

Multinacional**es**
con España



Tendencias y desajustes

del talento



Colaboran:



Este documento recoge la postura de la Asociación Multinacionales con España.
No procede atribuir las medidas propuestas a ninguna empresa de forma concreta.
Rogamos se refieran siempre a la organización Multinacionales con España en su conjunto.

DICE

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO **4**

PARTE 1. TENDENCIAS DEL TALENTO **6**

- Cambios demográficos y su impacto en el empleo: los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población y otros factores, pueden tener implicaciones importantes para el mercado laboral.
- Nuevas formas de trabajo: La aparición de nuevas formas de trabajo, como el híbrido, puede tener implicaciones significativas para la estructura laboral y la dinámica del mercado laboral.
- Habilidades emergentes: los cambios en el mercado laboral están impulsando la demanda de nuevas habilidades.
- Opciones individuales: los trabajadores están cambiando su relación con el trabajo.
- Tecnología y digitalización: los cambios tecnológicos y su impacto en el empleo para comprender cómo la automatización y la digitalización están cambiando la naturaleza del trabajo.

PARTE 2. DESAJUSTES DEL TALENTO **21**

- El desajuste del talento en el mundo.
- Las necesidades de las compañías multinacionales.
- Competencias y habilidades más demandadas.
- Estrategia de las empresas para reducir las brechas del talento.

PROPUESTAS DE MULTINACIONALES CON ESPAÑA PARA CUBRIR LOS DESAJUSTES DEL TALENTO **32**

CASOS DE ÉXITO **41**

RESUMEN

EJECUTIVO

Las empresas muestran su preocupación para captar talento

En España, 7 de cada 10 empresas declaran tener problemas para encontrar a los profesionales que necesitan para seguir siendo competitivas. La llegada de la Generación Zeta al mercado laboral, su convivencia con otras generaciones y sus respectivas percepciones y compromisos con el lugar de trabajo, ya está generando un impacto en cómo las empresas abordan la atracción, fidelización y desarrollo de su talento.

Las claves para fidelizar talento: la motivación individual, políticas que promuevan la diversidad, la igualdad y la inclusión y cuidar la comunicación.

Las compañías que se planteen atraer o fidelizar talento han de cambiar el foco: no se trata solo de donde esté ubicado cada profesional, sino de como asegurar su bienestar y confort a la vez que mantiene sus resultados y productividad.

En un momento en el que el 75% de los empresarios de todo el mundo dice tener dificultades para contratar -el pico máximo en los últimos 16 años-, escuchar, adaptarse y responder a las necesidades de los trabajadores, más allá del sueldo, se convertirá en un factor diferenciador para atraer y fidelizar el talento.

Es esencial considerar el impacto de la IA que dará lugar a beneficios importantes como el ahorro de coste, aumento de productividad, y la asunción de tareas de mayor relevancia por parte de algunos trabajadores, sin olvidar que también planteará retos como la reducción de personal.

Las empresas deben adaptarse a las nuevas demandas con el empleado como eje central

Las empresas de todo el mundo sufren, un año más, el creciente problema para incorporar talento. El desajuste se acer-

M M E N EJECUTIVO

ca al 75%, al mismo nivel que en 2022 y dos puntos menos que en 2023, cuando se marcó el máximo histórico en el mundo. A nivel global, casi 4 de cada 5 empresas reportaron dificultades para encontrar el talento que necesitaban en 2023.

Pese a esto, por primera vez en los últimos diez años, los datos de desajuste de talento bajan en España, y también, por primera vez en los últimos tres ciclos, descienden del máximo histórico situado en el 80%.

Aun así, la reserva disponible de talento global altamente calificado no parece suficiente para satisfacer las demandas de talento del futuro cercano. En este contexto, las organizaciones deben ayudar a sus empleados a adaptarse al nuevo mundo del trabajo, donde las habilidades digitales y las centradas en las personas serán fundamentales para hacer avanzar a sus empresas.

Propuestas de Multinacionales con España

En este informe, Multinacionales con España realiza una serie de propuestas para cubrir los desajuste del talento, dirigidas tanto a la administración como a las empresas, en las que se recoge, entre otras, la apuesta por la actualización del modelo educativo español, la necesidad de una regulación que apoye y favorezca la reconversión de perfiles profesionales de acuerdo a la nueva Economía Digital, la importancia de la propuesta de valor para el empleado, así como las nuevas formas de liderazgo y el fin de la carrera lineal.



PARTE 1

TENDENCIAS DEL TALENTO

UNO Cambios demográficos y su impacto en el empleo: los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población y otros factores, pueden tener implicaciones importantes para el mercado laboral.

Las peculiaridades demográficas de muchos países, especialmente europeos, afectan de manera determinante a las características del mercado laboral de cada geografía. El envejecimiento de la población europea, la baja tasa de natalidad, la divergente incorporación de la mujer al mercado del empleo... unidos a las diferentes políticas activas de empleo, y sobre todo las características económicas de cada país convergen en una situación especialmente preocupante en términos de escasez o desajuste de talento.

El más reciente estudio sobre *Desajuste de Talento** señala una tasa del 85% en Japón y del 78% en España (que baja por primera vez en tres años), frente al 75% mundial. En otras palabras, 7 de cada 10 empresas declaran tener problemas para encontrar a los profesionales que necesitan para seguir siendo competitivas. Y, sin embargo, el porcentaje de desempleo en estas dos latitudes no es el mismo. Se trata de un problema con doble cara: por un lado, qué exigen las empresas en materia de competencias, y, por otro, qué piden los profesionales a la hora de unirse a una nueva organización.

La llegada de la Generación Zeta al mercado laboral, su convivencia con otras generaciones y sus respectivas percepciones y compromisos con el lugar de trabajo, está ya impactando en cómo las empresas abordan la atracción, fidelización y desarrollo de su talento. La Generación Z (los nacidos entre 1990 y 2000), que constituirá el 27% de la población activa en 2025, tiene unos criterios muy específicos a la hora de buscar empleo; entre ellos el cambio climático, las iniciativas de diversidad, igualdad, inclusión, o el conocido como activismo corporativo con CEOs embajadores públicos de causas sociales.

Además, es una generación crítica:

- El 52% afirma que las empresas no hacen lo suficiente en materia medioambiental.
- El 68% de los profesionales de la Generación Z no está satisfecho con los progresos realizados por sus organizaciones en diversidad e inclusión y el 56% no aceptaría un nuevo empleo sin un liderazgo diverso.

Por esta y otras razones, el tejido empresarial ha de esforzarse más que nunca por atraer, desarrollar y fidelizar el talento de esta Generación Z, para lo que necesita contar con un propósito claro y genuino. Pero no sólo. A la hora de abordar los desajustes de talento, las empresas tienen que encontrar nuevos nichos de talento tradicionalmente infrautilizados (personas con discapacidad, mujeres o perfiles sénior).

* Estudio *Desajuste de talento* de ManpowerGroup (febrero de 2024).



Empresas que velan por las personas

Los profesionales demandan a sus empresas un mayor compromiso en la creación de empleo desde un punto «neto positivo», a través de diferentes mecanismos como ampliar las iniciativas de diversidad, igualdad, inclusión y pertenencia, aumentar la empleabilidad individual, y ofrecer a los profesionales un mayor control de su desarrollo. Después de décadas de compromiso y evolución del pilar medioambiental, existe un gran movimiento social y empresarial para desarrollar el eje social de la acción corporativa.

Por tanto:

- Las personas y su prosperidad son los pilares prioritarios, y las organizaciones tendrán que construir capacidades multidisciplinares para abordar la S-Social de la ESG (Medio Ambiente, Compromiso Social y Gobierno Corporativo, en su traducción de las siglas en inglés).
- Paralelamente, la incipiente transición energética, superpuesta a la digitalización de la economía, diseñará un nuevo contexto en los próximos 15 años en los que los profesionales tendrán también que actualizar sus conocimientos hard, y sobre todo soft, para asegurarse oportunidades profesionales en el nuevo contexto. Igualmente, las empresas tienen la oportunidad de centrar parte de su estrategia de atracción de candidato en sus políticas ESG.

También es clave desterrar la idea tradicional de la jubilación, como apuntan *distintos estudios*^{*}. Según los datos que manejan:

- La población envejece rápido en los países desarrollados; de hecho, en 2030 habrá más de 8,7 millones de profesionales de 55 a 66 años en España. Y, por primera vez en la historia, más del 50% de la población activa española tendrá más de 45 años en 2030.
- En EE.UU. se jubilaron 3,2 millones de profesionales en 2020, y 10.000 más se retirarán cada día hasta 2029.
- Los mayores de 52 años son una prioridad para el Ministerio de Empleo español en los últimos años.
- Cada vez más empresas y profesionales buscan fórmulas creativas para mantenerse activos más allá de la jubilación, tanto a través de la formación como de formatos de mentoría o asesoramiento por horas.

Compañías de todo el mundo empiezan a solventar su problema de escasez de talento con personas de más de 55 años, o incluso en edad de jubilación, que quieren seguir conectados a la empresa y que destacan por sus competencias y motivación. Son individuos con toda una vida de experiencia que pueden y quieren contribuir y marcar la diferencia.

Sólo el 19% de los responsables de contratación buscan a personas que quieran reincorporarse tras su jubilación

¹ Índice Sénior. ManpowerGroup España

² Estudio de ManpowerGroup sobre el consumidor. Noviembre de 2022





DOS Nuevas formas de trabajo: la aparición de nuevas formas de trabajo, como el híbrido, puede tener implicaciones significativas para la estructura laboral y la dinámica del mercado laboral.

Según el estudio *El Impacto de lo Híbrido**, en 2020 vivimos el mayor cambio en el mundo del empleo desde la Segunda Guerra Mundial: la imposición de la tecnología y el trabajo en remoto, como consecuencia del impacto del COVID-19 en la economía, sociedad y sanidad, hizo alcanzar en semanas lo que hasta hace poco fueron solo tendencias. Tendencias como la digitalización, un proceso que se preveía largo pero que se precipitó tras la pandemia y que cambió la dinámica del mercado laboral. En el estudio *Future of Work Series***, se recoge como la crisis sanitaria expuso las ineficiencias de los modelos empresariales y los procesos organizativos de todos los sectores. Los cambios en el comportamiento del consumidor, la demanda del trabajo en remoto y la disponibilidad de tecnologías digitales avanzadas obligaron a las organizaciones a modernizar y a digitalizar la manera de trabajar de un día para otro. De hecho, el 74 % de las organizaciones ha realizado inversiones adicionales en iniciativas digitales tras la pandemia.

Este nuevo escenario derivó en grandes cambios en las organizaciones, impulsado por la confirmación de que el trabajo en remoto no solamente es viable, sino que goza de gran aceptación entre los profesionales. Tras la vuelta a la normalidad, las empresas han tenido que definir y comunicar su modelo de trabajo, obligando a los líderes del mundo corporativo, en multitud de sectores, a plantearse el impacto en los modelos de trabajo y adaptar su estrategia. Es la oportunidad para definir el tipo de organización que cada una quiere asumir, volviendo a modelos tradicionales o evolucionando hacia aquellos que promueven la flexibilidad y la movilidad.

El Espacio de Trabajo del Futuro

Dinamismo Actual: espacios defensivos que se adaptan a la fuerza al trabajo en remoto y tienden a la rigidez

Medio Plazo: oficina social. Puntos de encuentro para cohesionar equipos y transmitir la cultura de la empresa

Largo Plazo: oficina líquida

- El espacio se adapta a las personas y no al revés personas
- Propicia un modelo de trabajo asíncrono
- Sostenibles, inclusivos e integrados en una comunidad local

LLYC THE MO->E ManpowerGroup zityhub

* Estudio *El Impacto de lo Híbrido* de ManpowerGroup, LLYC, Zityhub y THE mo->E
**Estudio *Future of Work Series* de Everest Group

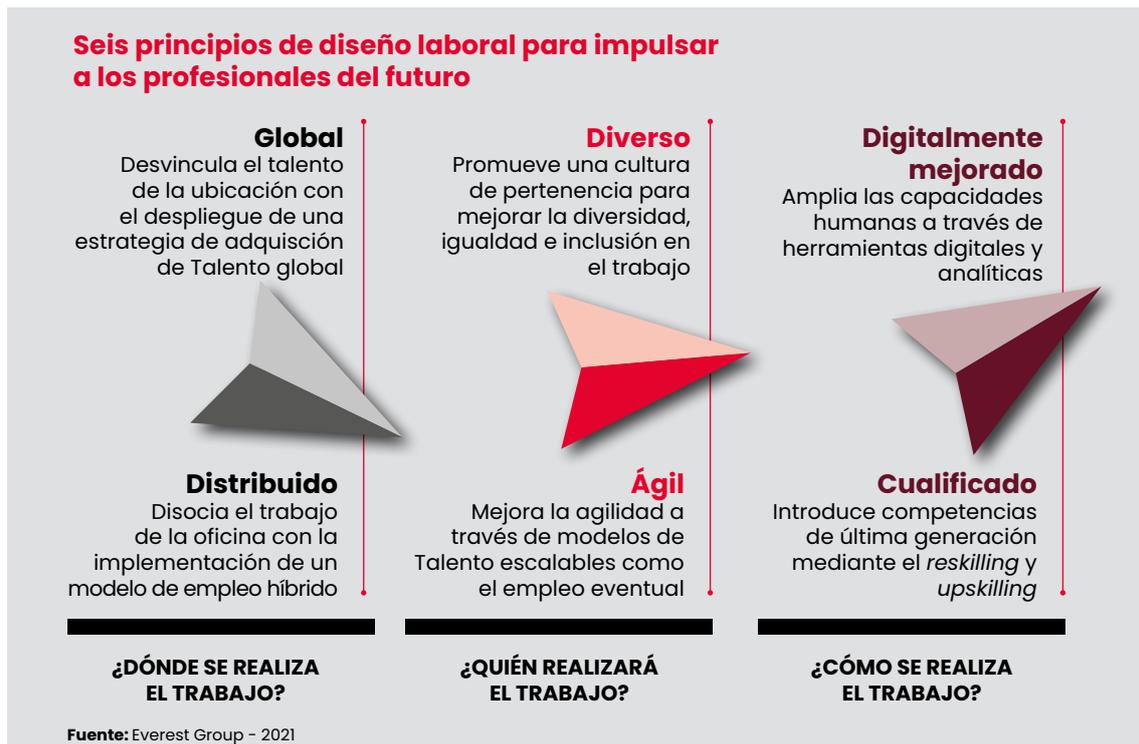




Cómo convertirse en imán del talento

Las compañías que se planteen atraer o fidelizar talento han de cambiar el foco: no se trata solo de dónde esté ubicado cada profesional, sino de cómo asegurar su bienestar y confort a la vez que mantiene sus resultados y productividad.

El más reciente análisis de ManpowerGroup sobre Desajuste de Talento (2024), señala cómo las empresas españolas han priorizado las políticas de flexibilidad horaria o de emplazamiento a la hora de trabajar para reducir sus problemas de atracción de talento.



Una de las lecciones que nos ha dejado el COVID-19 es que, en la mayoría de las ocasiones, cualquier trabajo puede realizarse de manera eficiente independientemente de dónde esté ubicada la persona físicamente.

Este hecho ha llevado a múltiples compañías a adoptar un modelo híbrido de trabajo, o íntegramente en remoto, animadas por las ratios de productividad y de motivación de sus empleados. Desde 2021, cuando se dispara el desajuste de talento en todo el mundo, el 59% de los empresarios consideraba ofrecer opciones de trabajo flexible a largo plazo, entre las que se incluían algún tipo de combinación de trabajo en remoto (39%). Un 20% de los encuestados se planteaba virar íntegramente a este modo de trabajo.

Una realidad especialmente relevante en determinados puestos de trabajo y sectores, si bien no es extrapolable a áreas manufactureras o de transporte, y posiciones basadas en el trabajo presencial. Cada empresa ha de encontrar su equilibrio, atendiendo a las características de su sector.

