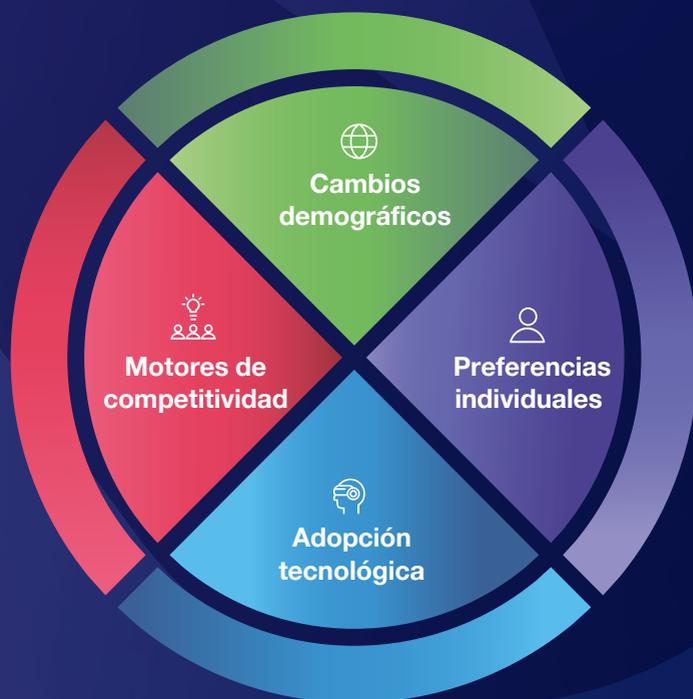




# Qué encontrarás en este informe

Innovación + Tecnología + Iniciativa humana,  
claves del mercado del empleo en 2023



## Francisco Ribeiro, Country Manager de ManpowerGroup España

*“La tecnología será el gran facilitador. El ser humano sigue siendo el futuro”*



El ser humano siempre se ha adaptado a nuevas tecnologías y a nuevas formas de hacer mejor las cosas. Como suele decirse, la historia se repite y la pandemia nos ha vuelto a enseñar que, si trabajamos juntos, podemos lograr avances extraordinarios. Es la combinación de innovación, tecnología e ingenio humano lo que nos ayudará a superar los retos más importantes.

ManpowerGroup predijo hace más de una década la entrada en una era liderada por las personas, cuando identificamos que el talento se convertiría en un importante diferenciador y propulsor del crecimiento económico. En los últimos años se ha hablado mucho de que la robotización destruirá empleos, pero lo que nosotros anticipamos ha ocurrido finalmente: la tecnología impulsa las capacidades humanas, más que sustituirlas. Estamos entrando en una New Human Age, una nueva era en la que las personas utilizan las herramientas digitales para mejorar las conexiones humanas, ser más productivas y vivir vidas más significativas.

Esta idea tiene ahora más relevancia que nunca. Como comunidad global, nos enfrentamos a algunos retos importantes: abordar el cambio climático, solucionar el desajuste de talento y desarrollar todo el potencial.

Es cierto que a los profesionales les importa el éxito y el desarrollo de sus carreras, pero también se preocupan por la acción climática, la equidad, la diversidad y la promoción de oportunidades para todos.

Yo soy optimista y realista. Nuestro mundo está mejorando, pero, si queremos seguir avanzando, todos debemos esforzarnos por superar las divisiones, acelerar el progreso humano y reducir las desigualdades. La forma de construir un horizonte común y aumentar la prosperidad para muchos, y no solo para unos pocos, es dotar a las personas con las competencias necesarias para poder usar la tecnología y, así, crear un futuro del empleo más cercano a lo que quieren los profesionales.

En este informe exploraremos las tendencias del mundo del empleo que están acelerando esta nueva era de las Personas y el Talento.

