

# El empleo futuro exige aprendizaje constante y capacidad de adaptación



ANA JIMÉNEZ

**La tecnología evoluciona tan rápido y tan aceleradamente que las empresas necesitan personal con talento para adaptarse y aprender constantemente**

**Enric Tintoré**

Los empleos del futuro exigirán una gran capacidad de adaptación a entornos cambiantes y un aprendizaje constante, ya que el ritmo del cambio tecnológico se acelera exponencialmente. Esta es una de las conclusiones sobre los Encuentros en *La Vanguardia* celebrados esta semana sobre el talento como factor principal para conseguir empleo.

En los Encuentros en *La Vanguardia* han participado Xavier Gibert i Espier, secretario general del

Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat; Enrique Sánchez de León y García, director general de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD); Belén Díaz, socia responsable de People & Change de KPMG en España; Mónica Margarit, directora general de la Fundación Princesa de Girona; Francisco Longo, director general adjunto de Esade y Silvia Lázaro, directora de Comunicación Interna, Compromiso y Diversidad de Ferrovial, juntamente con Pere Guardiola, director general

comercial de Grupo Godó y Albert Gimeno, adjunto a la dirección general comercial de Grupo Godó.

Xavier Gibert afirma que el talento, a día de hoy, por encima de todo debe medirse por la capacidad de adaptación al cambio permanente. "Nunca ha habido —dice— un aceleración del cambio tan acusada como en la actualidad. Por tanto no sólo hay que enseñar en conocimientos sino también en capacidad de adaptación".

Francisco Longo añade que el cambio es tan grande y tan acelerado que no podemos estar seguros de que lo que se considera talento a día de hoy vaya a ser lo que se necesita mañana. La vida útil de una competencia profesional ha pasado de veinte años de duración a tan sólo cinco. Este hecho, a su juicio, abre muchos interrogantes. Añade que hasta ahora dedicábamos parte de nuestras vidas a la formación y lue-

## Talento efímero

La vida útil de una competencia profesional ha pasado de veinte años de duración a tan sólo cinco. Este hecho abre dudas sobre la formación necesaria

go a desarrollar esta formación en nuestro trabajo. Pero esto ya no es verdad. La formación debe acompañar a las personas durante toda su vida. En este sentido la capacidad para aprender es otra cualidad clave del talento que se necesita.

Recuerda Francisco Longo que hay que tener en cuenta que hace tan sólo diez años ni Google, ni Facebook, ni Amazon, estaban entre las diez empresas más grandes del mundo. Y las diez empresas más cotizadas más valiosas del mundo no existían. "La pregunta que hay que hacerse —dice— es para qué tipo de escenario preparamos a nuestros jóvenes y a los no tan jóvenes".

Tal como se puso de manifiesto en el debate, el talento, además del buen conocimiento de materias específicas, comporta también tener competencias en diversos ámbitos, como el digital, creatividad, capacidades de comunicación, de rela-

=====

**Mesa redonda**



**Silvia Lázaro**  
 Directora de Comunicación Interna, Compromiso y Diversidad de Ferrovial.

“Las empresas necesitan personas con capacidad para gestionar modelos nuevos, como los equipos remotos o los sistemas colaborativos”



**Belén Díaz**  
 Socia responsable de People&Change de KPMG en España

“Además de los buenos expedientes académicos, las empresas valoran cada vez más el talento de las personas en su conjunto”



**Mónica Margarit**  
 Directora general de la Fundación Princesa de Girona

“El talento es la riqueza de las naciones y todas las estrategias del país deberían enfocarse más en su desarrollo”

ción, de trabajo en equipo, de innovación y de implementar estrategias, así como facilidades de adaptación, de aprendizaje e ilusión por la asunción de nuevos retos o proyectos, como elementos para tener éxito en el desempeño que se desarrolla. Estas son cualidades y capacidades que las empresas valoran cada vez más.