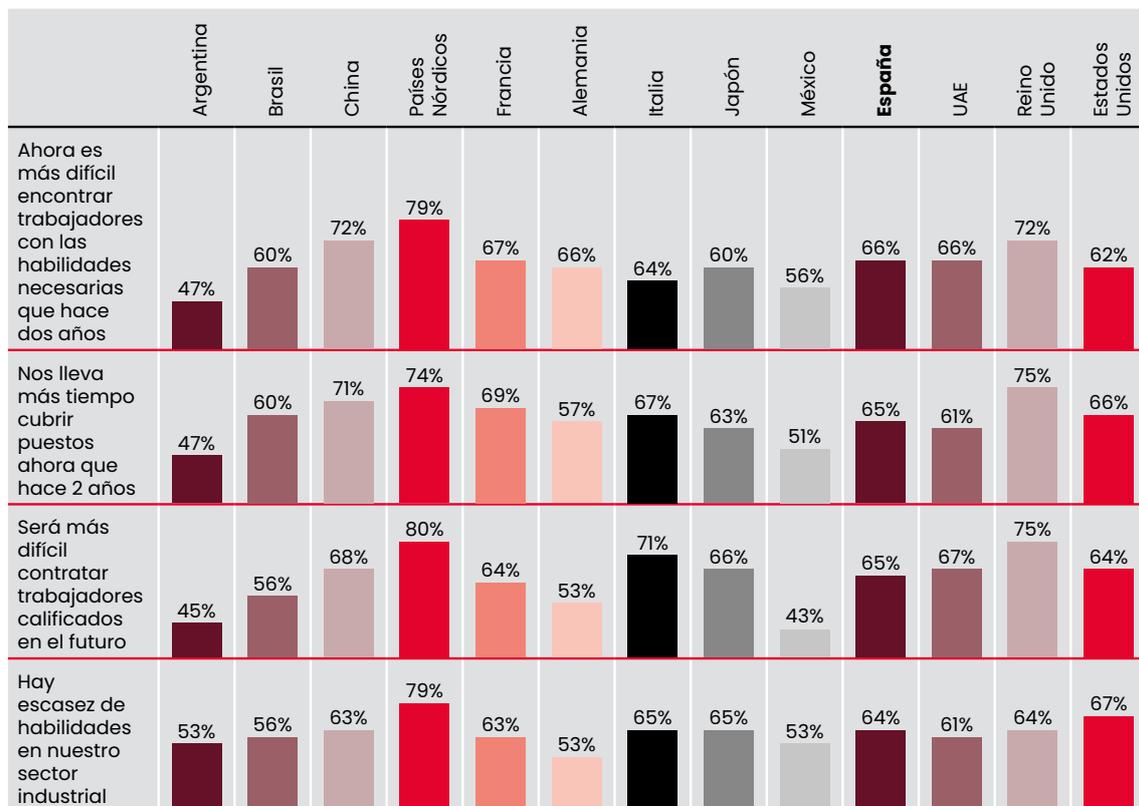
Fidelizar el talento

En este contexto, ¿cómo han de evolucionar las empresas para seguir siendo imanes de talento, a la vez que lo fidelizan en el corto y largo plazo?:



- **La motivación individual.** Es uno de los factores clave que han de entender las organizaciones, de forma que los empleados puedan asegurarse de que se les ve y se les escucha internamente, y también que se les tiene en cuenta a la hora de decidir sobre cómo, dónde y cuándo quieren trabajar.
- **Políticas que promuevan la diversidad, la igualdad y la inclusión.** Aquellas empresas que quieran crear un modelo de éxito deben implementar estas políticas desde el primer momento. Se trata de poner el foco en las personas, incorporando políticas que sean justas y adecuadas a todos los empleados en la medida de lo posible. Sólo de esta forma se puede asegurar igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción para los profesionales.
- **Cuidar la comunicación.** A la hora de crear un entorno de trabajo sostenible, inclusivo y de éxito, las organizaciones deben comunicar con claridad a sus equipos cuál es el criterio para evaluar el éxito individual y colectivo, en lugar de cuántas horas se le exige a una persona estar conectado o en la oficina. Los mandos intermedios han de mantener un contacto continuo con los empleados para evaluar el grado de consecución de resultados y calendarizar evaluaciones periódicas, con los mismos estándares para todos. La igualdad laboral empieza con la equidad de trato.

TRES **Habilidades emergentes: los cambios en el mercado laboral están impulsando la demanda de nuevas habilidades.**



Fuente: Estudio Upskilling for the New World of Work de Hult EF

¿Cuáles son las habilidades críticas que hoy exigen las organizaciones internacionales y cuáles serán dentro de cinco años? ¿Cuál es la mejor manera de desarrollar estas habilidades? ¿Cómo podemos abordar la escasez de habilidades en un contexto de naturaleza del trabajo que cambia rápidamente y una guerra por el talento cada vez más intensa?



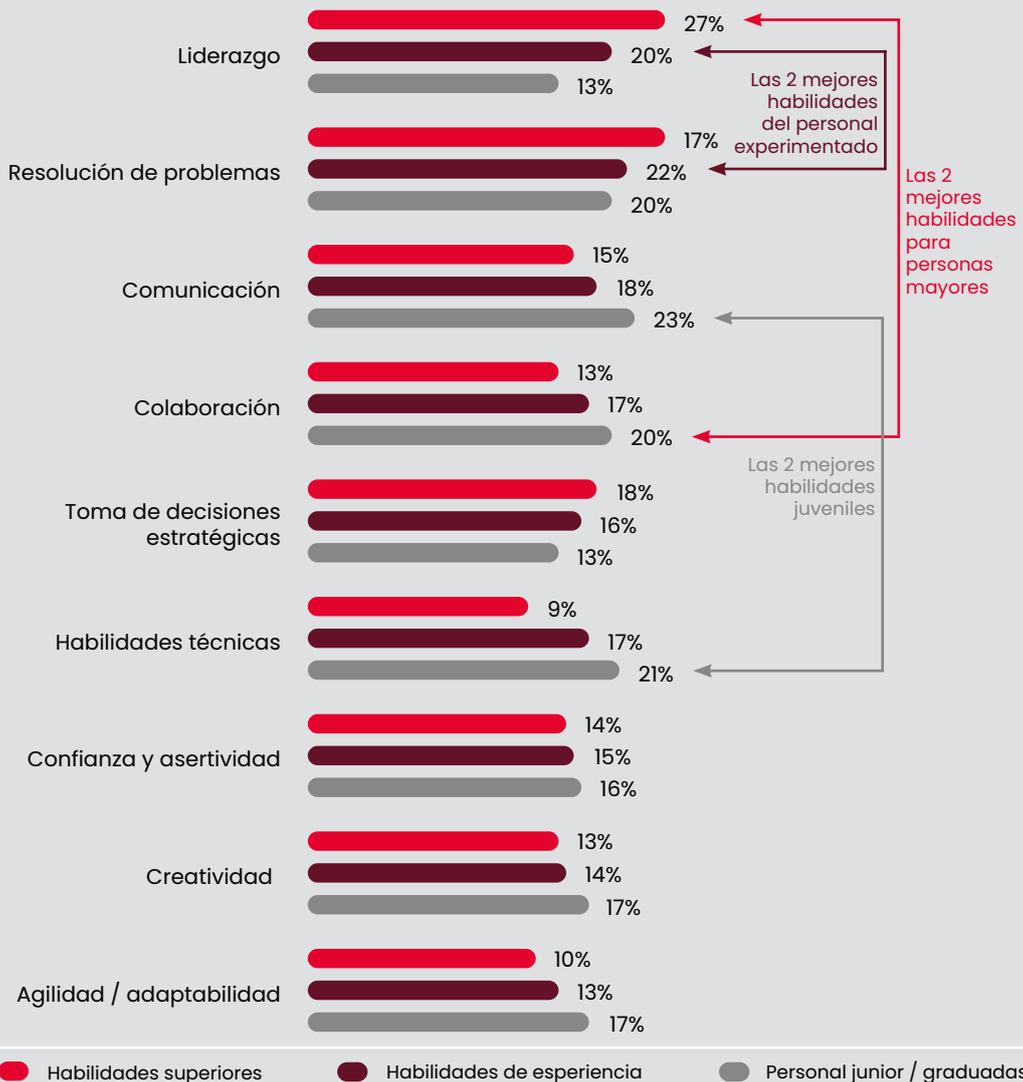
Las habilidades que se consideran más críticas de desarrollar para el éxito empresarial



!
Aumenta con el tamaño de la empresa

Fuente: Estudio Upskilling for the New World of Work de Hult EF

Las habilidades más importantes a la hora de contratar nuevo personal, por antigüedad



Fuente: Estudio Upskilling for the New World of Work de Hult EF



Estas son algunas de las preguntas que se plantean en el informe *Upskilling for the New World of Work**, en el que se pone de manifiesto cómo actualmente las grandes empresas de todo el mundo están debatiendo cómo dotar a sus equipos de las habilidades adecuadas para responder a los desafíos actuales y ayudarlos a desarrollar todo su potencial.

En este mismo estudio se subraya que las habilidades consideradas más críticas para el éxito empresarial futuro son el liderazgo y la comunicación, y que es aquí donde las organizaciones deberían invertir su tiempo y su presupuesto. En los últimos años se han producido cambios en el mundo del trabajo a un ritmo sin precedentes, por tanto, las empresas deberán priorizar las habilidades más críticas para su éxito futuro.

Según la investigación mencionada, las compañías necesitan desesperadamente un aprendizaje corporativo más eficaz. Los resultados muestran que el 64% de los encuestados cree que es más difícil encontrar trabajadores con las habilidades necesarias y que ahora se necesita más tiempo para cubrir puestos. En este contexto, las organizaciones deben incentivar a sus empleados existentes y ayudarlos a adaptarse para crear una fuente de talento viable para la gerencia media y alta, para lo que se requiere un apoyo significativo en liderazgo, resolución de problemas y toma de decisiones estratégicas para los empleados de niveles más junior a fin de prepararlos para desafíos futuros.

Según datos propios de Experis, las empresas españolas invierten más de 5 millones de euros al día en formación para sus equipos.

Recomendaciones para lograr el éxito

Para permitir que las organizaciones satisfagan las demandas de talento de hoy y mañana, en el estudio anterior se recogen una serie de recomendaciones:

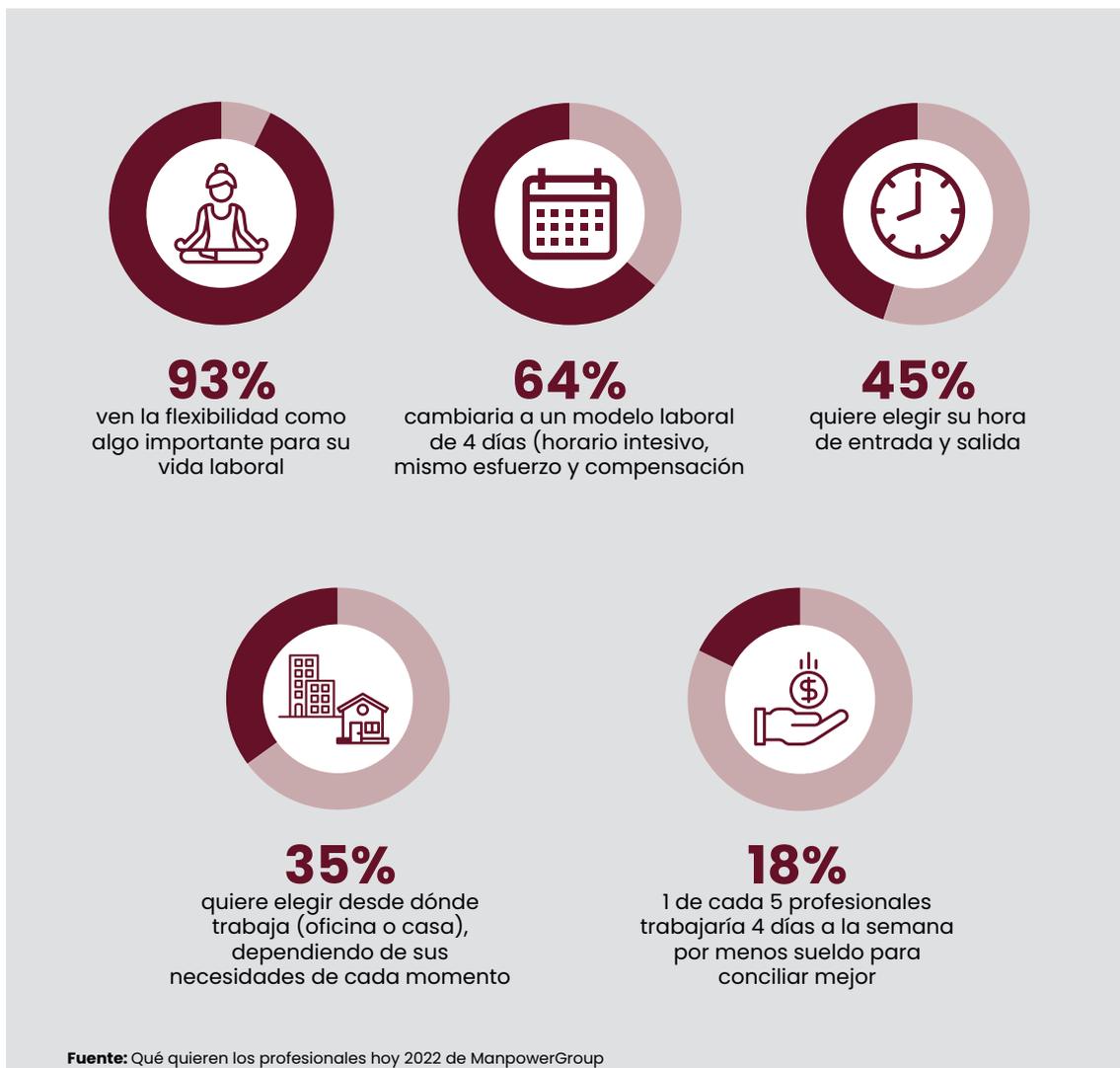
- 1 Priorizar** las habilidades humanas transferibles, sobre todo el liderazgo y la comunicación.
- 2 Analizar** las brechas de habilidades y las necesidades futuras de su propia organización. Asegurarse de que sus programas de aprendizaje sean accesibles, comprendidos e impactantes para todos los empleados independientemente del lugar en el que estén.
- 3 Identificar** e integrar el conocimiento experto. Las comunidades de recursos humanos, proveedores, escuelas de negocios y consultorías pueden ofrecer una “vista de helicóptero” de su industria y el desarrollo del talento en general, destacando tendencias, nuevas tecnologías y soluciones que han demostrado que funcionan.
- 4 Fomentar** una cultura de aprendizaje. Es básico crear iniciativas de mejora de habilidades y comunicarlas ampliamente, además de inspirar e involucrar, brindando a los empleados un “por qué” a través de trayectorias profesionales claras, incentivos y planes de desarrollo personal.
- 5 Construir** una comunidad de aprendizaje. Tener acceso a una colectividad de estudiantes y formadores capacitados.
- 6 Abordar** la inclusión de las iniciativas de desarrollo. Cuidado con los enfoques únicos que no tienen en cuenta las diferencias culturales, jerárquicas y lingüísticas que puedan existir en la organización.

*Estudio *Upskilling for the New World of Work* de Hult EF



CUATRO Opciones individuales: los trabajadores están cambiando su relación con el trabajo.

Desde la pandemia, el modelo de trabajo ha cambiado, sobre todo, con la incorporación de modelos híbridos, lo que se traduce en un cambio de paradigma en la conciliación de vida profesional y personal. Los profesionales quieren poder elegir dónde, cuándo y cómo trabajar, y mantener el derecho a la desconexión. Además, cobra peso la realización personal, el aprendizaje continuo y el crecimiento más allá de la promoción interna tradicional.



En un momento en el que el 75% de los empresarios de todo el mundo dice tener dificultades para contratar -el pico máximo en los últimos 16 años-, escuchar, adaptarse y responder a las necesidades de los trabajadores, más allá del sueldo, se convertirá en un factor diferenciador para atraer y fidelizar el talento.

Flexibilidad

De horarios, de emplazamiento o de compensación, la flexibilidad es la herramienta que cada vez utilizan más empresas para atraer y fidelizar talento, implicando a sus equipos en el diseño de su modelo de compensación (flexible) o de trabajo. Una medición por resultados y no por horario se empieza a imponer incluso en los mercados de trabajo y sectores más tradicionales.



La flexibilidad es a su vez la respuesta a las exigencias en materia de diversidad, equidad e inclusión de los profesionales, y un elemento tangible en las políticas de los departamentos de recursos humanos en sus propuestas de valor al empleado.