**Francisco Ribeiro**, Country Manager de  
ManpowerGroup España

# Tendencias que nos llevan a una nueva era

## Cambios demográficos



- **Tendencia 1:**  
La generación Z renueva los marcos del mercado del empleo
- **Tendencia 2:**  
Activismo corporativo: ¿A mi empresa la preocupa lo mismo que a mí?
- **Tendencia 3:**  
¿Hasta qué punto siguen vigentes los grados universitarios?
- **Tendencia 4:**  
Jubilemos la idea tradicional de jubilación

## Preferencias individuales



- **Tendencia 5:**  
No a una vida llena de trabajo, sí a una vida plena
- **Tendencia 6:**  
Las mujeres quieren que su empleo se adapte a sus necesidades
- **Tendencia 7:**  
¿Estamos más cerca del fin de semana de tres días?
- **Tendencia 8:**  
Menos presión, menos desgaste
- **Tendencia 9:**  
Buscando sentirse realizado, no solo promocionar

## Adopción tecnológica



- **Tendencia 10:**  
Los sectores en crecimiento tendrán que crear su propio talento
- **Tendencia 11:**  
Rehumanizar, no deshumanizar
- **Tendencia 12:**  
Buscando la definición de los modelos híbridos

## Motores de competitividad



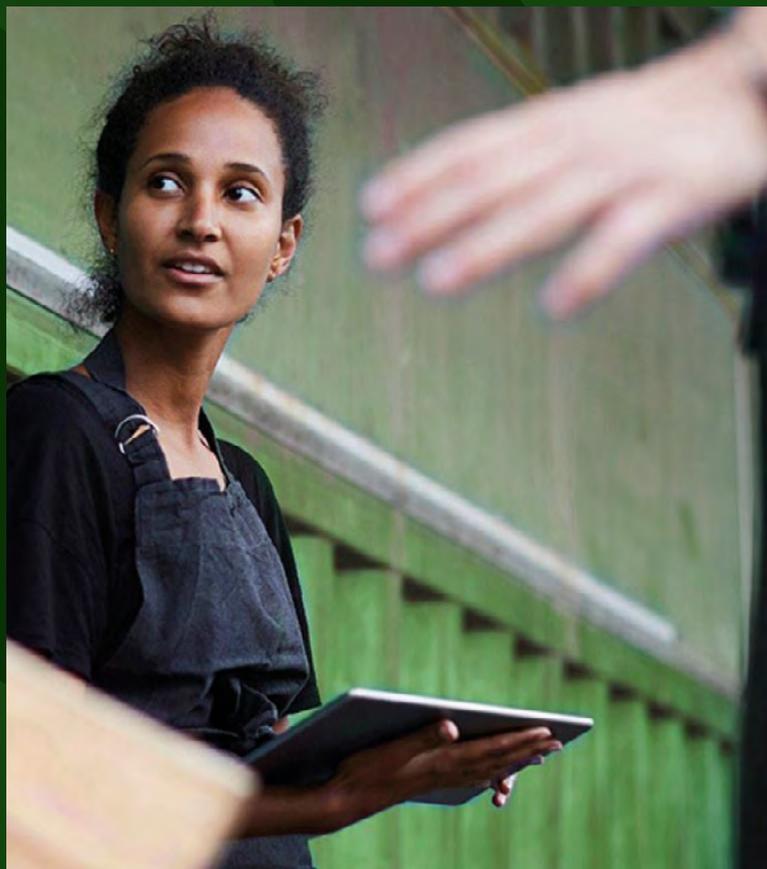
- **Tendencia 13:**  
El Talento no conoce fronteras
- **Tendencia 14:**  
Riesgo y resiliencia en un mundo que cambia

# Cambios demográficos



Las tasas de natalidad decrecen mientras que las sociedades envejecen, lo que genera una grave escasez de talento y reduce la población activa en muchos países.

Los desajustes de talento se concentran en los sectores en crecimiento; paralelamente, los profesionales de la generación Z cada vez le dan más importancia a las cuestiones que les preocupan, como el cambio climático o las iniciativas de diversidad, igualdad, inclusión y pertenencia.





