuando han de definir un nuevo puesto y elaborar su descripción (DpT), el 75 % de las compañías sondeadas se basan en los informes de tendencias, los puestos existentes y también en aquellos de mayor demanda en el mercado. En cambio, cuando preguntamos por las medidas que utilizan para desarrollar el talento de los empleados en nuevos puestos/perfiles, los datos muestran que un 46 % apuestan por la formación y un 38 % por programas de acompañamiento individualizado de Mentoring y Coaching (ver figura 5).

Figura 05 →**MEDIDAS EMPLEADAS PARA DESARROLLAR EL TALENTO DE EMPLEADOS DE CARA A NUEVOS PUESTOS Y/O NUEVOS PERFILES**

Fuente: Elaboración propia



Las dificultades más comunes para cubrir un puesto de nueva creación son:

- el exceso de demanda y la poca oferta de profesionales (37 %)
- una oferta retributiva no acorde con las expectativas de los candidatos (21 %)
- una carencia de competencias técnicas (19 %)
- no disposición de competencias blandas o *soft skills* (16 %)

Cuando han puntualizado las competencias técnicas de que carecen las personas, el foco principal se centra en las nuevas tecnologías (análisis de datos, programación, metodologías...), en las certificaciones específicas e incluso en algunas áreas nuevas (digital, compliance...), donde la oferta formativa no es acorde a la demanda del mercado (como suele ocurrir en algunos países latinoamericanos).

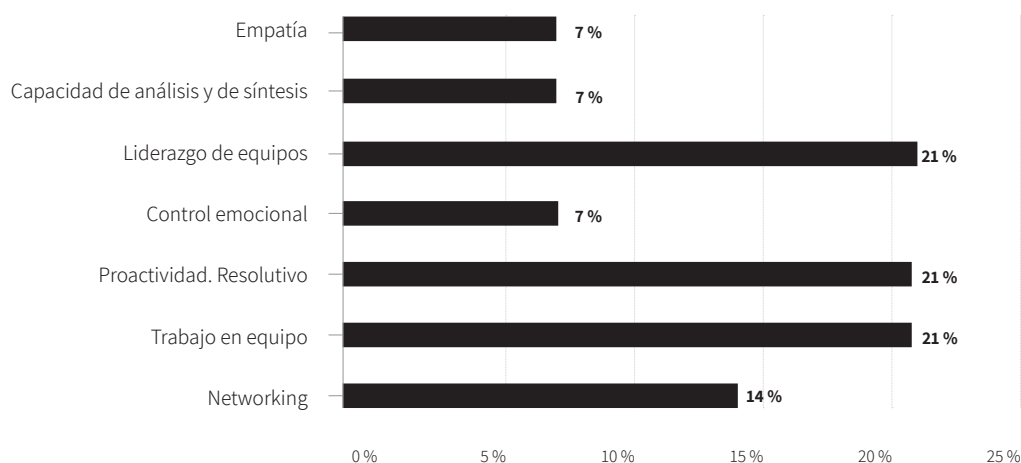
Con respecto a las *soft skills* (ver gráfico “Competencias blandas de que carecen las personas”), se requieren profesionales con mayores dosis de Liderazgo de Equipos, Proactividad, Trabajo en equipo y que sean Conectores de Personas.



Figura 06 →

COMPETENCIAS BLANDAS DE QUE CARECEN LAS PERSONAS

Fuente: Elaboración propia



Conclusiones de la Investigación:

Se puede confirmar que este último año y medio –a pesar de haber vivido un confinamiento y transitado por una pandemia– personas y organizaciones han afrontado la identificación de nuevos puestos de trabajo:

- Contratando perfiles mayoritariamente en las áreas Industrial, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos.
- Cubriendo cambios organizativos por cuestiones de I+D+i, progreso tecnológico, digitalización y sostenibilidad.
- Basando las DPT's (descripción de puestos de trabajo) en los informes de tendencias, los puestos existentes y también en aquellos de mayor demanda en el mercado.
- Capacitando al talento con recursos internos o apoyo externo, bien a través de formación presencial o virtual o de programas de acompañamiento individualizado.