La justicia, la equidad y la inclusión son cada vez más importantes para los líderes empresariales. Para evitar un mayor desequilibrio en el empleo ya polarizado, debemos explorar todas las opciones para ofrecer flexibilidad.

Centrado en la persona

Los departamentos de Recursos Humanos actuales (People & Culture) han evolucionado en sus líneas de actuación en la estrategia corporativa en cuanto a la personalización de la propuesta de valor del empleado, considerando no solo su etapa efectiva dentro de la empresa, sino antes (como candidato potencial) y después (una vez desvinculado).

El resultado es medible. De hecho, esta hiperpersonalización contribuye al desarrollo individual en al menos un 20% de mejora de resultados.

Diversidad

Los equipos más diversos logran mayores resultados de grupo e individuales, ofrecen mejores oportunidades de desarrollo y contribuyen a la atracción de candidatos. Como ejemplo, uno de cada tres profesionales europeos descartan aplicar a posiciones de empresas que no tengan una política de apoyo clara y firme al colectivo LGTBQI+.

Ya no se trata solo de contratar a la persona, las empresas deben satisfacer lo que sus equipos quieren para ellos y su entorno.

Medir por resultados, no por horas

El presentismo no equivale al éxito. Establecer objetivos de desempeño claros, ofrecer oportunidades para formación y desarrollo de habilidades y generar una cultura laboral de apoyo reportará mayores recompensas.

Según el informe *The New Human Age Tendencias 2023**, hay diferentes claves que influyen en el futuro del empleo:

No a una vida llena de trabajo, sí a una vida plena

- Ocho de cada diez profesionales (81%) afirman que la pandemia ha cambiado su forma de entender el empleo.
- El 31% de los profesionales se cambiaría a un nuevo empleo en el próximo mes si le ofrecieran una mejor conciliación.
- El 61% de los profesionales cree que el trabajo híbrido favorece la conciliación; el 42% considera que es el futuro necesario.
- El 64% de los profesionales se plantearía buscar un nuevo empleo si tuviese que volver a la oficina a tiempo completo.

*Estudio *The New Human Age Tendencias 2023* de Manpower Group



Las mujeres abogan por un empleo que se adapte a sus necesidades

- Las mujeres quieren más flexibilidad en sus horarios, y prefieren acudir algunos días a la oficina en lugar de teletrabajar siempre.
- Están más motivadas que los hombres para volver a la oficina: el 41% habla del aspecto social y la conexión personal entre los motivos principales para regresar.
- Buscan más estabilidad e igualdad completa, sin importar edad, raza o género.
- Finalmente, las mujeres buscan más oportunidades para aprender y desarrollarse.

¿Estamos más cerca del fin de semana de tres días?

- Tras un proyecto piloto de seis meses en el que se implantó la jornada de cuatro días a la semana en EE.UU. e Irlanda, el 97% de los profesionales afirmaron que preferían continuar con ese horario intensivo.
- Solo una de cada 10 organizaciones ofrecen la opción de trabajar 4 días a la semana.

Menos presión, menos desgaste

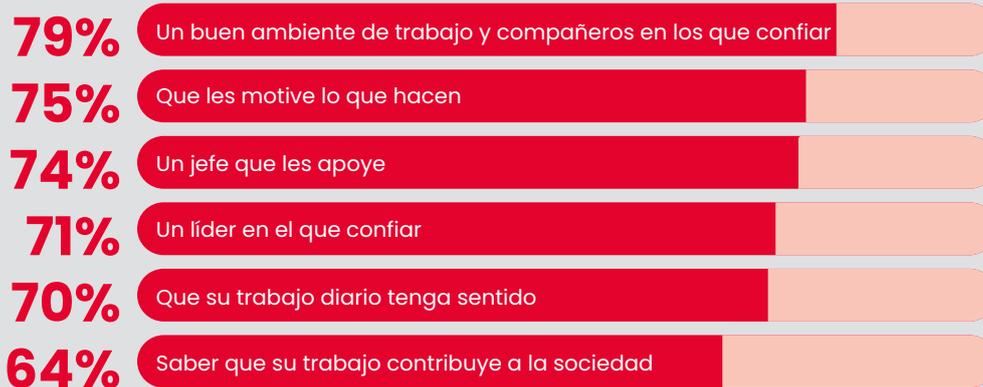
- Los profesionales consideran que las empresas tienen todo el poder de decisión sobre dónde trabajan (66%).
- Casi un tercio (29%) de los profesionales afirma que le gustaría que su jefe entendiese mejor el esfuerzo que requiere realizar sus funciones.

En busca de la realización, no solo de la promoción

- El 57% de los profesionales se forma por su cuenta, porque considera que los programas de sus empresas no son relevantes, no promueven su desarrollo o, simplemente, no les ayuda a seguir siendo competitivos como profesionales.
- Además de las formaciones obligatorias en PRL y seguridad, más del 80% de las organizaciones tiene previsto ofrecer formación a sus equipos en 2024, especialmente en posiciones técnicas.

Lo que quieren los profesionales de sus líderes

Para garantizar que el trabajo sea positivo para sus equipos, los líderes deben ofrecer más **flexibilidad, autonomía, apoyo al bienestar físico y mental, confianza, coaching y desarrollo**



Fuente: Qué quieren los profesionales hoy 2022 de ManpowerGroup



CINCO Tecnología y digitalización: los cambios tecnológicos y su impacto en el empleo para comprender cómo la automatización y la digitalización están cambiando la naturaleza del trabajo.

Los sectores en crecimiento tendrán que crear su propio talento:

- El 76% de las empresas de todo el mundo tienen problemas para cubrir los puestos de IT y tecnología.
- La demanda de competencias especializadas seguirá aumentando: de los más de 140.000 profesionales del sector tecnológico despedidos desde marzo de 2022, el 72% ha encontrado un nuevo empleo en un plazo de tres meses.
- Para 2025 habrá 149 millones de nuevos empleos digitales, en áreas como privacidad, ciberseguridad, análisis de datos, machine learning e IA, cloud y desarrollo de software.
- El 50% de todos los profesionales necesitarán *reskilling* para 2025, a medida que aumenta la adopción tecnológica.
- La transición energética implica la actualización masiva de conocimientos en toda Europa antes de 2040, ya que apenas se crearán nuevos puestos de trabajo relacionados con las energías renovables, frente a la necesidad del reciclaje de los ya existentes.

Impacto de la IA en el mundo del empleo

La Inteligencia Artificial (IA) es –y será– una herramienta fundamental para el avance de nuestra sociedad en prácticamente todos sus ámbitos, entre ellos el laboral. Sin duda es un potente catalizador para impulsar un progreso global transformador. Pero esto no significa que los líderes empresariales no sean conscientes de los retos. Las preocupaciones en torno a la gobernanza, la ética y la seguridad son prioritarias, y las empresas se esfuerzan por adoptar la IA de forma segura y responsable. Es una responsabilidad que afecta a cada vértice de la empresa, desde sus datos hasta el personal. Un camino en el que el éxito requiere un tipo de cambio organizativo para el que pocos están preparados.

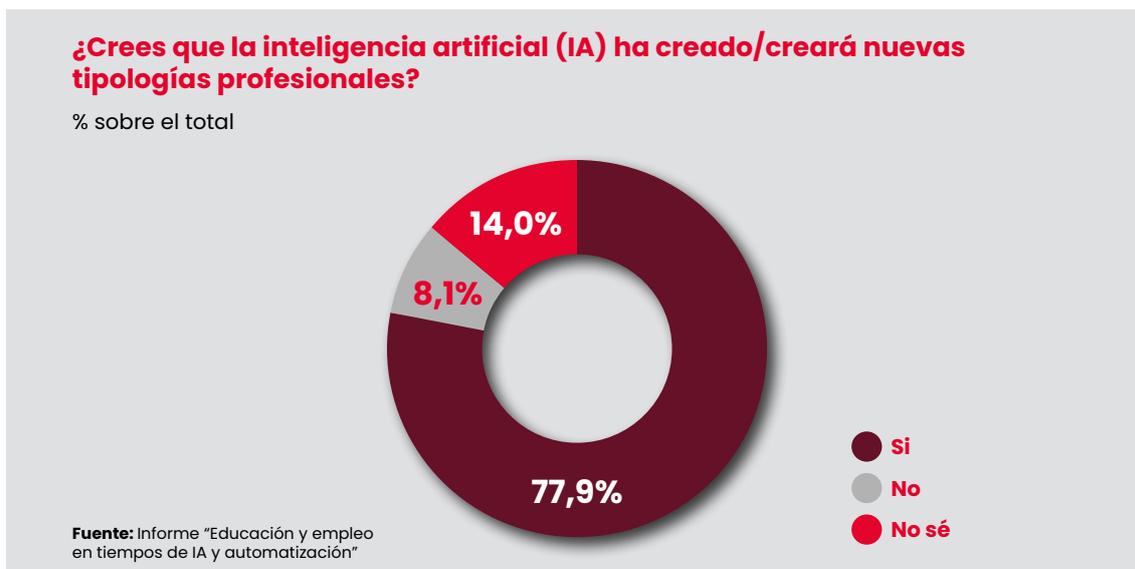
El impacto que esta herramienta tendrá en el mercado del empleo a medio y largo plazo es difícil de concretar, pero lo que sí es seguro es que casi todos los sectores y ocupaciones se verán tanto beneficiados como afectados y que su velocidad de desarrollo no tiene precedentes con ninguna otra tecnología. Esta es una de las conclusiones que se extrae del estudio *Perspectivas de Empleo*, editado por la OCDE.

El impacto de la IA en las tareas y los empleos generará necesidades cambiantes de habilidades. Si bien las empresas que utilizan IA dicen que brindan capacitación en este sector, la falta de habilidades es una barrera importante. Por tanto:

- Las políticas públicas tendrán un papel esencial, no sólo para incentivar la capacitación de los empleados, sino también porque una proporción significativa de esta capacitación tiene lugar en la educación formal.
- La IA puede brindar oportunidades para mejorar el diseño, la orientación y la impartición de la formación, en particular la oportunidad de proporcionar soluciones de formación personalizadas a escala.

- El uso de la IA supone una magnífica oportunidad para reducir las desigualdades y los prejuicios humanos, si se utiliza correctamente y conforme a criterios éticos.

Según el informe *Educación y empleo en tiempos de IA y automatización**, elaborado a partir de 1.900 entrevistas, el desarrollo de la inteligencia artificial parece tener altas expectativas entre la sociedad española. Ante la pregunta de si la IA y la automatización crearán nuevas tipologías profesionales, ambas son percibidas como generadores de nuevos empleos. Cerca del 80% de la sociedad así lo considera en ambos casos:



Si bien las tecnologías de IA tienen el potencial de ayudar a los interlocutores sociales a alcanzar sus objetivos y estrategias, la falta de experiencia de estos en materia de IA es un desafío importante.

La IA tiene el potencial de transformar nuestra sociedad y la forma en que trabajamos. Será una herramienta útil para la mayoría de trabajadores, creará nuevos puestos de trabajo hasta ahora inimaginables y transformará o hará innecesarios otros puestos –por ejemplo, los basados en tareas repetitivas– fácilmente replicables mediante IA y sin valor humano añadido. Los economistas coinciden al apuntar el impacto que tendrá la IA sobre los salarios y el empleo, y advierten de la necesidad de poner el foco en el uso ético y en la formación en este tipo de tecnologías para evitar desigualdades.

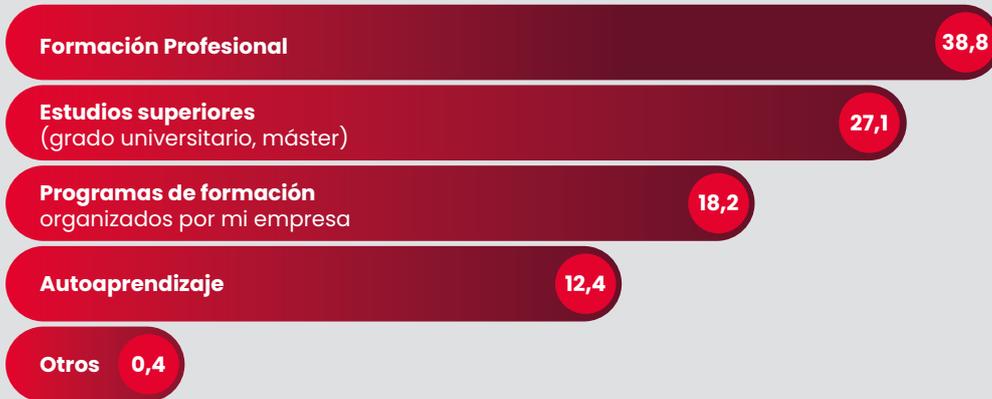
Por ello, hoy en día, hay empleados que ya han adquirido formación en IA y automatización procedentes de distintas fuentes a través de cursos de formación profesional, estudios superiores o programas de formación organizados por las empresas:

* Educación y empleo en tiempos de IA y automatización de 40 dB en colaboración con Amazon



¿De qué forma obtuviste los conocimientos necesarios? Selecciona las opciones que más se ajustan a tu realidad

(% sobre quienes afirman que su puesto de trabajo está directamente relacionado con el desarrollo, mantenimiento o implantación de tecnologías de IA o automatización)



Fuente: Informe "Educación y empleo en tiempos de IA y automatización" de 40dB en colaboración con Amazon

En el ámbito laboral prevemos que el impacto de la Inteligencia Artificial afecte de forma diferente a los distintos tipos de trabajo, aumentando la productividad y facilitando las tareas de algunos, pero haciendo innecesaria la labor de otro tipo de empleados, al menos tal y como se contempla en la actualidad. Como hemos indicado, por un lado la IA automatizará –está automatizando ya– tareas repetitivas, lo que permite generar nuevas oportunidades laborales asociadas a funciones de mayor valor añadido y, por tanto, a salarios más altos para los trabajadores con las habilidades necesarias. En el otro lado de la balanza, la IA también provocará la transformación e, incluso, desaparición de puestos de trabajo, ya que las máquinas y los algoritmos se harán cargo de tareas que hasta ahora realizaban en exclusiva los humanos. En los casos en los que los puestos de trabajo permanezcan, pero transformados, los trabajadores tendrán que adquirir las capacidades necesarias para ser competitivos en el mercado laboral. En aquellos otros casos en que los puestos de trabajo desaparezcan, el reto de las administraciones públicas y las empresas será ayudar a que la transición hacia otro tipo de empleos de los trabajadores afectados se realice con la disrupción mínima posible. Y si en todos los casos la formación en IA de los trabajadores es importante, en el caso de estos últimos –aquellos cuyos puestos de trabajo tiene riesgo de desaparecer– es donde debe ponerse el foco principal.



Según el informe antes citado, *Educación y empleo en tiempos de IA y automatización*, casi la mitad de las personas en España (el 49,2%) tiene contacto con las tecnologías de IA o automatización en sus puestos de trabajo, aunque no se trate de su foco principal. Esto incluye el uso de estas tecnologías para apoyarse en su trabajo o puestos directamente relacionados con el desarrollo, mantenimiento o implantación de tecnologías de IA o automatización. Ejemplo de ello podrían ser puestos de ingeniería altamente especializados en *hardware* y *software*, y empleados focalizados en inteligencia artificial o machine learning, además del diseño de maquinaria o especialidades de robótica.

Por tanto, si bien la utilización de la IA dará lugar a beneficios importantes como el ahorro de coste, aumento de productividad, y la asunción de tareas de mayor relevancia por parte de algunos trabajadores, **no hemos de olvidar que también planteará retos, entre ellos:**

- Reducción de personal necesaria para llevar a cabo determinadas tareas en sectores específicos, junto a la ya mencionada creación de nuevas funciones y puestos de trabajo. ¿Quién imaginaba hace unos años que iban a surgir puestos de “técnico de SEO” o “analista de datos”, por poner solo dos ejemplos? No podemos olvidar que desarrollar determinadas funciones necesitarán un número menor de empleados. No es de extrañar que, alrededor del 20% de los trabajadores de los sectores de finanzas y manufactura (según una encuesta realizada en siete países de la OCDE) confiese estar muy o extremadamente preocupado por la pérdida de empleo en los próximos 10 años.
- La Inteligencia Artificial hará que algunos puestos de trabajo sean redundantes –en línea con la mejora de la productividad y la eficacia en el logro de objetivos que permitirá la IA–, lo que obligará a ciertos trabajadores a actualizar su formación y habilidades para lograr un nuevo empleo.