## TENDENCIA 1

# La generación Z renueva los marcos del mercado del empleo

Los nacidos entre 1990 y 2000 ('Generación Z') se incorporan al mercado del empleo y cambian los parámetros tradicionales que lo definían, empezando por el papel que esperan de las empresas en la sociedad. Exigen compromiso y activismo ante el cambio climático, el movimiento LGBTQI+ o políticas claras de diversidad, equidad e inclusión. Y son críticos: **el 52% afirma que las empresas no están haciendo lo suficiente en materia medioambiental.**

Las empresas han de esforzarse más que nunca por atraer, desarrollar y fidelizar al talento de la generación Z, y necesitan contar con un propósito claro y genuino.



- La generación Z constituirá el **27% de la población activa en 2025. Son un grupo muy comprometido con las cuestiones de diversidad, igualdad, inclusión y pertenencia.**
- **El 68% de los profesionales de la generación Z no están satisfechos** con los progresos realizados por sus organizaciones en diversidad e inclusión; **el 56% no aceptaría un nuevo empleo sin un liderazgo diverso.**
- Las generaciones más jóvenes estarán entre cuatro y siete veces más expuestas a olas de calor a lo largo de sus vidas que sus mayores.

El **88%** de los profesionales afirma que la pandemia ha afectado a lo que esperan de su empleo, frente a un **65%** de aquellos de más de 55 años





## TENDENCIA 2

# Activismo corporativo: ¿A mi empresa le preocupa lo mismo que a mí?

**El profesional actual quiere saber cuál es la posición de su empresa respecto a los temas que le interesan.**

Las compañías tienen que ser capaces de demostrar su impacto social y medioambiental con un enfoque más científico. Deben centrarse en la creación de un empleo «neto positivo» a través de diferentes mecanismos: ampliar las iniciativas de diversidad, igualdad, inclusión y pertenencia, aumentar la empleabilidad individual, y ofrecer a los profesionales un mayor control de su desarrollo y estarán preparados para el futuro del empleo.

**Personas y Prosperidad** son pilares prioritarios, y las organizaciones tendrán que construir capacidades multidisciplinares para abordar la S-Social de la ESG.

En materia medioambiental, los profesionales buscarán nuevas oportunidades y competencias en sectores verdes en crecimiento.

- El ritmo de creación de empleos verdes ('Green Jobs') aumentará en 2023, y abarca desde perfiles en sectores verdes a posiciones destinadas a reducir el consumo de energía y materias primas, limitar las emisiones de gases de efecto invernadero, minimizar los residuos de las organizaciones, proteger y restaurar ecosistemas, o ayudar a empresas y a adaptarse al cambio climático.
- **6 de cada 10 europeos creen que la regulación para combatir el cambio climático creará más empleos** de los que eliminará.
- **75% de los inversores afirman que las empresas deben abordar las cuestiones ESG,** incluso si se reducen los beneficios a corto plazo.



El **78%** de las organizaciones tienen o están desarrollando objetivos ESG

pero solo el **6%** considera que tiene el talento necesario para lograr esos objetivos

*The Search for ESG Talent, ManpowerGroup, noviembre 2022*



### TENDENCIA 3

# Rompiendo el techo de papel: ¿hasta qué punto siguen vigentes los grados universitarios?

Digitalización, globalización... la constante evolución de la economía hace necesario que sus profesionales estén permanente aprendizaje, fuera y dentro de las organizaciones. De hecho, cada día, las empresas españolas invierten más de 5 millones de euros en formación interna.

Al mismo tiempo, en los procesos de selección ganan cada vez más peso las capacidades personales frente a las titulaciones. Por supuesto la universidad seguirá jugando un papel clave en la formación de los profesionales, pero luego serán las empresas quienes desarrollen sus habilidades *soft* y *hard*.

Y por si fuera poco, **la escasez de talento** empuja a las empresas a incorporar perfiles con potencial, pero no necesariamente titulación, para luego formarlos a medida de las necesidades concretas de la compañía. **Google, Delta Air Lines e IBM** son solo algunas de las compañías que están recurriendo a otro tipo de datos (y no solo al rendimiento académico) para evaluar mejor el potencial de sus candidatos.