Del mismo modo, cuando se les ha preguntado por las dificultades más comunes para cubrir ciertos puestos, destacan el exceso de demanda y la escasa oferta de profesionales, así como una oferta retributiva no acorde a las expectativas de los candidatos.

Y en cuanto a las competencias de mayor carencia destacan:

- las técnicas (una oferta formativa no acorde a la demanda del mercado).
- las blandas o *soft skills*, principalmente liderazgo, proactividad y gestión de equipos...

Con todo ello, las necesidades de las empresas consultadas se están orientando al progreso tecnológico y la digitalización, con especial incidencia en vigilar ciertos *gaps* no resueltos que se producen entre los requerimientos empresariales (conocimientos y competencias) y los perfiles reales de los candidatos.



A close-up photograph of two hands, one from the right and one from the bottom, gently holding a small, glowing blue sphere. The sphere has a bright white light source at its center, creating a lens flare effect. The background is a soft, out-of-focus blue.

Capítulo 7

Síntesis final y Recomendaciones



El análisis realizado en este estudio aporta ideas sobre las tendencias del futuro que emergen en el mundo del trabajo, y por tanto pretende ser de utilidad tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Vemos cómo todos somos protagonistas de esta realidad que se impone y que nos lleva a cuestionarnos cuál es el rol que queremos tener. La digitalización y las tecnologías de la información están cada vez más integradas en nuestras vidas y nos abren puertas a un mundo de posibilidades cuyos límites están en nuestra capacidad de imaginación.

Tenemos bastante información (aunque ya sabemos que nunca es suficiente) para poner en orden conceptos y puntos de vista básicos que guíen nuestras decisiones del mañana. Y una de las primeras conclusiones es que el talento de los humanos es el que lleva las riendas.

Hemos visto cómo a pesar de que los puestos más demandados en el futuro contienen un alto componente técnico, las habilidades más valoradas son las habilidades blandas, que justamente son las que nos diferencian de los robots. Nos ha resultado curioso observar que: los profesionales del futuro necesitarán disponer de esas habilidades para sobrevivir, o sea que no será suficiente con que sean muy buenos técnicos. Y para conseguir desarrollar dichas habilidades requieren del acompañamiento de otros humanos –aquí las máquinas tienen poco que aportar.

Las necesidades de las personas y de las organizaciones vienen marcadas por la velocidad a la que somos capaces de aprender y de interiorizar los avances tecnológicos. Y para ello, la curiosidad que tengamos es la base para mirar más allá de las necesidades actuales. Así lo ha revelado este estudio: aprendemos unos de otros, pues las tendencias nos las marcan los demás y la manera como ellos utilizan su curiosidad para ser proactivos y adelantarse al futuro que emerge.

En este sentido, podemos decir que hacen falta profesionales que se adelanten a esas necesidades del futuro y se preparen para ofrecer soluciones. Muchas veces el freno para el desarrollo está en dicha falta. Esto es indicativo de que tenemos que atrevernos a estudiar propuestas disruptivas e innovadoras si queremos contribuir y aportar un valor de carácter diferencial.

En la actualidad, el talento traspasa las fronteras geográficas gracias a las plataformas digitales, que permiten aprovecharlo sea donde sea que esté. Han surgido nuevas modalidades de trabajadores que se plantean las relaciones laborales de otra manera y proponen diferentes condiciones de colaboración con las organizaciones para las que trabajan.

Otra cuestión que ha quedado patente es que el trabajo híbrido (presencial y remoto) es un hecho, así como la flexibilidad laboral. Las personas valoramos cada vez más que se respete nuestra autonomía para organizarnos el trabajo según nuestra conveniencia, buscando mantener en la medida de lo posible nuestro equilibrio personal-profesional y cuidando de nuestro bienestar. Así lo valoran y lo tienen en cuenta las organizaciones que se precian de estar en la cresta de la ola en su forma de gestionar a las personas que la forman.