Los profesionales ven imprescindible continuar con la formación. Más de la mitad de los encuestados por la OCDE –el 51,7%– considera esencial la formación en inteligencia artificial o automatización para su futuro laboral. Sin embargo, tan solo el 31,9% afirma que su empresa esté llevando a cabo programas de formación relacionados con estos campos.

En este contexto de desarrollo de la inteligencia artificial (IA) y la automatización...

(% sobre quienes trabajan actualmente)

Tendré que aprender/seguir aprendiendo nuevas habilidades para usar la inteligencia artificial (IA) y/o interactuar con una realidad automatizada en mi puesto de trabajo



Mi empresa está llevando a cabo programas de formación relacionados con la inteligencia artificial (IA) y/o la automatización



● Si ● No ● No sé

Fuente: Informe “Educación y empleo en tiempos de IA y automatización” de 40dB en colaboración con Amazon



Por otro lado, la IA supone la aparición de hallazgos positivos que, según la encuesta citada, son entre otros:

- Los trabajadores con habilidades específicas de IA ganan salarios altos y disfrutan de primas salariales sustanciales. Las más altas están en puestos de dirección, lo que sugiere una gran demanda de trabajadores que sepan cómo la IA puede encajar en el proceso de producción más amplio.
- Es más probable que la IA sea adoptada en primer lugar por empresas más grandes y con mayor uso intensivo de capital.
- La mayoría de los trabajadores dijeron que la IA mejora la autonomía, definida como el control sobre la secuencia en la que realizan sus tareas.
- La encuesta de la OCDE muestra que la mayoría de los trabajadores reportan un mayor disfrute en su trabajo y una mejor salud física y mental.
- El impacto que tiene en cuanto a la satisfacción laboral y a la salud difiere entre grupos de trabajadores. Los que manejan habilidades para desarrollar y mantener sistemas de IA y los trabajadores con títulos terciarios tienden a reportar una mayor satisfacción laboral y una mejor salud después de la adopción de la IA. Los que están sujetos a gestión algorítmica o aquellos que trabajan con IA reportan, en cambio, los resultados menos positivos del uso de esta en la calidad de su trabajo. Si se implementa bien, la IA también puede aumentar la accesibilidad y la satisfacción laboral de los empleados tradicionalmente desfavorecidos en el mercado laboral, como los trabajadores con discapacidad.
- Cerca de la mitad de los trabajadores que utilizan la IA (según los encuestados) creen que ha mejorado la equidad con la que son tratados por sus jefes.
- Las capacidades de la IA están progresando más rápido que los estudios que miden sus efectos. En el futuro se necesitarán nuevos trabajos para ver si los resultados de este capítulo también son válidos para aplicaciones nuevas de IA, como modelos de lenguaje de gran tamaño, y en un conjunto más amplio de sectores.

PARTE 2

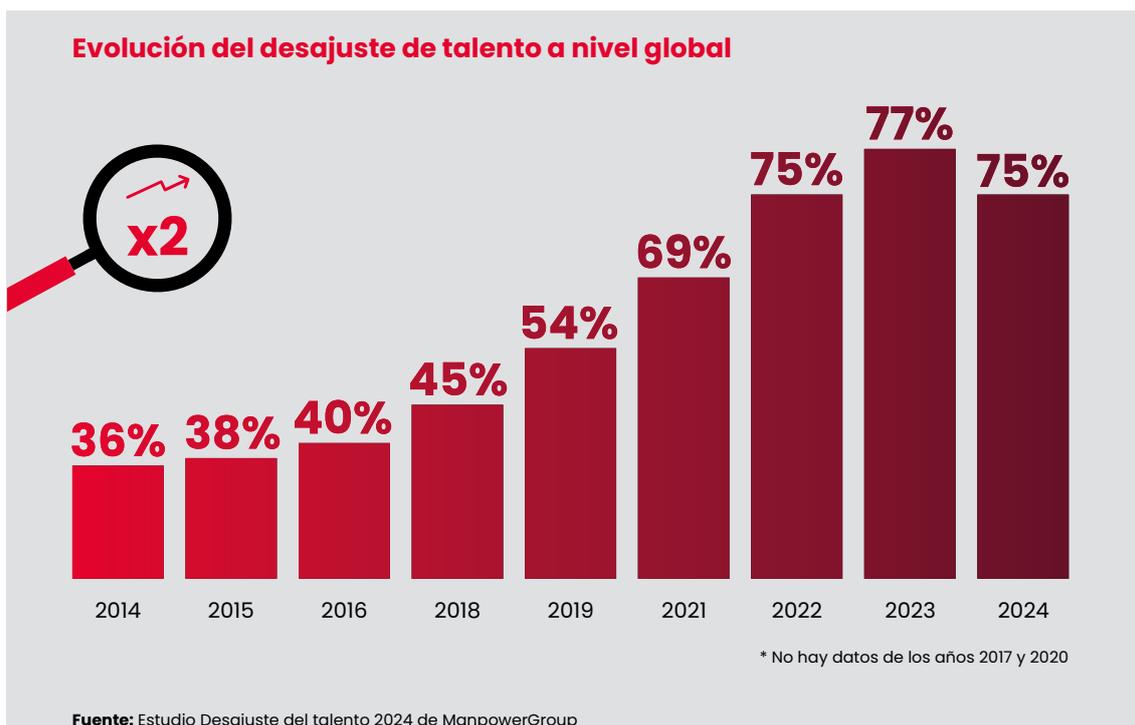
DESAJUSTES DEL TALENTO

UNO El desajuste del talento en el mundo.

Las empresas de todo el mundo sufren, un año más, el creciente problema para incorporar talento. El desajuste se acerca al 75%, al mismo nivel que en 2022 y dos puntos menos que en 2023, cuando se marcó el máximo histórico mundial. **A nivel global, casi cuatro de cada cinco empresas reportaron dificultades para encontrar el talento que necesitaban en 2023.** Estas son algunas de las conclusiones que se desprenden del informe *Estudio sobre el Desajuste del Talento 2024**. En España, por primera vez en tres años, la cifra de empresas que afirma tener problemas para encontrar el talento que necesita baja del 80%.

En este contexto, el tejido profesional pasa por la mayor transformación del empleo desde la Segunda Guerra Mundial, que se traduce en un nivel máximo de desajuste del talento. Así, casi ocho de cada 10 empresas no encuentran en España los profesionales que necesitan y, según datos oficiales, casi 160.000 posiciones se quedaron sin cubrir en nuestro país al cierre de 2023, mientras la cifra de desempleo se mantiene en torno al 12%.

En el mundo, la situación es parecida a la española, si bien el origen puede ser diferente según cada país. En términos globales, el porcentaje de empresas que afirma tener algún problema o verdaderas dificultades para encontrar el talento que necesitan en 2024 baja del 77% al 75%. Es la primera vez en 10 años que ocurre esto y, aun así, hoy es el doble de complicado para una empresa contratar talento de lo que lo era en 2014.



*Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup

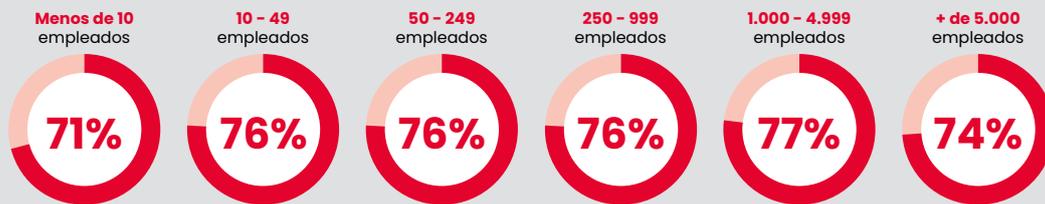


Similitudes por tamaño de empresa

Las empresas, en cualquier latitud y de cualquier tamaño, tienen problemas para encontrar talento, aunque sí que vemos ciertas diferencias en algunas de sus características, como por ejemplo por número de empleados.

Así, son las grandes corporaciones de entre 1000 y 5000 empleados las que mayores dificultades declaran tener (77%), seguidas del bloque de empresas de entre 10 y 1000 (76%). Curiosamente, las micropymes (menos de 10 empleados) y las de más de 5000 empleados, son las que mejor resuelven la búsqueda de talento, con un 71% y un 74% respectivamente. Se trata, en cualquier caso, de diferencias insignificantes.

Las microempresas, las que menos problemas tienen para encontrar talento a nivel global



Fuente: Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup

Por países

Japón es la zona que sufre de mayor desajuste de talento en la actualidad (85%), frente a Finlandia (59%), en la parte más baja del ranking. Sin embargo, la tasa de desempleo de este país a cierre de 2023 (7,5%) triplica a la de Japón en el mismo período (2,4%). Si añadimos a España en la ecuación, con un 78% que supera de nuevo la media global (75%), y su tasa de desempleo del 11,7% en el mismo periodo, podemos inferir rápidamente que los motivos que subyacen en cada contexto son muy distintos. Por tanto, también las soluciones.

Factores como el envejecimiento de la población, la edad de jubilación, la renta per cápita, el nivel formativo en su conjunto o las competencias disponibles en cada región para la tipología productiva de la economía nacional son sólo algunas de las raíces del problema del desajuste de talento.

Desajuste de talento, un fenómeno global

España se sitúa 3 puntos por encima de la media:

- Japón** tiene el mayor desajuste de talento con un **85%**
- España** se sitúa 3 puntos por encima de la media global
- La media global** mejora el resultado de 2023 (77%) y se sitúa en el **75%**
- Finlandia** es el país que mejores datos presenta con un **59%**

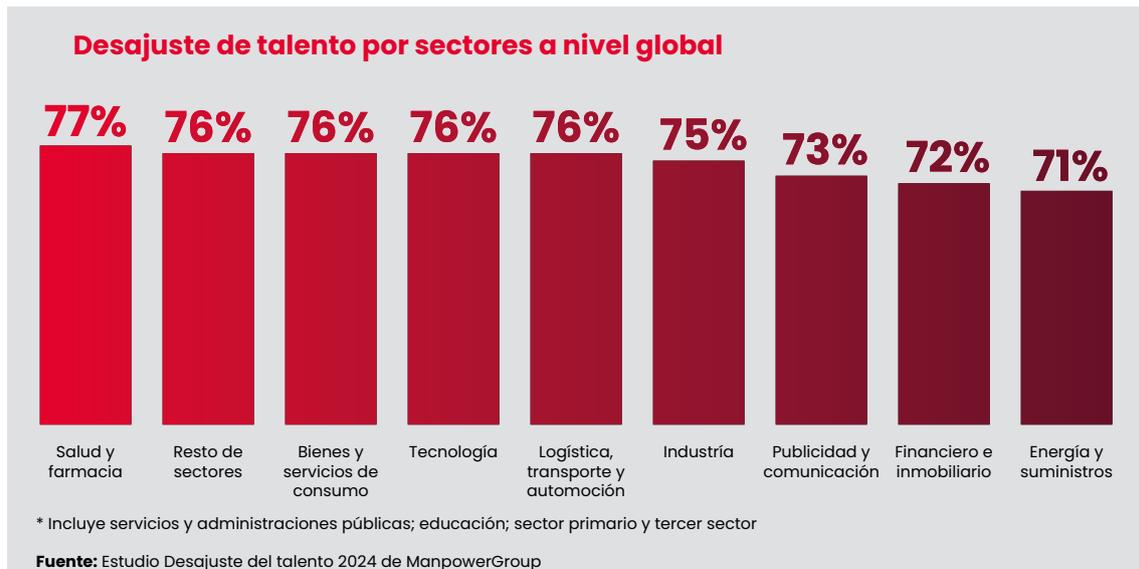
Japón	85%	Hong Kong	79%	Suiza	73%
Alemania	82%	ESPAÑA	78%	Países Bajos	71%
Grecia	82%	Puerto Rico	78%	Guatemala	71%
Israel	82%	Australia	78%	EE.UU.	70%
Irlanda	81%	Austria	78%	Costa Rica	70%
Portugal	81%	Suecia	77%	Noruega	69%
India	81%	Sudáfrica	76%	China	69%
Reino Unido	80%	Turquía	76%	México	68%
Francia	80%	Argentina	76%	Polonia	66%
Canadá	80%	Media Global	75%	Rep. Checa	66%
Brasil	80%	Italia	75%	Colombia	66%
Singapur	79%	Bélgica	74%	Perú	65%
Rumanía	79%	Hungría	73%	Panamá	65%
Eslovaquia	79%	Taiwán	73%	Finlandia	59%

Fuente: Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup



En cuanto a sectores económicos

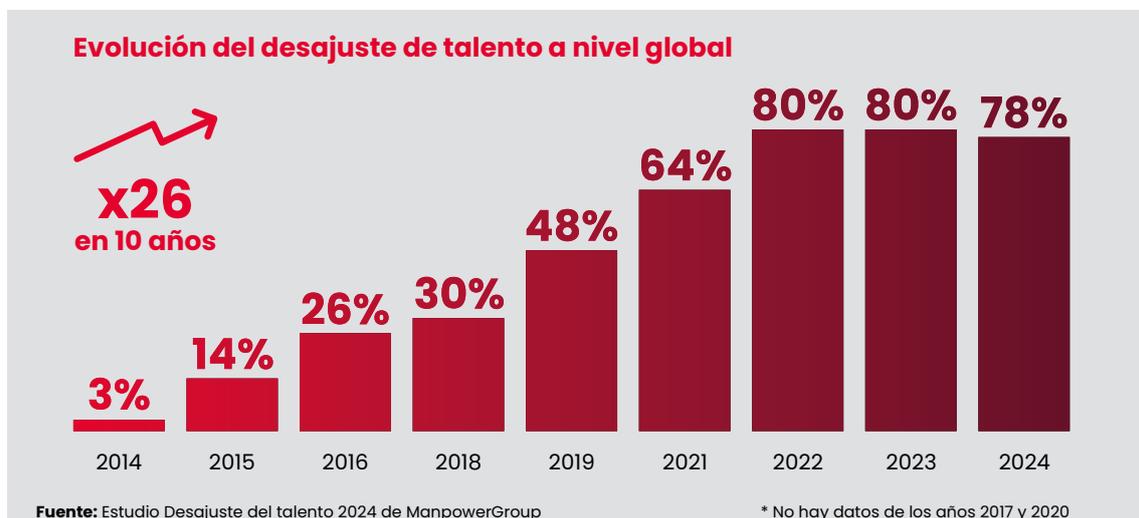
Faltan sanitarios, farmacéuticos, investigadores y profesionales de laboratorio, químicos... Es lo que se deduce de ese 77% de empresas del sector Salud y Farmacia de todo el mundo que afirma tener problemas para cubrir sus vacantes de empleo. Muy de cerca, con un 76%, el sector Público y el Primario, el de Bienes de Consumo, la Industria, y el Transporte tienen el mismo problema que el sector IT. El desajuste o escasez de talento no es un problema exclusivo de un sector, sino transversal a todos los niveles e industrias.



Los datos de España

Por primera vez en los últimos diez años, los datos de desajuste de talento bajan en España, y también, por primera vez en los últimos tres ciclos, descienden del máximo histórico situado en el 80%. Si comparamos la línea de progresión con la global, el crecimiento ha sido exponencial en España desde 2014, cuando apenas tres de cada 10 empresas decían tener problemas para encontrar profesionales (entonces, el desempleo rozaba el 24%).

En 2024, España se mantiene por encima de la media global, y por debajo de Francia (80%), Reino Unido (80%) o Portugal (81%).



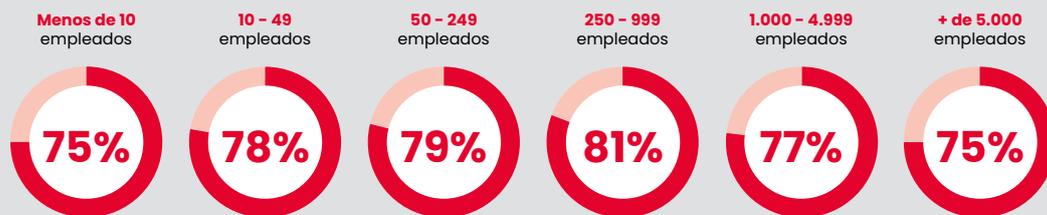


Por zonas, los empresarios de Galicia, Castilla-León, País Vasco, Navarra, Cantabria, Extremadura y Andalucía (80% de media para todos) son los que más dificultades encuentran; en una mejor situación aparecen los de Cataluña, Baleares, Comunidad Valenciana, Murcia o Madrid, con un 77% de media. Una mínima diferencia que responde en gran medida al emplazamiento de las empresas y a los sectores más penalizados por la escasez de talento.