## TENDENCIA 4

# Jubilemos la idea tradicional de jubilación

Empresas de todo el mundo buscan 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 destacan por sus competencias y motivación. Son personas con toda una vida de experiencia que pueden y quieren contribuir y marcar la diferencia.



*Las empresas tienen que aprender a identificar la mejor manera de involucrar a los profesionales de más edad. Las personas que trabajan más tiempo, viven más. Estar integrado en la sociedad contribuye a su longevidad.*

*Joseph Chamie, demógrafo y exdirector de la División de Población de la ONU*

- La población envejece rápido en los países desarrollados: en 2030 habrá más de 8,7 millones de profesionales de 55 a 66 años en España<sup>1</sup>.
- En Francia, el presidente Emmanuel Macron está preparando una subida en la edad mínima de jubilación de los 62 a los 65 años.
- En EE.UU. se jubilaron 3,2 millones de profesionales en 2020, y 10.000 más se retirarán cada día hasta 2029<sup>2</sup>.
- Habrá un déficit global de 85 millones de profesionales en 2030 (el equivalente a la población de Alemania)<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup> Índice Séniors. ManpowerGroup España

<sup>2</sup> Estudio de ManpowerGroup sobre el consumidor. Noviembre de 2022





# Preferencias individuales



La pandemia ha normalizado los modelos híbridos de trabajo, 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.

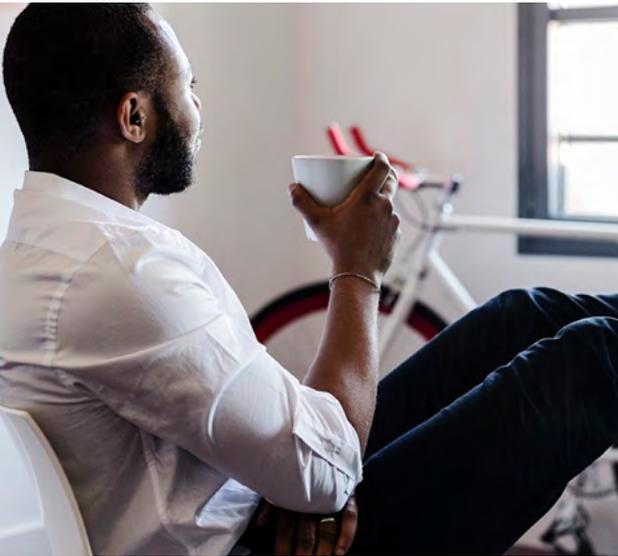




## TENDENCIA 5

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

Con la pandemia, entendemos que una vida plena se alcanza con la combinación de empleo y vida personal satisfactoria. Los profesionales buscan empresas que reconozcan y promuevan activamente una mejor conciliación.



- Ocho de cada diez profesionales (81%) afirma 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 ofreciera 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.



El **42%** de los millennials quieren mejorar el balance entre su vida personal y profesional

Estudio de ManpowerGroup sobre el consumidor.  
Noviembre de 2022



## TENDENCIA 6

# Las mujeres quieren que su empleo se adapte a sus necesidades

Millones de mujeres abandonaron sus empleos durante la pandemia y muchas todavía no han vuelto, en gran medida porque entienden que los horarios tradicionales ya no son compatibles con sus nuevas prioridades personales.

Las organizaciones tienen que replantearse dónde, cuándo y cómo se realiza el trabajo, ofrecer igualdad salarial y promover el reskilling. Esto no solo hará que las mujeres se vuelvan a incorporar al mercado del empleo, sino que también contribuirá a aliviar la crisis de escasez de talento.