Finalmente, y a manera de acicate para seguir reflexionando, nos surge una nueva inquietud: ¿qué debemos hacer las organizaciones y las personas para hacer que nuestra autenticidad sea el sello que marca la diferencia? Creemos que aquí todavía tenemos recorrido, pues ya no alcanza con decir lo buenos que somos, sino que hay que demostrarlo con coherencia y mantenerlo con esmero. Ser auténticamente “humanos con humanidad” y pensar en un desarrollo sostenible y de calidad para el bien de todos, en esto tenemos que seguir esforzándonos.



Referencias bibliográficas

1. Barca, Kamila (Enero, 2020). “27 trabajos con muy pocas salidas que podrían desaparecer en los próximos años”. Business Insider. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/10-trabajos-van-desaparecer-proximas-decadas-555013>
2. Borondo, Sara (Noviembre, 2021). “Los 15 puestos de trabajo que desaparecerán de aquí a 20 años”. El Correo. Recuperado de: <https://www.elcorreo.com/tecnologia/empresas/puestos-trabajo-desapareceran-20211110130301-nt.html>
3. Bughin, Jacques, Seong, Jeongmin, Manyika, James, Chui, Michael & Joshi, Raoul (Septiembre, 2018). “Notes from the AI frontier. Modeling the impact of AI on the world economy”. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>
4. Cameron, Rondo & Neal, Larry (2014). *Historia económica mundial: desde el Paleolítico hasta el presente* (Cuarta edición), Alianza Editorial.
5. Capgemini Research Institute (2020). *El futuro del trabajo: Del remoto al híbrido*. Recuperado de: <https://www.capgemini.com/es-es/el-futuro-del-trabajo/>
6. Cid, Flor (Enero, 2022). *Covid-19 y gestión de la discapacidad dentro de la empresa*. Capital Humano, Nº 371. Sección Conciliación y Diversidad.
7. Deloitte (2017). *Deloitte Insights, Forces of Change: Industry 4.0*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4323_Forces-of-change/4323_Forces-of-change_Ind4-0.pdf
8. Diamandis, Peter H., & Kotler, Steven (2021). *El futuro va más rápido de lo que crees*. Ediciones Deusto.
9. El Economista (2021). “Estos son los empleos que más crecerán hasta 2030 y también los que más disminuirán”. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11407542/09/21/Estos-son-los-empleos-que-mas-creceran-hasta-2030-y-tambien-los-que-mas-disminuyan.html>
10. European Commission, (2019). *Key Competences for Lifelong Learning*. European Union. Recuperado de: http://www.fi.uu.nl/publicaties/literatuur/2018_eu_key_competencies_III.en.pdf
11. Fernández Torrealba, Diego (2021). “Estos serán los empleos más demandados en el futuro cercano”. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11433409/10/21/Estos-seran-los-empleos-mas-demandados-en-el-futuro-cercano.html>

- 12.** Foote, Elizabeth, Hancock, Bryan, Jeffery, Barbara & Malan, Rob (Septiembre, 2021). “El papel clave de la asignación dinámica del talento en la configuración del futuro del trabajo”. McKinsey & Company.
- 13.** Gilsanz Arroyo, Ángel Luis (Octubre, 2021). “Upskilling y reskilling: Actualizarse para sobrevivir”. Capital Humano, N° 368. Sección Crecimiento Profesional. Recuperado de: <https://capitalhumano.wolterskluwer.es>
- 14.** Green Carmichael, Sarah (Marzo, 2022). “Entrevista a Herminia Ibarra. Liderando en la Era de la Disrupción: 5 Competencias Críticas”. Harvard Deusto Business Review, N° 320. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-herminia-ibarra-liderando-en-la-era-de-la-disrupcion-5-competencias-criticas>
- 15.** Haugen, Tracy (2013). *Workplaces of the future: Creating an Elastic Workplace*. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-humancapital-trends5-workplaces-no-exp.pdf>
- 16.** Iberdrola (s.f.). “Reskilling y upskilling, el entrenamiento laboral en la era de la transformación digital”. <https://www.iberdrola.com/talento/reskilling-upskilling>
- 17.** Jara, Erika (Febrero, 2021). “Reskilling: una herramienta para afrontar el 2021”. Recuperado de: <https://mba.esan.edu.pe/conexion-esan/las-habilidades-blandas-esenciales-en-la-era-digital>
- 18.** Knowles-Cutler, Angus & Lewis, Harvey (2016). *Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age*, Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>
- 19.** Kovacs-Ondrejko, Orsola, Strack, Rainer, Antebi, Pierre, Lopez Gobernado, Ana & Lyle, Elizabeth (2019). Decoding global trends in upskilling and reskilling, Boston Consulting Group. Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2019/decoding-global-trends-upskilling-reskilling>
- 20.** LinkedIn Learning’s 5th Annual Workplace Learning Report, (2021). *Skill Building in the New World of Work*. Recuperado de: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr21/pdf/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2021-EN-1.pdf
- 21.** LiveCareer (Diciembre 2021). “21 Profesiones del Futuro: trabajos del futuro para 2030”. Recuperado de <https://www.livecareer.es/curriculum-vitae/profesiones-del-futuro>.
- 22.** McKinsey & Company (Diciembre 2021). *Informe global 2021: el estado de la creación de nuevas empresas*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/informe-global-2021-el-estado-de-la-creacion-de-nuevas-empresas/es-ES>
- 23.** McKinsey Global Institute (Febrero, 2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