En cuanto a tamaño de empresas:

Al igual que ocurre a nivel global, el número de empleados o el volumen de facturación de la empresa no facilita la atracción de talento. En el caso de España el peso se concentra en el nivel competencial del profesional. Así, las micropymes, de menos de 10 empleados, y las grandes corporaciones de más de 5000 trabajadores reportan un 75% de desajuste de talento. En una media del 78% se ubican las organizaciones de entre 10 y 5000 empleados, si bien ocho de cada 10 empresas de entre 250 y 999 trabajadores, son las más penalizadas por la situación.

Las más pequeñas y las más grandes las empresas que, por poco, menos sufren

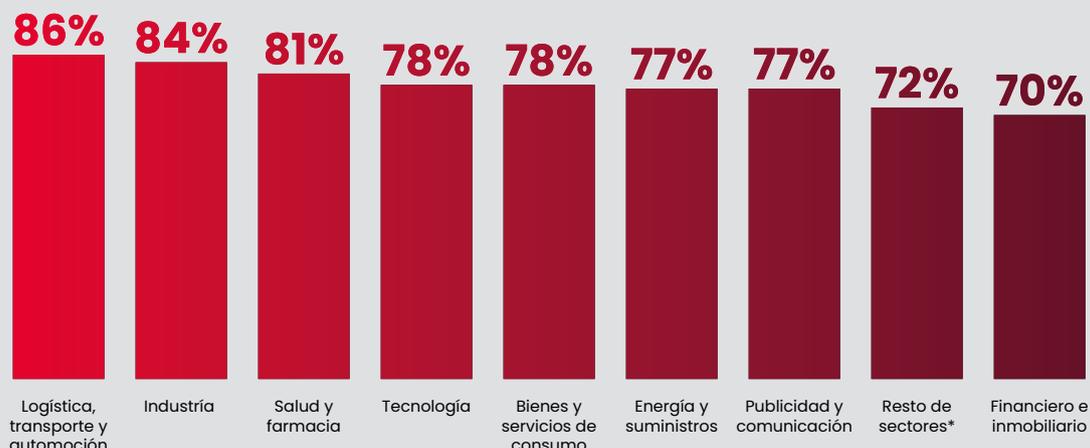


Fuente: Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup

Por sectores

De manera sostenida en los últimos años, Logística, Automoción y Transporte (86%) sobresale en este ranking de desajuste de talento en España en 2024. Le siguen el sector Manufacturero e Industrial (84%), Salud y Farmacia (81%), el sector IT y el de Bienes de Servicio y Consumo, donde se incluye restauración y hostelería (78%) y el de Energía y Suministros (77%).

Desajuste de talento por sectores de la economía española



* Incluye servicios y administraciones públicas; educación; sector primario y tercer sector

Fuente: Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup



DOS Las necesidades de las compañías multinacionales.

Las necesidades de las compañías evolucionan a gran velocidad y la demanda de profesionales camina en paralelo. Las profesiones y los profesionales deben adaptarse a este cambio. Frente a una creciente solicitud de *skills* digitales y también *soft*, cada vez habrá menos empleos de administración, *hospitality* o posiciones de apoyo a negocio. Tanto las personas como las organizaciones deben encontrar más y más rápido soluciones de *reskilling*.

Esta situación se identifica con una evolución en forma de K, donde las personas —y por extensión países y empresas— que más rápido se adapten a los nuevos paradigmas (tecnología, trabajo en remoto, digitalización en general), mejor competirán en este nuevo contexto. Por el contrario, los más rezagados estarán abocados a estar cada vez más distanciados de esa cabeza competitiva. En general, las empresas se enfrentan a nuevos retos que deben resolver y afrontar para atraer talento.

Reciclaje de profesionales

El reciclaje de profesionales, o la actualización periódica de conocimientos y capacidades, es sin duda uno de los principales retos a los que se enfrentan las compañías y para el que piden mayor apoyo por parte de las administraciones.

Dentro de esta categoría se enmarca **el entendimiento o conexión entre los talentos más jóvenes y las necesidades reales y contemporáneas de las empresas** —que se enfrentan a contextos cada vez más cambiantes y retadores; **la sostenibilidad** —no sólo entendida como el imperativo de operaciones bajo criterios ESG, sino supervivencia de la economía a largo plazo—; **y la necesidad de *skills* menos técnicas y cada vez más humanas** — auspiciado por la extensión de herramientas tecnológicas que suplirán las posiciones más repetitivas.

Según un informe de BCG, las empresas líderes gastan una media de unos 150 millones de dólares anuales en el desarrollo de competencias, pero sólo una minoría de líderes integra el aprendizaje en su estrategia.

Según el Grupo Fosway, tres cuartas partes de los equipos de RRHH y de L&D en Europa se centran ahora en la mejora de las habilidades, las competencias transversales y el *reskilling* como estrategias formativas clave para el próximo año.

Datos sobre la construcción de competencias en empresas líderes

% de empresas que han declarado que:

80% llevan ya a cabo medidas para mejora de las competencias

36% destaca los costes de la creación de competencias

resalta los resultados de la inversión en este desarrollo de las competencias

2%

24% señala la relación entre el desarrollo de competencias y la estrategia empresarial

detalla cuáles son los resultados de la mejora de estas competencias

2%

Fuentes: Annual reports and ESG reports of 68 companies, drawn from 50 largest firms in Fortune's 50 "best place to work", BCG analysis



Modelo educativo actual

Un nuevo modelo educativo más acorde con las necesidades reales de la empresa es otra de las demandas y, por tanto, de las necesidades, más importantes. Para conseguirlo, las compañías abogan por la flexibilidad del sistema. Una condición que debe incorporarse tanto en el sentido de la capacitación de profesionales con mayor rapidez y ajuste a las necesidades de las empresas, como en el de mejorar el apetito de los profesionales por actualizarse. Ante esto, las empresas ponen sobre la mesa multitud de herramientas e iniciativas para resolver estos retos:

- **Conocimientos STEM**, más allá incluso de carreras completas de la categoría Ciencias, IT, Ingeniería, Matemáticas. Se necesitan vocaciones y profesionales formados en estas competencias, pero no es exclusivamente necesario que sea una carrera en el concepto tradicional: es posible una formación de menor duración con tal de que eso facilite la incorporación del profesional al mundo de la empresa.
- **Fomentar la cultura del esfuerzo y el compromiso** entre los más jóvenes.
- **Aumentar los modelos duales de formación** (entendida como un mix entre la reglada y la experiencia en empresa), lo que puede acortar los plazos de incorporación al mercado laboral para el profesional (de cualquier edad).
- **Ayudas a las empresas** que tienen que completar la formación de los profesionales, que el sistema educativo no ofrece actualmente.
- **Acercar a los profesores al mundo de la empresa**, para que puedan ayudar a los alumnos en este proceso, y también mantenerse actualizados en las tendencias económicas.

Gestión del cambio

El elemento más inherente a la acción de las empresas aparece también como un reto y un foco de acción inmediata para los responsables de Gestión de Personas o Recursos Humanos en las organizaciones.

Sus áreas prioritarias de actuación abarcan toda la experiencia del empleado, incluso desde el momento en que se convierte en candidato, y por supuesto también la coordinación con los empleados actuales en sus distintos niveles de responsabilidad.

En empresas multinacionales, de gran volumen de empleados, con sedes en países con una cultura y visión del empleo muy distinta a la española en muchos casos, los responsables de People & Culture se enfrentan a grandes retos:

- Gestión de la multiculturalidad (origen, religión, valores, género, sexo o formación y también de zonas horarias) en plena época del trabajo en remoto. Se encuentran con equipos ubicados en distintas zonas horarias con una diferente cultura del aprendizaje o del esfuerzo, que han de gestionar con la exactitud de un reloj.
- La evolución del liderazgo, entendido como gestión de personas, pero también del papel que tienen los responsables en la evolución o transformación del negocio para garantizar la sostenibilidad de la compañía.
- Relevancia del concepto de Change Management que, más que un hecho aislado, se convierte en una constante para los responsables de Personas y Cultura.



Mercado laboral en su conjunto

Más allá de la certidumbre jurídica, regulatoria y política, las empresas priorizan dos grupos, a veces mezclados:

- Mujer
- Mayores de 50 años

La evolución sociodemográfica del país exige centrarse en actuaciones que ayuden a la convergencia de la mujer en el mercado del empleo, y también a la permanencia de los profesionales mayores de 50 años en él.

Las empresas ven el valor de la experiencia y la diversidad en ellos, y el valor añadido para la productividad de sus negocios, y piden a su vez determinación y facilidad para que estos profesionales puedan acceder y permanecer en el mercado laboral.

Otro grupo importantes es el que conforman los estudiantes, las personas que buscan empleo o que quieren un cambio profesional.

Si atendemos a las **percepciones de este grupo y a los que están interesados en las áreas en Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM)**, según el informe publicado en 2023 y llevado a cabo por Morning Consult por encargo de IBM, **IBM Global Skills and Education Study**, realizado en 13 países, incluido España, **IBM Spain Skills and Education Study**, se muestra, entre otras conclusiones, los mitos y las oportunidades que aparecen en el ámbito de la tecnología:

Mitos sobre la capacitación STEM:

- Es demasiado caro, los estudiantes no saben por dónde empezar y no saben lo suficiente sobre las certificaciones digitales.
- Más del 60% de los tres grupos encuestados en España piensa que no está calificado para trabajar en el área STEM, porque no tiene los títulos académicos adecuados, frente a un 61% a nivel global.
- El 37% de los estudiantes españoles (40% a nivel global) dice que la mayor barrera para el desarrollo de habilidades profesionales o técnicas es no saber por dónde empezar.
- Alrededor del 60% de los tres grupos encuestados en España (60% a nivel global) piensa que los programas de certificación digital son demasiado caros.
- A nivel global, ser capaz de compaginar el trabajo con la obtención de certificaciones es particularmente importante para los que cambian de carrera. En España, un alto porcentaje de quienes lo hacen declara que es una buena manera de obtener mayor conciliación (46%).

Estudiantes y trabajadores de todo el mundo están planeando un cambio, y casi un 60% de los encuestados está buscando cambiar de trabajo en los próximos 12 meses.

- En España, un 64% de los encuestados que buscan cambiar de trabajo de aquí a 5 años lo hace porque quiere mejorar sus competencias.
- El 56% de los estudiantes a nivel global y el 49% de las personas que cambian de carrera en España buscan activamente un nuevo trabajo ahora o planean hacerlo en el próximo año.



- En España, más de un tercio de cada audiencia afirma que tiene previsto realizar cursos on line en los próximos dos años para mejorar sus competencias en su sector actual.
- Al igual que en todo el mundo, en España al menos el 90% de los encuestados confía en poder desarrollar sus capacidades o aprender algo nuevo en una plataforma online.

El conocimiento de las opciones en torno a los diferentes roles de STEM en todas las industrias es bajo, y a muchos les preocupa que estas carreras no paguen lo suficiente.

- La mitad de los estudiantes y de las personas que cambian de carrera en España están interesadas en buscar un trabajo relacionado con STEM. Un 45% en el caso de los que buscan empleo.
- El 45% de los que cambian de carrera en España, (64% a nivel global) no está familiarizado con los trabajos STEM.
- Muchos encuestados, tanto en España como a nivel global, no están seguros de qué trabajos se consideran STEM.
- A más de un 70% de los encuestados españoles de los tres grupos les preocupa no poder encontrar un trabajo STEM que pague lo suficiente para mantenerse a sí mismos o a su familia (62% a nivel global).

Pero, en general, los encuestados son optimistas, ya que consideran que los roles en los campos de STEM en todos los sectores aumentarán en el futuro y que las certificaciones digitales son una buena manera de complementar la educación tradicional y aumentar las oportunidades de carrera.

- Alrededor del 65% de todos los encuestados piensa que los empleos STEM en todas las industrias aumentarán en la próxima década (66% a nivel global).
- El 80% de las personas que buscan trabajo considera que haber tenido una certificación digital le ayudó a alcanzar sus objetivos profesionales.
- Más de un 74% de todos los encuestados está de acuerdo en que las certificaciones digitales son una buena manera de complementar la educación tradicional (75% a nivel global).
- El aumento de las oportunidades profesionales y las calificaciones fueron las principales razones por las que los encuestados de todo el mundo dijeron que querían obtener credenciales digitales.

TRES Competencias y habilidades más demandadas.

Según los estudios consultados, las empresas que cuenten con el talento controlarán el futuro. Un futuro que pasa por unas demandas muy concretas tanto en competencias como en habilidades. En cuanto a las competencias técnicas, estas son las más demandadas en 2024:

Las 5 competencias técnicas más buscadas



Fuente: Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup

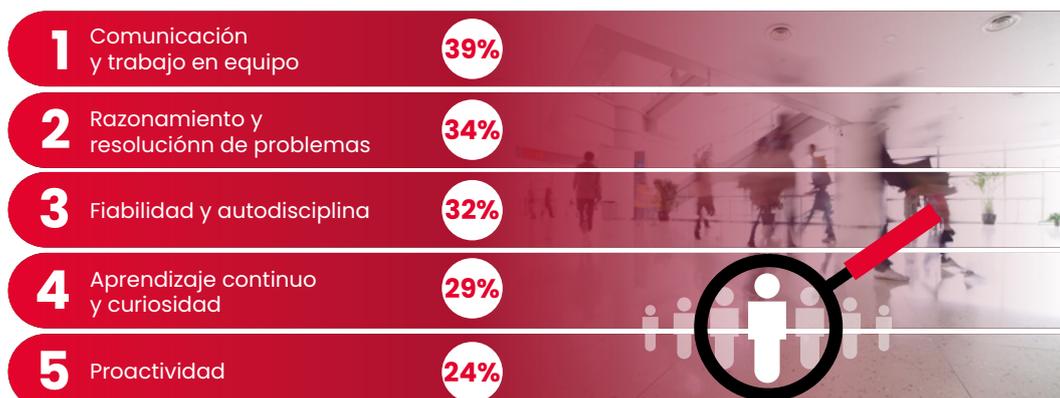
Tanto a nivel local (España) como global, la situación se plasma en los siguientes datos:

- En 2025 habrá 149 millones de nuevos empleos digitales, en áreas como privacidad, ciberseguridad, análisis de datos, machine learning e IA, cloud y desarrollo de software.
- El 76% de las empresas de todo el mundo tienen problemas para cubrir los puestos de IT y tecnología.
- El 50% de todos los profesionales necesitarán reskilling para 2025, a medida que aumenta la adopción tecnológica.

Pero no solo se buscan competencias profesionales, pese a la creciente dependencia tecnológica, las habilidades humanas ganan en importancia. Según el estudio *Upskilling for the New World Work**, las turbulencias de los últimos años han comenzado a arrojar una nueva luz sobre las habilidades “blandas” (*soft skills*), reimaginándolas como habilidades “centradas en el ser humano” que son esenciales.

Las empresas demandan perfiles que cuenten con las denominadas *soft skills*, entre las que destacan (según los datos más recientes de 2024):

Las 5 *soft skills* más valoradas



Fuente: Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup

*Estudio *Upskilling for the New World of Work* de Hult EF



CUATRO Estrategia de las empresas para reducir las brechas del talento.

Las empresas tanto a nivel local (España) como global ponen en marcha distintas estrategias para romper con el desajuste de talento. En un momento como el actual, tener acceso a talento más cualificado es una clara ventaja competitiva. Pero hay que encontrar a esos profesionales dondequiera que estén, ya que el mercado del talento no tiene fronteras.

Frente a la incertidumbre económica y geopolítica actual, competir (y ganar) también consiste en gestionar los riesgos y desarrollar la resiliencia en las empresas, teniendo en cuenta además la variable del talento. Siempre de la mano de la flexibilidad, un concepto repetido en este informe, que se sitúa como una de las principales apuestas para lograr la fidelización y la atracción de talento.

Por tanto, para atraer talento las empresas deben centrarse en:

- Dotar de mayor flexibilidad al entorno laboral.
- Focalizarse en el bienestar y la salud de los profesionales.
- Impulsar la transformación digital.