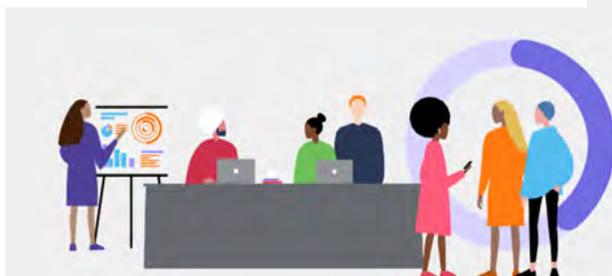
Adaptar las prácticas empresariales a las necesidades concretas de las mujeres debe ser una prioridad absoluta para organizaciones.



- 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% de ellas 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.

El **41%** de las mujeres valoran positivamente coincidir en la oficina con sus colegas, por la conexión social

*Estudio de ManpowerGroup sobre el consumidor. Noviembre de 2022*





## TENDENCIA 7

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

Los estudios revelan que la jornada de cuatro días revierte en una mejora de la productividad y reduce los gastos generales de las empresas. Además, favorece la atracción y fidelización de talento, y puede crear empleo nuevo.

La flexibilidad es importante, por eso ha de ser accesible a todos: tanto profesionales que realizan trabajos manuales, como repartidores y empleados de almacén. Todos quieren (y merecen) opciones de flexibilidad, y por eso buscan empresas que tengan en cuenta sus necesidades.



*Un aspecto positivo del Covid-19 es que nos ha hecho replantearnos nuestras prioridades. Podemos decidir que ya no queremos que el empleo sea el centro de nuestra vida, sino una parte más de nuestro día a día. Para muchos de nosotros, sobre todo en Occidente, hemos puesto al empleo en el centro de nuestra vida durante demasiado tiempo.*

*Adam Grant, profesor de Gestión y Psicología, Wharton School, Universidad de Pensilvania*



- 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 1 de cada 10 organizaciones ofrecen la opción de trabajar 4 días a la semana.



## 4 de cada 10

profesionales renunciaría al 5% de su remuneración para trabajar 4 días a la semana

Estudio de ManpowerGroup sobre el consumidor.  
Noviembre de 2022



## TENDENCIA 8

# Menos presión, menos desgaste

Las organizaciones que construyen sus modelos de negocio en torno a la idea de que sus empleados van a ir más allá de sus responsabilidades y trabajar noches, fines de semana e incluso vacaciones, para avanzar en sus objetivos o cumplir plazos, quizá tengan que replantearse esa estrategia. Especialmente teniendo en cuenta que los profesionales cada vez tienen más opciones entre las que elegir, tanto a nivel de empleo como personal.

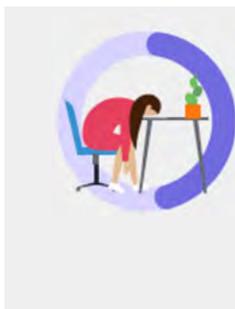


*La pandemia hizo evidente lo que ya era una crisis de salud mental grave. Ahora el objetivo es pasar de la concienciación a la acción: ayudar a las personas a detectar señales de alarma ante posibles problemas de salud mental, para buscar la ayuda que necesiten, hacer cambios y vivir la vida que deseen.*

*Ariana Huffington, fundadora y CEO de Thrive Global*



- 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.



El **48%** de los  
profesionales horas extras  
de manera habitual.

*Estudio de ManpowerGroup sobre el consumidor. Noviembre de 2022*



## TENDENCIA 9

# Buscando sentirse realizado, no solo promocionar

Los profesionales cada vez están más interesados en desarrollar competencias y experiencias; ya no les es relevante la jerarquía ni los títulos. Esto a menudo implica movimientos laterales para seguir sintiéndose realizados y ganar agilidad en otra cultura empresarial.

- El 57% de los profesionales ya se están formando por su cuenta, porque consideran que los programas de sus empresas no son relevantes, no promueven su desarrollo o, simplemente, no les ayudan a seguir siendo competitivos como profesionales.
- El 71% de las organizaciones tienen previsto ofrecer a formación a sus equipos en 2023, especialmente en posiciones técnicas.
- Las mujeres reciben menos formación que los hombres en las empresas (un 67% frente al 75%).
- Hoy en día, solo un tercio de los profesionales está realizando cursos de upskilling.