Silvia Lázaro señala que las empresas necesitan cada vez más personas con capacidad para gestionar modelos nuevos, como los equipos remotos o los sistemas colaborativos. “Vamos hacia un mundo -añade- en el que, en el futuro, el 50% del trabajo tal como hoy lo conocemos lo harán robots. “Lo que no dará empleabilidad en el futuro -señala al respecto Francisco Longo- es todo lo que se pueda convertir en rutina. Y, al contrario, todo lo que no es rutina y requiera creatividad e imaginación, todo lo que las máquinas no sean capaces de hacer, es lo que dará empleo”.

Belén Díaz coincide en que en la cuarta revolución industrial las habilidades y las competencias profesionales cada vez son más efímeras. Esto hace que las empresas no tengan suficiente con los buenos expedientes académicos para contratar personal sino que valoren también mucho el talento en su conjunto, así como la capacidad de los candidatos para aprender, adaptarse a escenarios de incertidumbre y su inteligencia emocional.

Insiste Belén Díaz en que la prioridad de las empresas para captar talento se centra, cada vez más, en identificar a personas con capacidad de adaptación en entornos colaborativos y luego son las propias compañías quienes les forman en lo que corresponda. Dado que es difícil encontrar el perfil perfecto que se busca, lo ideal sería que las empresas invirtieran más en la formación del personal que necesitan y, asimismo, revisasen sus políticas de retención en consonancia.

El caso de Ferrovial, en este sentido, es paradigmático. La empresa ha creado, desde el 2007, su propia Universidad Corporativa, que cubre parte del programa de formación de sus profesionales con el objetivo de ayudarles a pensar, crear y compartir el conocimiento, con lo que constituye un pilar fundamental en el desarrollo del talento. En este sentido es un lugar de encuentro para catalizar el aprendizaje y conocimiento, así como un foro para el intercambio que facilita las sinergias y las oportunidades de negocio globales. “Con más de 500.000 horas impartidas desde su creación y 3.000 participantes anuales -dice Silvia Lázaro- es la es-



**Encuentros en 'La Vanguardia'**

=====

**Ferrovial ha creado su propia universidad corporativa para el desarrollo del talento**

=====

**La Fundación Princesa de Girona impulsa el talento joven para mejorar su empleo**

=====

**La falta de ingenieros en España es uno de los graves problemas que tienen las empresas**

preparar a líderes y equipos capaces de anticiparse a los nuevos tiempos y actuar como referentes”.

Ferrovial, asimismo, tiene implantado el modelo de Desarrollo 70/20/10 atendiendo al modelo de aprendizaje en el que un 70% de la preparación hacia el futuro se produce en el aprendizaje cotidiano, resolviendo retos diarios que forman parte de sus objetivos, realizando tareas y resolviendo problemas; un 20% a través del *feedback* recibido y aprendiendo de otros; y un 10% a través de la formación.

Mónica Margarit explica que la Fundación Princesa de Girona lanzará próximamente, junto con un grupo de empresas de su patronato, el proyecto Rescatadores de Talento para ofrecer a los jóvenes con formación superior diversas posibilidades de mejorar su empleabilidad, a través de formación como la que ofrece la Universidad Corporativa de Ferrovial y su plataforma on-line. Indica que los jóvenes que lo deseen ya pueden inscribirse en RescatadoresDeTalento.org.

Mónica Margarit comenta que el origen social de las personas abre una brecha importante en el talento. El sistema actual permite acceder a todos por igual a la universidad pero lo que sucede es que los estudiantes que proceden de familias de menor renta lo hacen en condiciones educativas muy deficitarias. Esta es la razón por la que la Fundación Princesa de Girona tiene un programa para mejorar la empleabilidad de jóvenes que son la primera generación en su familia en obtener una titulación superior. En esta iniciativa, además de Ferrovial, colaboran otras treinta empresas, con el objetivo de facilitar la transición del mundo educativo al mercado laboral, por la vía de ofrecer a estos jóvenes un acompañamiento (“mentoring”) a cargo de directivos y profesionales, que les guían y orientan.