Como vemos en los datos de 2024, la apuesta por la flexibilidad es la gran responsable de que el desajuste de talento en España y en el mundo se haya reducido en un simbólico 2%.

Cómo afrontan las empresas el desajuste de talento

La flexibilidad es la principal herramienta para crear **propuestas de valor para el empleado para atraer y fidelizar mejor talento.**



Fuente: Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup

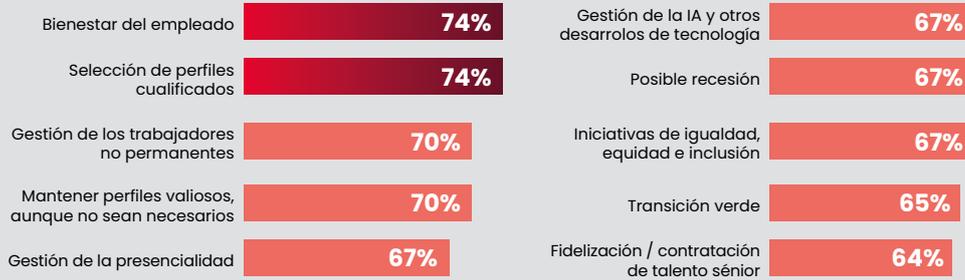
Si profundizamos ahora en qué hacen las empresas para fidelizar su talento, vemos cómo en los últimos años, las compañías han pasado de centrarse en ofrecer formación a priorizar políticas de mejora del bienestar de sus equipos. Las prioridades de los departamentos de Recursos Humanos en 2024, por tanto, están cada vez más centradas en la propuesta de valor individual al empleado para así gestionar los desajustes de talento y, en última instancia, la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Para incentivar la atracción y captación del talento, las empresas, en cualquiera de sus sectores, apuestan por una combinación óptima de perfiles para construir su ventaja competitiva en el mercado. A su vez, buscan cada vez más soluciones centradas en el consumidor, personalizadas y escalables, así como nuevos modelos operativos que deriven en una mayor agilidad corporativa, en los entornos de trabajo y, por supuesto, también en el talento.



Principales focos de atención en las estrategias de RRHH

Las empresas tienen claras sus prioridades estratégicas en la gestión de su talento. En 2024, el foco está en el bienestar de los empleados y en la contratación de perfiles calificados que tienen más peso en sus planes que, por ejemplo, la IA o una posible recesión.



Nota: Dado que era posible seleccionar más de una respuesta, el total acumulado es superior al 100%

Fuente: Estudio Desajuste del talento 2024 de ManpowerGroup

Uno de los factores clave que han de entender las organizaciones para atraer este talento es la motivación individual de cada uno de sus profesionales, de forma que puedan asegurarse de que se les ve y se les escucha internamente, y que también se les tiene en cuenta a la hora de decidir sobre cómo, dónde y cuándo quieren trabajar. Es importante destacar que el espacio de trabajo, que se ha convertido en protagonista, debe satisfacer las necesidades de los trabajadores, aumentando la flexibilidad y mejorando la conciliación. Ya no es suficiente usar la oficina de un modo diferente, es necesario que lo sea.

Por tanto, las empresas deberán priorizar las habilidades más críticas para su éxito futuro. Necesitan explorar nuevas formas de garantizar que equipos globales en distintos emplazamientos tengan acceso a recursos de aprendizaje relevantes y atractivos que serán de mayor beneficio para ellos y para la organización en general, a través del método de entrega más eficaz, que sea culturalmente apropiado y en un idioma que entiendan.

Está claro que la reserva disponible de talento global altamente calificado simplemente no es suficiente para satisfacer las demandas de talento del futuro cercano. En este contexto, las organizaciones deben ayudar a sus empleados a adaptarse al nuevo mundo del trabajo, donde las habilidades digitales y las habilidades centradas en las personas serán fundamentales para hacer avanzar a sus empresas.



PROPUESTAS DE MULTINACIONALES CON ESPAÑA

PARA CUBRIR LOS DESAJUSTES DEL TALENTO

A) PROPUESTAS A LA ADMINISTRACIÓN

1. Actualización del modelo educativo con foco en la flexibilidad, en la integración natural en el mismo de las competencias digitales y con cercanía a la realidad del mercado laboral.
2. Regulación que apoye y favorezca la reconversión de perfiles profesionales de acuerdo a la nueva Economía Digital.
3. Sostenibilidad del modelo económico y de la comunidad de profesionales cualificados para asegurar el crecimiento continuado de la economía.
4. Creación de hubs de talento con participación pública y privada.
5. Marca España como atracción de talento.

B) PROPUESTAS A LAS EMPRESAS

6. Fin de la carrera lineal.
7. Propuesta de valor para el empleado.
8. Nuevas formas de liderazgo.
9. Equipos multivisión.
10. Nueva clasificación de competencias, ofertas de trabajo y selección.

PROPUESTAS A LA ADMINISTRACION

UNO Actualización del modelo educativo con foco en la flexibilidad, integración natural en el mismo de las competencias digitales y con cercanía a la realidad del mercado laboral.

Según la experiencia recogida por las empresas, el sistema universitario en nuestro país no recoge las necesidades reales que estas demandan. Una máxima que se deriva del escaso contacto que los alumnos muestran con el mercado laboral, la mínima proyección internacional a la hora de enfocar sus carreras profesionales además de un conocimiento limitado de idiomas.

Para mejorar la calidad y la excelencia en el sistema educativo, la enseñanza en España debería acometer estrategias que garanticen a los alumnos una mejor preparación para ingresar en el mercado laboral y que faciliten su transición de la educación al empleo.



Para conseguir una mayor rapidez en la capacitación de los profesionales y un ajuste a las necesidades de las empresas, además de fomentar la inquietud por adaptarse a los cambios, las empresas integradas en Multinacionales con España exponen sus conclusiones e iniciativas para resolver estos retos:

- **Competencias digitales, una asignatura esencial.** Es necesario incluir formación transversal en digitalización en todas las fases del sistema educativo, con independencia del tipo de estudio que se esté cursando. El gobierno debe promover que las competencias y habilidades digitales se conviertan en asignatura obligatoria y común para todos los grados y garantizar la formación continua de los docentes ante los nuevos requerimientos tecnológicos y profesionales del mercado.
- **Objetivos ambiciosos en línea con las recomendaciones de la Unión Europea:** el gobierno español debería establecer objetivos pertinentes y ambiciosos, en colaboración con las Comunidades Autónomas, que estén en línea con las recomendaciones del Grupo de Alto Nivel de la Unión Europea sobre Educación y Capacidades Digitales, de tal modo que se pueda avanzar en la aplicación nacional de las Recomendaciones del Consejo sobre Capacidades Digitales. Esto debe incluir criterios cualitativos que recojan las habilidades digitales en los planes de estudio, inversión en diversos itinerarios de formación y aprendizaje, y acciones para mejorar la participación de grupos de difícil acceso en la formación de habilidades digitales.
- **Incentivar el aprendizaje de la Inteligencia Artificial en toda la educación:** España debe incorporar el aprendizaje de la IA en todos los niveles del sistema educativo. Para apoyar esto, recomendamos a las autoridades educativas que pongan los medios para que se pueda incluir la formación en esta competencia dentro de los planes educativos, además de seguir impulsando y facilitando los convenios de colaboración con las empresas para ampliar las iniciativas exitosas del sector privado para la formación sobre IA.

Gobiernos y empresas deben trabajar conjuntamente para minimizar cualquier impacto socioeconómico negativo de la IA en la educación, prestando especial atención a los aspectos de transparencia, confianza, ética y de responsabilidad. Evitando la sobrerregulación para no coartar la innovación en el ámbito educativo, pero impidiendo prácticas abusivas o éticamente inapropiadas.

- **Favorecer el acercamiento de la universidad a la realidad de las empresas.** Para conseguirlo es importante apostar por programas educativos orientados a la práctica y la implantación de métodos y metodologías de adaptación de profesores a la realidad de la empresa.

Así, dedicar mayor tiempo a la práctica frente a la teoría es una de las apuestas más seguras para desarrollar el talento. Incluir las nuevas metodologías de trabajo en las aulas para que los estudiantes y el profesorado se adapte a las nuevas tendencias, es una de las claves.

De la misma manera se debe promover la expansión de la formación dual, que combine experiencia laboral con formación para el trabajador, lo que acorta los plazos de incorporación del profesional al mercado laboral. Así como en el ámbito de la Formación Profesional, la formación dual está más extendida, es fundamental que se promueva y facilite que este modelo dual se extienda de



forma acuciante al ámbito universitario y que se creen incentivos que animen a las empresas y a los centros educativos a llevarlo a cabo.

- **Acercar a los profesores al mundo empresarial.** Conseguir una relación más estrecha entre el profesorado y la empresa facilitará el acercamiento de los alumnos a este mundo, al tiempo que favorecerá la actualización en las tendencias económicas.

Se deben incentivar mecanismos para que haya profesores vinculados a empresas o con experiencia en el mundo empresarial. De la misma manera el gobierno debe garantizar la formación continua de los docentes ante los nuevos requerimientos tecnológicos y profesionales del mercado.

- **Potenciar la formación STEM** (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, en su traducción de las siglas en inglés), en todos los niveles educativos y con foco en las mujeres, ya que el número de féminas en STEM en España, tanto a nivel profesional como cursando grados o programas formativos en este ámbito, sigue siendo muy bajo.
- **Preparación en las habilidades blandas o soft skill**, es decir, habilidades tales como la resiliencia y adaptabilidad, colaboración y trabajo en equipo, la comunicación, la resolución de problemas, etc., cualidades muy apreciadas en todos los sectores de la economía.
- **Fomentar el espíritu emprendedor** a través de planes de estudio concretos, con formación específica para la creación y la puesta en marcha de nuevas empresas.
- **Impulsar las competencias lingüísticas en idiomas extranjeros.** Es necesario incorporar en todos los niveles educativos la enseñanza intensiva de estos, en especial del inglés, pero también de chino, indio, portugués, etc.
- **Microcredenciales y certificados de experiencia profesional.** Tanto la formación interna que ofrecen las empresas a sus empleados, como la experiencia conseguida a través de los distintos assignments (o destinos dentro de la compañía) son competencias adquiridas por los profesionales, que no se circunscriben exclusivamente a un momento de su carrera, sino que pueden y han de ser certificadas como experiencias y conocimientos reaplicables en su siguiente salto profesional.

En otras palabras, extender microcredenciales y certificados de experiencia profesional ayuda a que el “contador” de los trabajadores no se ponga a cero cuando saltan a otra empresa, sino que puedan acumular en su maleta no sólo horas de esfuerzo, sino también el reconocimiento y validez oficial de éste.

Los microcredenciales han supuesto desde su anuncio por el Gobierno y la Unión Europea una esperanza de renovación para la educación superior, al dotar de mayor rango a los cursos cortos y especializados, dedicados al reciclaje y actualización de skills, impartidos por empresas, universidades o distintas webs. Ayudan a la vez a responder al nuevo concepto de “formación a lo largo de la vida”, ya que la formación superior -tal y como la entendíamos hasta ahora- tiene que evolucionar y adaptarse a la aceleración que exige la renovación tecnológica constante.



DOS Regulación que apoye y favorezca la reconversión de perfiles profesionales de acuerdo a la nueva Economía Digital.

Es prioritario un gran Pacto de Estado por la Educación, que dote de estabilidad y seguridad jurídica al sistema educativo español, sobre la base de la superación de las diferentes visiones sobre la educación. Es necesario marcarse una serie de metas y compartir objetivos por todos los agentes implicados: comunidad educativa, partidos políticos, empresas, agentes sociales, etc. Para conseguirlo, desde la Asociación se plantean una serie de propuestas:

- **Desarrollar las políticas adecuadas** de ayudas a las empresas para invertir en mejorar la empleabilidad de aquellas personas que puedan tener dificultades de acceso al empleo, por su falta de competencias y/o habilidades acordes con la demanda actual.
- **Fomentar la movilidad de los trabajadores** mediante estrategias nacionales de formación y movilidad, para mejorar la empleabilidad y la adaptación de las personas.
- **Priorizar políticas activas de formación continua**, que permitan a los trabajadores adquirir, actualizar y desarrollar sus conocimientos a lo largo de su vida laboral.
- **Poner el foco en los trabajadores con menor formación**, así como en los jóvenes y segmentos más desfavorecidos, de modo que puedan reconvertirse y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado laboral en la nueva economía.

TRES Sostenibilidad del modelo económico y de la comunidad de profesionales cualificados para asegurar el crecimiento continuado de la economía.

El desarrollo económico de un país en general y de las empresas en particular está sustentado, en buena medida, en la evolución de sus profesionales y en la adaptación a los nuevos tiempos. La adecuación a los nuevos perfiles, incentivar el reciclaje o ser reconocidos como parte del talento de la empresa son, entre otras, algunos de los pilares básicos para conseguirlo. Para ello, proponemos:

- Ayudar a que los profesionales que se desvinculan de las empresas no salgan del mercado. Gestionar el “alumni” de la empresa ante la posibilidad de recuperarlos en el futuro. Deben destinarse recursos a planes de incentivación.
- Colaboración público-privada para gestionar una red global de profesionales.
- Asegurar que los planes de formación y de reciclaje de personas en situación de desempleo estén actualizados a las necesidades del mercado laboral. Se debe proporcionar apoyo financiero para la formación de la fuerza de trabajo ya titulada, facilitando su adaptación a los nuevos perfiles profesionales y a su transición entre empleadores.
- Combatir el edadismo a través de incentivar el reciclaje de empleados de a partir de 45 años con medidas que eviten la selección con sesgos de edad.
- Abogamos por el concepto de **Talento Circular o Circularidad del Talento**, que pone en valor las competencias adquiridas a lo largo de la vida profesional.



En un entorno de máxima preocupación por controlar el impacto de la acción humana en el medioambiente, creemos que es momento de poner el foco en ayudar a las personas para evolucionar en profesionales más competitivos. Del mismo modo que el modelo económico de “usar y tirar” está obsoleto, creemos que es momento de hablar de Talento Circular como una forma de prolongar la vida (profesional) útil de las personas. En otras palabras, su empleabilidad. Este modelo persigue:

- **Preservar el Talento**, a través de la formación constante y el reciclaje o renovación de competencias, ya que esto mantiene o mejora su valor en el mercado laboral.
- **Optimizar el rendimiento del talento** a través de programas de compensación y fidelización hiperpersonalizados, que multipliquen la experiencia de empleado, en los que la referencia para el profesional es su mánager o líder directo, no la empresa como entidad abstracta.
- **Actualizar los ciclos de vida de las carreras profesionales** (a través de microcredenciales), para evitar la obsolescencia de conocimientos.
- **Mejorar los programas de sucesión, acompañándolos con otros de *mentors-hip*** inverso en las compañías.
- **Impulsar programas de *offboarding*** que prioricen la empleabilidad del profesional una vez desvinculado de la empresa.

La empleabilidad así comprendida equivale a sostenibilidad. Ser empleable no es sólo tener las capacidades adecuadas para encontrar una ocupación, sino ser reconocido y valorado por el mercado como talento que contribuye a la competitividad de la empresa y, por extensión, a la de la economía.

CUATRO Creación de hubs de talento con participación pública y privada.

Consideramos clave la creación de estos centros o puntos de encuentro entre administración y empresa, que funcionen como prescriptores de lo que está por llegar y garanticen la actualización constante tanto de la formación y planes de estudio, para preparar a los futuros profesionales, como del personal docente. En este terreno, las empresas están actuando de forma unilateral, lanzando incubadoras y centros propios.

Proponemos aunar esfuerzos y actuar sin poner trabas burocráticas que ralenticen su funcionamiento y asegurar que dentro de su ecosistema se incluyen a los centros educativos de educación superior.

CINCO Marca España como atracción de talento.

El talento se ha convertido cada vez más en un capital que genera valor y que favorece la competitividad de las empresas y del mercado de nuestro país. Por eso, es más evidente la necesidad de contar con talento de todo tipo, tanto para la creación de nuevas empresas, como para intraemprender dentro del seno de las empresas, y distintos niveles que puedan hacerse cargo de las tareas que una sociedad, cada vez más especializada, demanda.