# Adopción tecnológica



La combinación de innovación tecnológica e ingenio humano revertirá en un gran crecimiento económico y ayudará a superar los retos a los que se enfrenta la sociedad.

A medida que las organizaciones invierten en tecnología, necesitan impulsar las competencias digitales de sus equipos, a la vez que buscan talento externo para mejorar su competitividad.





## TENDENCIA 10

# Los sectores en crecimiento tendrán que crear su propio talento

Pese a la amenaza de retroceso económico en 2023, la demanda de talento sigue siendo elevada, especialmente en muchos sectores en crecimiento. La transformación digital obliga a buscar formas creativas de cubrir esos puestos con un nivel de cualificación medio/alto.

Las compañías que se centren en apoyar el desarrollo profesional de sus empleados atraerán, comprometerán, crearán y dirigirán a la próxima generación de talento.



*Aún no es posible impulsar la generación de empleo debido al enorme desajuste actual entre las aptitudes que tienen los profesionales y las competencias especializadas que necesitan las empresas.*

*Dr Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer de ManpowerGroup*



- 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.
- **El 76% de las empresas de todo el mundo tienen problemas para cubrir los puestos de IT y Tecnología.**



## TENDENCIA 11

# Rehumanizar, no deshumanizar

Los profesionales están empezando a reconocer lo mucho que la tecnología y la innovación han mejorado el mundo del empleo. Ya no se habla de «personas vs. robots», sino que las organizaciones utilizan el poder de la tecnología para rehumanizar sus entornos.



*Lo último para lo que las máquinas estarán programadas es para mostrar respeto, aprecio o preocupación por los demás. Así que, aunque algunos piensen que a medida que la tecnología adquiera más protagonismo todos vamos a tener que convertirnos en expertos en código y ciencia de datos, lo realmente necesario es que los profesionales potencien sus competencias humanas y sociales, que son, de hecho, las más difíciles de encontrar.*

*Dr Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer,  
ManpowerGroup*



- A pesar de que las formaciones y herramientas más comunes se centran en las competencias técnicas, los profesionales afirman que la productividad no es el aspecto más importante a la hora de hacer bien su trabajo.
- La mayoría de los profesionales creen que ser capaz de colaborar (83%), resolver problemas (82 %) y generar confianza (82%) es más importante para hacer bien su trabajo que solamente producir (76%).
- Las empresas coinciden en que la confiabilidad es una de las características más importantes (40%), seguida de la flexibilidad (31%) y la fiabilidad (31%).



## TENDENCIA 12

# Buscando la definición de los modelos híbridos

Todo el mundo está de acuerdo en que los modelos híbridos dan más flexibilidad y capacidad de autogestión a los profesionales sobre dónde, cuándo y cómo ejercer sus funciones. Esto repercute positivamente en empresas y profesionales.

Una de las prioridades de los profesionales del conocimiento es el trabajo asíncrono, que permita la colaboración, tanto en persona como a distancia, en el momento y el lugar que elija cada miembro del equipo. Los modelos híbridos pueden implicar trabajar desde casa, o no.

Para el 66% de los profesionales que ejercen a turnos, la principal ventaja es la flexibilidad. Cada vez más personas aceptan un segundo empleo a tiempo completo para complementar sus ingresos y ofrecer una mayor flexibilidad y turnos más cortos dará a las empresas ventaja en un mercado muy cotizado.



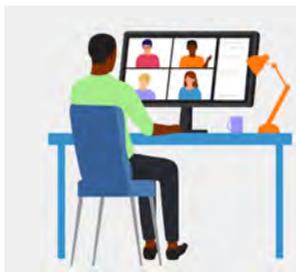
*Formar parte de una empresa es un deporte de equipo, así que hay que decidir en equipo cuál es la mejor forma de involucrarse, cuándo es necesario reunirse, cuándo no, y con qué objetivo.*

*Jonas Prising, Presidente y CEO de ManpowerGroup*

- Las principales motivaciones para volver a la oficina son una mayor interacción social (39%) y una colaboración más eficiente (26%).
- La mayoría de los profesionales (52%) y muchos empresarios (46%) afirman que las sesiones presenciales de brainstorming generan las ideas más creativas.
- Más de una cuarta parte de los profesionales (27%) y de los empresarios (28%) creen que las personas en modelos híbridos o en remoto tienen menos probabilidades de ser consideradas las primeras para un ascenso si se comparan con colegas que trabajan siempre en presencial.