- 24.** Mugayar-Baldocchi, Marino, Schaninger, Bill & Sharma, Kartik (Junio 7, 2021). “El futuro de la fuerza laboral: invertir en talento para prepararse para la incertidumbre”. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-the-now-the-how-and-the-why/es-CL>
- 25.** Naciones Unidas & CEPAL (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/58/S2100608es.pdf>
- 26.** Oliver, Ramón (Septiembre, 2021). “El empleo se tiñe de verde”. Capital Humano, N° 367. Sección Tendencias.
- 27.** Organización Internacional del Trabajo (2021). *Futuro del Trabajo. Panorama Laboral 2021. América Latina y el Caribe*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_836196.pdf
- 28.** Organización Internacional del Trabajo (2021). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2022*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834068.pdf
- 29.** RevistaNegocios (Agosto, 2021). “Las 4 soft-skills que necesitan los jóvenes para incorporarse al mercado laboral”. Recuperado de: <https://revistanegocios.es/las-4-soft-skills-que-necesitan-los-jovenes-para-incorporarse-al-mercado-laboral/>
- 30.** Russell, Stuart & Susskind, Daniel (November 2021). *Positive AI Economic Futures*. Insight Report. World Economic Forum. Recuperado de: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Positive_AI_Economic_Futures_2021.pdf
- 31.** Sauquet, Alfons et al. (2018). “Profesiones de Futuro”. Harvard Deusto Business Review, N° 276. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/profesiones-de-futuro>
- 32.** Susskind, Richard & Susskind, Daniel (2016). *El futuro de las profesiones: cómo la tecnología transformará el trabajo de los expertos humanos*. Teell Editorial.
- 33.** Weller, Jürgen (2020). *La Pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. CEPAL & Naciones Unidas. Descargado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-covid-19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales>
- 34.** Weller, Jürgen, Gontero, Sonia & Campbell, Susanna (2019). *Cambio tecnológico y empleo: una perspectiva latinoamericana*. CEPAL & Naciones Unidas. Descargado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44637/1/S1900367es.pdf>

- 35.** Wolters Kluwer (Diciembre, 2021). “Seis líneas de trabajo esenciales para las empresas en la gestión de persona en el 2022”. Recuperado de: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/>
- 36.** Wolters Kluwer (Enero, 2022). “Los 12 perfiles profesionales que más demandará la industria española”. Recuperado de: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/>
- 37.** Wolters Kluwer (Noviembre, 2021). “Las cinco tendencias que marcarán la gestión de los RRHH en 2022”. Recuperado de: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/>
- 38.** Wolters Kluwer (Octubre, 2021). “El mapa del empleo revela tres nuevas profesiones digitales entre las más demandadas en España”. Recuperado de: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/>
- 39.** World Economic Forum (Octubre, 2020). *The future of jobs report 2020*. Recuperado de: <https://es.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>



OBS Business
School

School of **Business
Administration
& Leadership**

School of **Innovation,
& Technology
Management**



De:



Planeta Formación y Universidades