Para Multinacionales con España es básico convertir el talento en un mercado global en el que todos los países compitan por atraerlo y retenerlo, pero donde, en muchos



casos, los trabajadores puedan emplearse en territorios diferentes de las empresas para las que trabaja. Ningún país puede aislarse en dicho mercado. Para ello se propone:

- Impulsar programas que desarrollen al máximo el potencial interno para generar talento, así como atraer y retener el mejor talento mundial que colabore con las empresas instaladas en España. En este aspecto, la imagen internacional sobre la calidad de vida en España se convierte en un pilar fundamental para retener y atraer talento a nuestro país, con independencia de la empresa para la que trabajan.
- Contar con un plan para evitar la “fuga de talento”, que contemple aspectos como la homogeneidad de convenios laborales con los países de nuestro entorno.
- Crear una propuesta universitaria de excelencia, reconocida internacionalmente, en la que se integren las escuelas de negocio, universidades españolas públicas y privadas y universidades internacionales capaces de atraer el mejor talento internacional para su formación en España, y contribuir a formar una base de futuros altos ejecutivos que valoren la opción de España para instalar las empresas que crean o en las que trabajen.
- Implantar medidas fiscales que favorezcan y reduzcan los aspectos ligados a la burocracia, poniendo también en marcha políticas migratorias que lo incentiven.

PROPUESTAS A LAS EMPRESAS

SEIS Fin de la carrera lineal.

En general, las empresas identifican como reto el hecho de que aún no se entienda la formación como una constante a lo largo de la vida profesional. Es importante que el aprendizaje se considere como una carrera de fondo, que nunca termina, de manera que los profesionales no sientan que, tras cuatro años de carrera o grado, su formación está completa. Es necesario un aprendizaje evolutivo, continuo y constante, que les permita seguir siendo empleables y, por tanto, competitivos en el mercado del empleo actual.

Las empresas deben crear un ecosistema y entorno de aprendizaje donde el propio empleado se sienta dueño de su desarrollo profesional, y guiar este desarrollo hacia la consecución de los objetivos de compañía. Para ello es esencial el rol de **Leader mentor / coach** que antes se ha mencionado, y ser capaces de crear planes de desarrollo y carreras verticales y horizontales (no es necesario que todos los empleados quieran ser jefes, el rol de especialista cada vez está más valorado), donde la persona esté en el centro y sea el conductor principal de su carrera profesional.

SIETE Propuesta de valor para el empleado.

El empleado debe ser el centro de la empresa y uno de los actores protagonistas en el desarrollo corporativo. Incorporarle al devenir de la compañía es básico para que el engranaje funcione correctamente. Para lograrlo, abogamos por:

- **Apostar por la digitalización de la experiencia del empleado**, consiguiendo que tengan acceso inmediato a toda la información relevante a su día a día, no



solo desde un punto de vista puramente laboral / documental (por ejemplo, accediendo a su información contractual, nóminas, procedimientos corporativos...etc.) sino, además, incluyendo información sobre sus planes de desarrollos, recursos y beneficios que la compañía pone a su disposición, tener un canal de comunicación único y fiable, etc.

- **Incluir a los empleados en la transformación digital.** Existe una gran oportunidad de aunar las necesidades de transformación de las empresas con la estrategia de desarrollo profesional y capacitación digital de sus empleados. De esta manera, se debe explorar cómo facilitar que los trabajadores participen en la transformación digital de sus propias empresas, por ejemplo, creando itinerarios formativos y de desarrollo que incluyan proyectos para resolver retos actuales de sus compañías, fomentar la innovación organizando el aprendizaje entre pares sobre ejemplos exitosos de mejoras, actualizaciones y buenas prácticas impulsadas por los empleados para integrar la tecnología en el lugar de trabajo.
- **Personalizar la Propuesta de Valor del Empleado** apoyándose en soluciones digitales que faciliten esta experiencia. Ejemplo de ello podrían ser entornos de formación online donde la persona tiene autonomía para elegir cursos e itinerarios según sus necesidades profesionales y especializarse, o utilizar plataformas de retribución flexible que doten de cierta autonomía para configurar su paquete retributivo acorde a sus necesidades (por ejemplo, si una persona hace teletrabajo puede ver más óptimo no contratar cheques restaurante y dedicar ese importe a formación, seguro médico, etc.).

En definitiva, ofrecer una estrategia de desarrollo y carrera que esté alineada con los propósitos individuales de los empleados, siendo los líderes y managers de las organizaciones los mentores que acompañan en este desarrollo. Entender la experiencia del empleado como un todo, creando de esta manera una propuesta de valor integral, e Integrar la flexibilidad laboral y la conciliación personal dentro de los valores corporativos y en la propuesta de valor.

OCHO Nuevas formas de liderazgo.

Desterrar las antiguas formas de liderazgo, donde el jefe ejercía control y autoridad, es otra de las propuestas innovadoras para asumir que el empleado debe desempeñar un rol de más peso en la empresa. Líderes que apuestan por personas y por sus proyectos personales y que son capaces de coordinar y guiar las habilidades de todos los miembros del equipo. En este sentido, apostamos por:

- **Leader con un peso enorme en People Lead, como modelo de manager que ayuda a crecer.** Desterrar la palabra jefe y reconvertirla en gestores de personas, alejándose del rol tradicional enfocado en la autoridad y el control, que utilizaba su posición jerárquica para establecer reglas. Para ello es necesario implantar una cultura con líderes que destaquen por su capacidad para influir en los demás, inspirarlos y guiarlos hacia un objetivo.
- **Liderazgo matricial y gestión por proyectos.** Un liderazgo que haga realidad la visión de la empresa con una gestión matricial más plana, basada más en responsabilidades y conocimiento que en jerarquía, y que mantenga el enfoque en la consecución de resultados. Una gestión por proyectos y resultados que promueva la coordinación de los procesos, las herramientas, entre diferentes miembros del equipo y habilidades consiguiendo la combinación adecuada.



- **Creación de nuevos líderes** que valoran la diversidad y saben gestionar en remoto y equipos híbridos, de cara a afrontar los nuevos retos de gestión asociados a la desglobalización del talento.

NUEVE Equipos Multivisión.

En empresas multinacionales, de gran volumen de empleados, con sedes en países con una cultura y visión del empleo muy distinta a la española en muchos casos, los responsables de RRHH o Gestión de Personas se enfrentan a grandes retos:

- **Gestión de la multiculturalidad** (de orígenes, religión, valores, género, sexo, formación y también de zonas horarias) en paralelo con el trabajo en remoto. Se encuentran con equipos ubicados en distintas zonas horarias con distinta cultura del aprendizaje o del esfuerzo, que han de gestionar adecuadamente tanto para la consecución de resultados como para guiarles en su desarrollo profesional.
- **Crear un entorno de seguridad, innovación y conocimiento** compartido de cara a asegurar la transferencia de conocimientos.
- **Crear dinámicas de mentoring inverso.** Tanto el talento más senior como el talento joven deben ser capaces de compartir, retroalimentarse y desarrollarse conjuntamente, fomentando de esta manera la innovación y la eficiencia dentro de las organizaciones.
- **Diversidad como ventaja competitiva,** adaptando y poniendo en valor las buenas prácticas y modelos que funcionan en otros países, mercados y sectores.

DIEZ Nueva clasificación de competencias, ofertas de trabajo y selección.

Es imprescindible que evolucione la forma en que las empresas realizan sus procesos de selección y los criterios para llevar a cabo dicho proceso. Cada vez más las compañías priorizan las capacidades sobre los títulos o incluso la experiencia específica en un rol.

Así, contar con un grado o una carrera, no siempre es un requisito imprescindible, si no lo que esa persona puede ofrecer y si se ajusta a las necesidades de ese puesto de trabajo.

- **Nuevos canales y maneras de atraer el talento,** poniendo foco en los valores y los principios de las empresas, utilizando los canales adecuados donde está el talento que queremos atraer y aprovechando soluciones de automatización e Inteligencia Artificial para que los procesos sean más eficientes tanto para la persona candidata como para las compañías (lo que impacta positivamente en la experiencia de la persona que está aplicando al proceso).
- **En la publicación de ofertas de trabajo, sería conveniente destacar las competencias y habilidades que esa compañía demanda para un puesto de trabajo determinado** y dejar en segundo plano un título determinado.
- Ante la escasez de talento **evitar todos los sesgos (por edad, por género, por origen, por cultura...)** y **centrar la selección en las competencias y logros.** Para ello, los procesos de selección también deben evolucionar y nuevamen-



te la tecnología puede ser una gran aliada, ayudándonos a crear procesos de selección más eficaces, con menos sesgos (conscientes e inconscientes) y más ajustados a las necesidades actuales y futuras de las compañías.

- **Pensar en presente pero también en futuro.** Es imprescindible actualizar los roles y las competencias críticas de las compañías para que sean capaces de seleccionar talento con foco no sólo en las necesidades actuales de la empresa, si no que sea un talento capaz de acompañar a la organización en los retos a los que se enfrentará en el medio y largo plazo (digitales, de evolución del negocio, de cambios en el mercado, etc.).

CASOS DE ÉXITO

**CASOS
DE ÉXITO**



PROGRAMA APRENDICES DE AMAZON

OBJETIVO

El programa Aprendices de Amazon es un programa de formación profesional que se lanzó en el año 2020 y tiene como objetivo facilitar la inserción laboral y la cualificación profesional de jóvenes en especializaciones tecnológicas mediante un proceso mixto de empleo y formación con especial foco en la atracción de talento femenino.

DESCRIPCIÓN

Esta iniciativa –adaptada al sistema educativo, marco contractual y normativa laboral española– consiste en **una formación teórico-práctica remunerada que tiene lugar en la Escuela Politécnica Superior de Mondragón (Guipúzcoa)** durante dos años. Esta alternancia de aprendizajes estará dividida así, en periodos de estancia residencial en Mondragón y periodos de estancia en Amazon, de manera que se realizarán bloques de 6-8 semanas de estancia en Mondragón para adquirir los contenidos oficiales del ciclo formativo y bloques de 4-6 semanas en los centros de Amazon para consolidar dichos contenidos y adquirir contenidos más específicos.

Además, la presencia de Amazon no se reduce a la fase práctica. En la fase formativa hay distintas sesiones a las que acuden diferentes profesionales de la compañía para compartir su experiencia. Con este modelo, el alumnado podrá aplicar los conocimientos que aprendan en el aula a casos reales en los centros de operaciones y además, durante el curso se incluirán sesiones de formación específicas en tecnologías presentes en los centros logísticos así y como clases adicionales de inglés.

Una vez graduados, tendrán acceso a todas las vacantes de plazas regulares de los departamentos técnicos de los diferentes centros logísticos que la compañía tiene en España.



DATOS

Se trata de un programa recurrente que se pone en marcha con carácter anual y aumenta progresivamente las personas participantes.

Más del 25% de los aprendices son mujeres y este dato está muy por encima de la media en especializaciones como mecatrónica donde el porcentaje suele ser del 5-8%.

ACCENTURE APUESTA POR LA FORMACIÓN

OBJETIVO

Diseñan su Estrategia de Formación basándose en dos grandes áreas: sus prioridades estratégicas de crecimiento de negocio y el conocimiento de esas áreas tanto a nivel funcional como técnico, así como de las tecnologías que van a utilizar en los proyectos de esas áreas.

DESCRIPCIÓN

En el ámbito de las **competencias tecnológicas**, lanzaron el programa **TQ (Technology Quotient)**, dirigido a que todos sus empleados estén familiarizados con las últimas tecnologías del mercado mediante 12 módulos en formativos sobre tecnologías punteras como blockchain, AI, metaverso, ciberseguridad, etc.

Del mismo modo, consciente de **la relevancia que está adquiriendo la sostenibilidad**, durante los últimos meses lanzaron el programa **SQ (Sustainability Quotient)**, un programa formativo dirigido a todos los empleados que incluye píldoras sobre economía circular, green software o tecnología para la sostenibilidad.

Formaciones adhoc para desarrollar nuevas habilidades y/o certificaciones tecnológicas. Ejemplos claros de este tipo de iniciativa de creación propia y en colaboración con otras escuelas de negocio pueden ser: 360° Value School (programa de captación y formación de talento joven); Academy for SAP (primera academia global creada en partnership con SAP); programa Business Designer (impulsa el desarrollo de este nuevo perfil de negocio en el área de S&C).

Cuentan con **programas de upskilling y reskilling** constantes, dirigidos especialmente a personas con habilidades de baja demanda o de tecnologías que llevan muchos años en el mercado. Así, pueden facilitar la transición de estos profesionales, a través de formaciones específicas y certificaciones, hacia nuevas tecnologías con mayor demanda del mercado, mejorando su especialización y empleabilidad.

Disponen de **una estrategia muy potente en la formación de idiomas**, con especial foco en el inglés, por la relevancia de los proyectos globales que desarrollan para sus clientes. Disponen de diversas metodologías y experiencias de aprendizaje que agilicen la adquisición de la competencia lingüística, que incluye desde una plataforma tecnológica para acceder a diferentes píldoras formativas, hasta sesiones virtuales y/o presenciales con profesores nativos.

DATOS

Han superado las más de **374.000 horas de formación** y los más de **7.900 cursos realizados** a lo largo del año por nuestros profesionales, con una inversión en formación de **más de 6 millones de euros**.

Más del 85% de la plantilla está adscrita al programa TQ. **Han formado a cerca de 700 profesionales** en nuevas skills y **2.300 certificaciones**.





EXPERIENCIAS OMNICONECTADAS. FLEX PLACE TO WORK

OBJETIVO

Reinventan su modelo de trabajo para ofrecer a sus profesionales experiencias omniconectadas en el sentido de que permitan a las personas sentirse conectadas, parte de la organización, visibles y reconocidas, ya sea trabajando desde casa, desde las instalaciones del cliente o en sus oficinas.

DESCRIPCIÓN

En Accenture, apuestan fuertemente por ofrecer a sus profesionales y sus familias **las mejores condiciones en conciliación y flexibilidad**, procurando atender y diseñar respuestas por encima del marco legal habitual para su satisfacción y mejora continua.

Bajo el concepto **flexibilidad responsable**, han implantado su **modelo de trabajo híbrido**, con el remoto hasta 5 días a la semana, siempre en consenso con el responsable del proyecto. Está accesible para todos los empleados y permite trabajar desde cualquier lugar de España.

Flex Place to Work. Con este programa fomentan la **conciliación de sus profesionales y la flexibilidad** de su trabajo es una prioridad. Ofrecen **horarios flexibles, ayudas económicas** a empleados y/o familiares con discapacidad, **permisos retribuidos** en caso de hospitalización de familiares o compra extra de vacaciones. Además, ofrecen la posibilidad de configurar un horario de trabajo alternativo para que sus empleados organicen su tiempo de trabajo como consideren, empezando no antes de las 7:00 am y terminando no después de las 21:00 am, realizando las mismas horas laborales.



DATOS

Más del 50% de la plantilla teletrabaja 3 o más días a la semana.

El 88% de sus profesionales aseguró que la flexibilidad en cuanto a cuándo y dónde trabajar es el factor más importante a la hora de dar forma al futuro del trabajo.



We
Connect
For
Good

Much done, much more to do

BT Group

Our
vision

for colleague
experience



FLEXIBILIDAD LABORAL

ENTENDIDA DE UNA FORMA AMPLIA, Y NO SOLO COMO TRABAJO REMOTO, QUE IMPLICA UN ENTORNO DE CONFIANZA Y RESPONSABILIDAD

OBJETIVO

Cultura organizacional, con la implantación de una serie de políticas, acciones, iniciativas que han llevado una forma de trabajar muy flexible y que resulta muy atractiva para todas las generaciones.

DATOS

Estas políticas son de las medidas más valoradas en las encuestas de clima.

Se encuentra correlación con los buenos ratios de retención interna.

En los procesos de recruitment las nuevas generaciones priorizan y valoran esta cultura de flexibilidad, lo que contribuye en los ratios de captación de talento.

DESCRIPCIÓN

Se describe a continuación como se ha creado una cultura más allá de una política concreta, detallándose a continuación las normas y políticas que ha ido tomando cuerpo a lo largo de los años.

Política de trabajo flexible implantada hace más de 10 años.

- Flexibilidad no entendida solo como trabajo remoto sino en un sentido más amplio.
- Trabajo remoto de hasta 3 días a la semana en media.
- Horario flexible (entrada/salida/descansos) – trabajando 6 horas coincidiendo con el horario estándar.

Implantación de política de trabajo remoto con ámbito geográfico extendido.