El **87%** de los encuestados no quiere trabajar a tiempo completo desde la oficina.

De ellos, el **42%** prefiere un modelo híbrido



# Motores de competitividad



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.





## TENDENCIA 13

# El Talento no conoce fronteras

- Los profesionales cualificados siempre han estado muy solicitados, sin embargo, hoy en día la demanda es más acuciante que nunca, ya que un 75% de las empresas de todo el mundo afirma tener dificultades para cubrir puestos que oferta, el porcentaje más alto de los últimos 16 años según el **estudio de ManpowerGroup sobre desajuste de talento 2022**. En España, la cifra alcanza el 80%.
- Todo el mundo quiere contratar a nivel local, pero la realidad es global. De América a Asia, de África a Europa, el talento cualificado está muy disperso. Además, en muchos países, el entorno normativo es más favorable al empleo, la infraestructura está preparada para el trabajo en remoto, los costes son más bajos y la productividad es alta.
- En el **Total Workforce Index** de Talent Solutions ManpowerGroup, los tres principales mercados globales de talento cualificado son EE.UU., Singapur y Canadá. Países Bajos y Suiza se han quedado fuera de los diez primeros puestos debido, principalmente, al envejecimiento de su población activa y a la reducción de los requisitos de formación del Total Workforce Index.



*Las organizaciones que quieren diferenciarse del resto recurren a este Índice para que les ayude a abordar los cambios en tiempo real. Esto incluye acceder a nuevos mercados para poder competir por el ansiado talento de forma proactiva y creativa, sin dejar de cumplir con los objetivos empresariales. Las compañías deben convertirse en la opción preferida por el talento, independientemente de su ubicación, y tener en cuenta las principales necesidades de los profesionales.*

*Dave McGonegal, vicepresidente de Talent Solutions*





## TENDENCIA 14

# Riesgo y resiliencia en un mundo que cambia

El riesgo y la incertidumbre seguirán afectando a las empresas en el próximo año, impulsados por el conflicto de Ucrania, la preocupación por la recesión, la inflación persistente y las roturas en la cadena de suministro.

Esto último está remitiendo gradualmente, pero en el futuro cabe esperar un mayor reposicionamiento hacia sistemas regionales frente a los globales. Los proveedores únicos y las cadenas de suministro verticales ya no sirven; es el momento de las cadenas circulares, interconectadas, regionales, resilientes y sostenibles.

Aquellos que sean proactivos a la hora de introducir la resiliencia en sus cadenas de suministro y la consolidación de proveedores mitigarán la incertidumbre, gestionarán el riesgo, y se posicionarán mejor para lograr éxitos futuros.

- Una de las tres estrategias más importantes para crecer es **gestionar los riesgos geopolíticos**.
- El **90% de las empresas tienen previsto invertir en plantas de producción onshoring o nearshoring** para reducir los riesgos en la cadena de suministro a través de fuentes alternativas.
- Convertir los datos en información significativa es fundamental a la hora de manejar los riesgos de gestión de personas. Esto incluye hacer una integración responsable de los empleados por proyectos, los *freelance* y los eventuales.

El **90%** de las empresas tiene previsto invertir en plantas de producción **onshoring o nearshoring**



Gracias por leer

# The New Human Age

---



ManpowerGroup España



@ManpowerGroupES



ManpowerGroup®



Manpower®



@ManpowerGroupEspana



ManpowerGroup España





ManpowerGroup®

© ManpowerGroup - The New Human Age