Iniciativas como las citadas son muy importantes en un país como España en el que, como dice Enrique Sánchez de León, tiene un grave problema con sus sistema educativo, ya que no genera el nuevo talento que necesitan las empresas. Señala, en este sentido, el director general de la APD que el 50% de los puestos de trabajo que necesitan cubrir las empresas no encuentran el perfil adecuado. Destaca, en este sentido, la grave falta de ingenieros que hay en el país, y el grave déficit que prevé en el futuro, lo que constituye un grave problema para el país, según coinciden todos.

“En los siete años de formación que dura un grado -añade Enrique Sánchez de León- el mundo ya ha cambiado mucho. El sistema edu-

der adaptarse rápidamente a las necesidades del momento, tal como sucede en Gran Bretaña, en dónde han intensificado el ritmo de estudio para hacer las carreras más cortas. Hay que tener en cuenta que tres de cada cuatro de los estudiantes de hoy van a trabajar en cosas que aún no están inventadas”, añade Enrique Sánchez de León. Advierte que la necesidad de adaptación al cambio no sólo es cosa de los más jóvenes sino también de las generaciones de cuarenta y cincuenta años que, por ejemplo, deben formarse aceleradamente para la transformación digital.

Xavier Gibert destaca que hay que introducir talento en la educación superior. Pero señala que el talento debe extenderse también a la formación profesional, ya que la exigencia de las empresas es de un 25% de titulados superiores y, en cambio, hay una mucha mayor demanda de formación profesional.

Todos los participantes coinciden en la necesidad de acercar más el sistema educativo con el mundo empresarial, al igual que consideran muy negativo para el futuro del país los recortes en educación y en I+D+i. “Eso supone hipotecar el futuro”, dice Francisco Longo.

Afirma Xavier Gibert que hay que reflexionar sobre el hecho de que una economía como la española, con presencia de sectores con escaso valor añadido, no estimula el talento adecuadamente. Hay que potenciar un modelo en el que sean preponderantes los sectores basados en innovación y formación.

“El talento es la riqueza de las naciones -afirma Mónica Margarit- y todas las estrategias del país deberían enfocarse más en su desarrollo”. Enrique Sánchez de León afirma que la reflexión sobre el talento y la necesidad de potenciarlo está en todo el mundo. Destaca que hay países, como puede ser el caso de Finlandia, Israel o Corea que han hecho un pacto social por el talento para transformar sus economías.

La captación de talento por parte de las empresas también cambia. Destaca Silvia Lázaro, al respecto, la importancia que han adquirido en Estados Unidos las llamadas plataformas de talento como sustitución de los tradicionales portales de empleo. En esas plataformas, las empresas explican sus proyectos o plantean los retos que tienen y los candidatos realizan sus propuestas para llevarlos a cabo, que luego se concretan en contratos específicos. Más de 40% de estos contratos son freelance. Las nuevas generaciones, en este sentido, buscan oportunidades de progreso antes que la estabilidad en la empresa como la he-



**Enrique Sánchez de León y García**  
 Director general de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)

“El sistema educativo no genera el talento que necesitan las empresas. En el 50% de los empleos no se encuentra el perfil adecuado”



**Xavier Gibert i Espier**  
 Secretario general del Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat.

“Hay que introducir talento en la educación superior, así como también en la Formación Profesional, y luego saber retenerlo”



**Francisco Longo**  
 Director general adjunto de Esade

“Todo lo que no es rutina y requiera creatividad e imaginación, todo lo que las máquinas no puedan hacer, es lo que dará el empleo futuro”.

**Plataformas de talento**

Las plataformas de talento surgen como sustitución de los tradicionales portales de empleo. En ellas, las empresas explican sus proyectos o los retos que tienen y los candidatos realizan sus propuestas para llevarlos a cabo, que luego se concretan en contratos