- Añadidas 3 semanas al año de trabajo 100% remoto en territorio nacional.
- La organización Global ha diseñado un proceso para aprobar esas 3 semanas fuera del territorio nacional.

Política de desconexión digital.

- No convocar reuniones antes de las 10 ni después de las 17:00 para facilitar las elecciones personales de trabajo flexible.

Política de vacaciones.

- Libertad a la hora de elegir los días de disfrute, y de cómo disfrutarlas.
- No hay exigencia de periodos mínimos.
- Se pueden trasladar hasta un máximo de 10 días a disfrutar antes del 30 de abril del año posterior al devengo.
- 2 días al año se pueden disfrutar en medios días.

Permisos retribuidos para voluntariado o formación no vinculada al puesto

MODELO DE ACADEMIAS



¿Quieres formarte en SAP para hacer consultoría de alto valor?

¡Inscríbete ya!



OBJETIVO

El objetivo es poder complementar la formación Universitaria con Skills tanto técnicos, metodológicos y soft skill que los estudiantes no reciben en la formación reglada, y que su empleabilidad aumente, y su inclusión en el mercado laboral sea mas eficiente tanto para ellos como para la organización.

DESCRIPCIÓN

Realizamos durante un periodo de 3 meses distintas sesiones formativas tanto on line como presenciales en skill tecnológicos que no reciben en la Universidad como SAP, metodologías de trabajo en el sector de la consultoría, y soft skills que les permitan el mejor desempeño de su puesto de trabajo, una vez que finalizan esta formación y sus estudios se incorporan a la organización y están más preparados para afrontar sus primeras experiencias profesionales dentro de la organización.



¿Quieres actualizarte en SAP para hacer consultoría de alto valor?



SAP4Business Academy by Deloitte

29.09 | Madrid y Barcelona

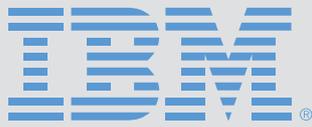
DATOS

El proyecto comenzó el año pasado, y actualmente prácticamente todos los perfiles tecnológicos que se incorporan como juniors en la compañía vienen a través de este modelo.

El 90% de las personas que pasan por una de estas academias de skills tecnológicos se incorporan a la organización.

El índice de satisfacción de los participantes y de los hiring managers es muy alto.

Actualmente se está contemplando extender el modelo a otras iniciativas en las que la captación del tanto es complicada por que el mercado de talento es estrecho o es muy competitivo.



Formación gratuita para aprender habilidades laborales que te ayudarán a conseguir un trabajo.



IBM SKILLSBUILD

OBJETIVO

El objetivo de IBM SkillsBuild es proporcionar **formación**, de manera **online y gratuita** a

- Estudiantes y Profesores de Educación Secundaria.
- Estudiantes y Profesores de Educación Superior.
- Estudiantes Adultos (< 18 años).

en las **competencias tecnológicas** (inteligencia artificial, ciencia de datos, ciberseguridad, computación en la nube..) y **habilidades digitales** (colaboración y trabajo en equipo, metodologías ágiles, creatividad, solución de problemas, emprendimiento..) **más demandadas por el mercado laboral**, valiosas para acceder a oportunidades profesionales y desarrollar carreras STEM, reduciendo así la brecha existente en el mercado laboral.

DESCRIPCIÓN

IBM SkillsBuild es un **programa educativo gratuito con una plataforma on-line a la que cualquier persona puede acceder**. Cuenta con **más de 1000 cursos en 20 idiomas**, incluyendo itinerarios formativos y la posibilidad de obtener **credenciales digitales, en las competencias tecnológicas** (inteligencia artificial, ciencia de datos, ciberseguridad, computación en la nube..) y **habilidades digitales** (colaboración y trabajo en equipo, metodologías ágiles, creatividad, solución de problemas, emprendimiento..) **más demandadas por el mercado laboral**.

No sólo ofrecemos nuestra plataforma para que cualquier persona pueda acceder, sino que **llegamos a acuerdos con Colegios, Institutos, centros de Formación Profesional, Universidades, ONGs, Gobiernos...** para expandir nuestro impacto.

Líneas de actuación apoyadas en el marco de este programa son:

- **Formación STEM en edades tempranas**, y con **foco especial en niñas**, con el propósito de inspirar en edades tempranas a que se ilusionen y apuesten por estudiar carreras áreas STEM.
- **Formación a estudiantes de Universidades y FP**, para que, con independencia de qué grado o ciclo formativo estén cursando, puedan tener formación en las competencias tecnológicas y habilidades más demandadas, y obtener credenciales valiosas para su inserción laboral.
- **Formación a personal docente**, para facilitar su formación ante los avances de la tecnología y las necesidades del mercado laboral.
- **Formación gratuita a personas mayores de 18 años que buscan empleo** y que no tienen recursos para acceder a formación **o profesionales que necesitan reciclarse** y adquirir nuevas competencias para aumentar su empleabilidad.



DATOS

La dificultad a la que se enfrentan las empresas a nivel mundial para incorporar talento supone un obstáculo importante para el crecimiento económico.

En España, más de un tercio de los estudiantes y de las personas que buscan empleo o un cambio en su carrera, afirma que tiene previsto realizar cursos on-line para mejorar sus competencias en su sector actual en los próximos dos años. Con el objetivo de ampliar el acceso a las habilidades digitales y las oportunidades de empleo para que más personas puedan aprovechar la economía digital, en noviembre del 2021 IBM se ha comprometido a capacitar a **30 millones de personas para 2030 en competencias tecnológicas y habilidades digitales**, apoyándose en IBM SkillsBuild. Esto ayudará a democratizar las oportunidades, cerrar la creciente brecha de habilidades y brindar a las nuevas generaciones de trabajadores las herramientas que necesitan para construir un futuro mejor para ellos y la sociedad.

Adicionalmente y el objetivo de ayudar a cerrar la brecha global de habilidades en inteligencia artificial (IA), en septiembre del 2023 **IBM ha anunciado su compromiso para capacitar a 2 millones de estudiantes en IA para finales de 2026**.





ManpowerGroup

'DIVERSITY AT WORK' DE MANPOWERGROUP

OBJETIVO

El estudio '**Diversity at Work**' de ManpowerGroup se creó en 2021 con el objetivo de analizar la situación del **talento LGBTIQ+ en su entorno profesional**. En su última edición, se extrajeron resultados de una encuesta llevada a cabo a más de 5.000 personas de 15 países europeos diferentes.

DESCRIPCIÓN

Entre las principales conclusiones de esa edición 2022 destaca **que salir del armario en el trabajo tiene consecuencias positivas tanto para profesionales, como para empresas**. En concreto en España, el colectivo LGTBQI+ mejora su situación respecto al análisis de 2021 y se muestra más optimista que en el resto de Europa. El motivo principal es que la mitad de profesionales del colectivo se presenta como es en su empresa, lo que supone un incremento de 7,85 puntos respecto al año previo. Además, el 44% de las personas LGTBQI+ considera que su propia productividad mejora tras hacer pública su orientación sexual o identidad de género en su entorno de trabajo; ligeramente por encima de la media europea (42%).

Como una de las **principales iniciativas que ManpowerGroup pone en marcha en el ámbito de la Diversidad, Equidad e Inclusión**, para amplificar su difusión, se organizó **un evento de presentación del estudio junto con REDI**. A esta sesión, en la que se compartieron los resultados clave del estudio, asistieron **más de 30 profesionales** con cargos relacionados con la gestión de personas y la diversidad en empresas de todos los sectores como **IBM, Sacyr, McDonald's o Airbus**. Además, el evento se cerró con una mesa redonda en la que representantes de **Accenture, Amazon y Repsol compartieron las mejores prácticas de sus organizaciones**.



DATOS

Entre otros resultados, acercamos la importancia de la diversidad en los lugares de trabajo a una audiencia agregada de más de 3 millones de personas gracias a más de 50 impactos en medios de comunicación, incluida una cadena de televisión nacional.

Web: [Diversity at work](#) 





Direct



RECRUITING DAY: LA VOZ DE SECURITAS DIRECT

OBJETIVO

En Securitas Direct creemos en la igualdad de oportunidades, por lo que nos esforzamos en llevar a cabo acciones y programas de contratación de talento diverso, que hagan de nuestra compañía un gran lugar para trabajar y sigan impulsando un liderazgo definido por las personas que forman parte de la compañía y la diversidad de los equipos, que nos enriquece y nos diferencia. Por ello, diseñamos un programa de captación de talento con un doble objetivo: por un lado, incorporar talento en una zona en la que geográficamente la captación es más retardada con un objetivo de contratación alto en cuanto a número de incorporaciones y, por otro lado, garantizar la diversidad en las incorporaciones utilizando una metodología de evaluación sin ningún sesgo.

DESCRIPCIÓN

En concreto, llevamos a cabo una dinámica de captación al que llamamos "La Voz", que pone a prueba las capacidades en una dinámica "a ciegas", donde se valoran las aptitudes en base a cómo afrontan situaciones reales, buscando la profesionalidad del perfil independientemente de la edad, sexo o raza.



DATOS

El éxito de la iniciativa fue abrumador, necesitábamos incorporar 50 personas en Barcelona – un objetivo que cumplimos ampliamente – pero, además, registramos más de 700 personas inscritas en la iniciativa y más de 400 personas asistieron.

Mes

Tendencias y desajustes del Talento

50

BUSCAMOS JÓVENES DE MÁS DE 50 AÑOS

OBJETIVO

En Securitas Direct nos comprometemos a crear un entorno de trabajo integrador, donde todas las personas tengan las mismas oportunidades, mediante políticas de empleo y prácticas claramente definidas aplicables a la contratación, selección, promoción, disciplina, desarrollo y compensación de nuestra plantilla. Por ello, garantizamos una cultura inclusiva asegurándonos de que no se excluye a nadie por motivos de edad. En concreto, buscamos contribuir a la integración de laboral de personas en riesgo de exclusión por motivos de edadismo y por eso ponemos en práctica programas de selección y contratación de personas mayores de 50 años. Por ello, creamos el programa “buscamos jóvenes de más de 50 años”.

DESCRIPCIÓN

A lo largo de los años hemos comprobado que la experiencia es una ventaja a la hora de aportar conocimiento o de trabajar desde la empatía al gestionar interacciones con nuestros clientes.

Por eso, potenciamos el talento sénior colaborando con la Asociación Lanzadera para ayudar a las personas en riesgo de exclusión laboral por su edad y ponemos en marcha campañas específicas de captación de personas de perfil sénior.



Securitas Direct by Verisure

112.501 seguidores

2 meses • ↻

En Securitas Direct, el talento no tiene edad. Si buscas formar parte de una compañía líder en el sector y aprender de compañeros como Rafaela, con ganas de comenzar nuevos retos y crecer juntos, este post es para ti.

¡Haz clic en el enlace e insíbete!

#SomosTalento

Trabaja como...

Operador/a de atención al cliente
en **Madrid**

*“Pertener a esta compañía es un **gran orgullo** por estar rodeada de **grandes profesionales**, quienes son compañeros gracias a los que he podido aprender y desarrollarme en las diferentes áreas en las que he participado”.*

Rafaela Migallón
Operaciones



Securitas Direct by Verisure

112.501 seguidores

6 meses • ↻

Nos gusta conocer, entender y ayudar a las personas, desde el momento en el que forman parte de un proceso de selección en nuestra compañía.

Si eres joven de más de 50 años, tienes experiencia en atención al cliente, te manejas bien con el ordenador y buscas un entorno donde poder desarrollar todo tu potencial, en Securitas Direct, ¡queremos saber más de ti!

Insíbete en el link: <https://bit.ly/3DkEfnB>

Trabaja como...

Operador/a
Atención al cliente
en **Madrid**

*“Lo que más me gusta de **Securitas Direct** es el **amplio abanico de beneficios** que tiene para sus empleados, como comedor, seguro de vida, grandes descuentos, horario flexible, teletrabajo... así como **posibilidades de crecimiento profesional** en una compañía con presencia internacional”.*

María Dolores Sanja

DATOS

En 2023 hemos contratado a 604 personas del colectivo sénior (más de 50) que representan el 13% del total de las incorporaciones. Además, destaca que el 16% de las contrataciones en la división de ventas se corresponden con este colectivo.



SIEMENS #NEXTWORK PROGRAMA DE *UPSKILLING* Y *RESKILLING*



OBJETIVO

El programa #NextWork da respuesta a la necesidad urgente de preparar la empresa y sus colaboradores/as a la gran transformación tecnológica que implica la España 5.0, la digitalización y el desafío de la sostenibilidad, siendo un innovador proyecto de “reskilling” y “upskilling” con el objetivo de llevar a la empresa y sus colaboradores/as al siguiente nivel, priorizando la empleabilidad y garantizando la identificación y formación en las competencias necesarias para el futuro.

Para ello, Siemens ha desarrollado con una innovadora metodología que va desde la identificación de las futuras necesidades de la empresa en base a la gran transformación tecnológica mencionada, hasta un análisis más profundo de las mismas y como estas competencias y conocimientos necesarios impactan a las distintas áreas y perfiles de colaboradores/as.

DESCRIPCIÓN

El análisis de #NextWork se ha realizado por más de 150 expertos/as de las distintas áreas de la empresa y como resultado se han creado 58 roles se han asignado a todos los colaboradores/as de la empresa por áreas de negocio y perfiles. Dichos roles abarcan un conjunto de competencias y sus niveles, que posibilitan a que los colaboradores/as conozcan lo que es esperado de ellos en términos de habilidades y competencias para los próximos 3 años. Los colaboradores/as se autoevalúan en comparación con los perfiles requeridos para su puesto y de esta manera pueden identificar sus áreas de mejora y definir sus focos de desarrollo, a partir de los cuales tienen un gran abanico de formaciones disponibles para poder alcanzar el nivel esperado en cada competencia. De esta forma, los colaboradores/as se preparan para el futuro y se mantienen empleables, y la empresa garantiza tener los perfiles necesarios para afrontar los cambios y desafíos del futuro.

La autoevaluación de competencias se realiza de forma anual identificando el avance en el desarrollo de los colaboradores/as y definiendo nuevos focos de desarrollo donde aún haya GAPs respecto al nivel esperado para el área o puesto de trabajo en que se encuentra el colaborador/a.

Además del desarrollo en su misma área, los colaboradores/as pueden utilizar los roles creados bajo el programa #NextWork para desarrollarse en diferentes áreas o puestos que tenga interés dentro de su perspectiva de carrera. Para ello, puede elegir seguir uno o más roles, con los que también pueden autoevaluarse y definir focos de desarrollo. Esto contribuye a que estos colaboradores/as con interés en distintas áreas de la empresa estén más preparados para oportunidades internas que surjan, aumentando las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

DATOS

Análisis de necesidades: el principal objetivo ha sido identificar las necesidad y tendencias de mercado teniendo en cuenta recursos externos (informes España 5.0), además de información interna de la empresa aportada por un equipo de más de 150 expertos/as de las diferentes áreas de negocio sobre las nuevas tecnológicas, tendencias y necesidades ya identificada de cara a los próximo 3 a 5 años. El resultado ha sido una foto clara de las áreas en las que los cambios tienen mayor impacto y urgencia, y que por lo tenado necesitarían un análisis más detallado de sus distintos perfiles, como las áreas de ventas, ingeniería, producción, etc.

58 roles creados y asignados a más de 2000 colaboradores/as: para 5 áreas identificadas en la fase anterior con mayor impacto y urgencia respecto a las nuevas competencias necesarias, se ha realizado un análisis detallado del cual se han identificado y creado 42 roles, asignados a más de 600 colaboradores/as. Para las demás áreas de la empresa, se ha realizado un análisis pragmático del cual se han creado otros 16 roles.

Como resultado de la autoevaluación realizada por los colaboradores/as respecto a sus roles, ha sido posible identificar claramente que competencias nuestros colaboradores/as ya dominan y cuales son estas a las que tenemos que poner mayor foco, permitiéndonos promover soluciones formativas enfocadas a estas competencias.

Multinacionales

con España

Ayudamos a impulsar un entorno favorable a la atracción y el crecimiento de las multinacionales extranjeras, promoviendo una prosperidad conjunta y sostenible

SOCIOS PROTECTORES



SOCIOS



Paseo de Recoletos, 5 | 28004 Madrid - España
Tel.: + 34 91 789 82 43
www.multinacional.es
secretaria@multinacional.es