



ManpowerGroup®

# Claves para adaptarse al empleo del futuro

Informe sobre tendencias laborales 2025



# Los motores de cambio que impactan en el mundo del empleo

En **colaboración con nuestros clientes**, exploramos los cuatro motores que están moldeando el futuro del empleo.

Analizamos los cambios que se están produciendo y el impacto que tiene esto para **empresas y profesionales** ahora y en el futuro.



# Tendencias globales del mundo del empleo para 2025



## Profesionales en transformación

La población activa es cada vez más diversa y global, y esto influye en el quién, el cuándo y el cómo van a trabajar.

### TENDENCIA 1:

Una generación Z más competente

### TENDENCIA 2:

Directivos *millennial* bajo presión

### TENDENCIA 3:

Cerrando la brecha de género

### TENDENCIA 4:

La DEI sigue su curso



## Nuevas formas de trabajar

El mundo del empleo cambió para siempre en 2020, y la adaptación de empresas y profesionales a los nuevos modelos aún está en proceso.

### TENDENCIA 5:

Presión por la productividad

### TENDENCIA 6:

La oficina cambia

### TENDENCIA 7:

Los oficios se revalorizan

### TENDENCIA 8:

Equipos flexibles, trabajo por proyectos



## Innovación y digitalización

La democratización de la IA está acelerando la transformación digital e impulsando la evolución de la estructura de las organizaciones.

### TENDENCIA 9:

Adoptando (bien) la IA

### TENDENCIA 10:

Una carrera profesional duradera

### TENDENCIA 11:

La ciberseguridad del futuro

### TENDENCIA 12:

Innovación institucional



## Cambios globales acelerados

Las empresas se enfrentan a un desajuste de talento transversal y global que se suma a la inestabilidad geopolítica y a retos medioambientales y de sostenibilidad acuciantes.

### TENDENCIA 13:

Negocios en busca de la sostenibilidad

### TENDENCIA 14:

Incertidumbre geopolítica

### TENDENCIA 15:

Más poder para la empresa

### TENDENCIA 16:

La constante: el desajuste de talento



# Profesionales en transformación

Una generación Z  
más competente



Directivos  
*millennial* bajo  
presión

Cerrando la brecha  
de género



La DEI sigue  
su curso

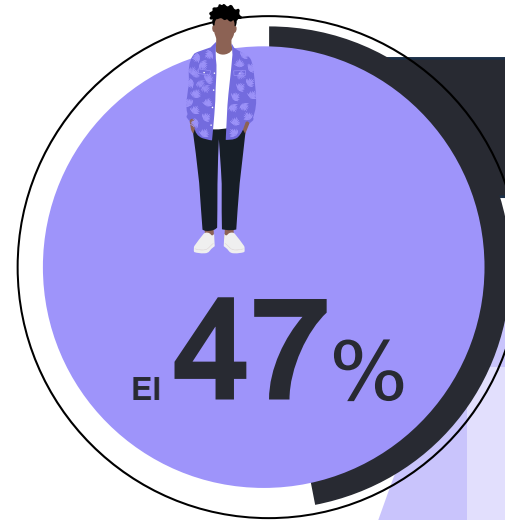


# Una generación Z más competente

## TENDENCIA 1



- ✗ La generación Z (nacidos entre 1997 y 2012) han entrado o están a punto de hacerlo en el mundo laboral en un momento de cambios exponenciales y carecen del contexto sobre cómo funcionaban las organizaciones en el pasado. Estos profesionales tienen más problemas de salud mental y de habilidades comunicativas que las generaciones previas. Pero, a pesar de todo, aguantan el tipo.
- ✗ Los trabajadores de la generación Z tienen una amplia formación y opinan que sus empresas les ofrecen suficientes oportunidades de promoción (68%) y de adquisición de nuevas competencias (76%)<sup>1</sup>. Por su parte, la mayoría de compañías (76%) confía en el talento de estos profesionales y cree que cuentan con las habilidades y la experiencia necesarias para desempeñar su trabajo<sup>2</sup>.
- ✗ Por el contrario, los empleados de la generación Z son los más proclives (47%) a dejar su trabajo actual de forma voluntaria o involuntaria (34%) en los próximos seis meses. Las cifras de sus homólogos *millennial* son similares en lo referente a la renuncia voluntaria (40%) y al abandono involuntario (28%).



de los profesionales de la generación Z son proclives a dejar su trabajo actual en los próximos seis meses<sup>1</sup>.

### Implicaciones para el mercado laboral

Como ya ocurriera con los *millennials*, un “buen trabajo” no es suficiente para los empleados jóvenes. Pero las expectativas de la generación Z son razonables y van en la línea de las de generaciones anteriores. Estos profesionales **buscan empresas que se preocupen por su bienestar y les ofrezcan una trayectoria laboral clara y mayor seguridad financiera**. Las compañías que ofrecen estas oportunidades, pueden limitar la rotación y aumentar la fidelización de sus equipos a largo plazo.

<sup>1</sup> [Barómetro global del talento 2024 de ManpowerGroup](#)

<sup>2</sup> [ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey](#)

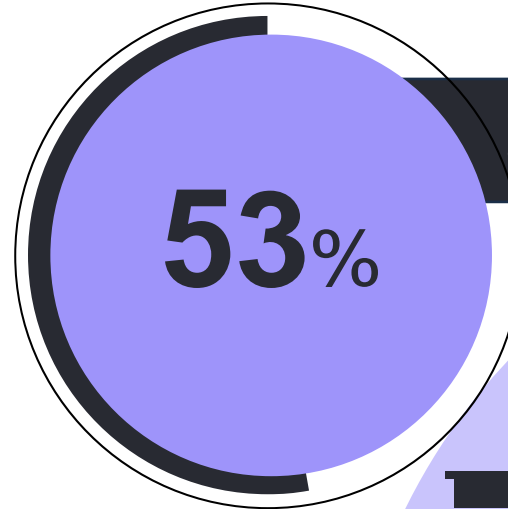


# Directivos *millennial* bajo presión

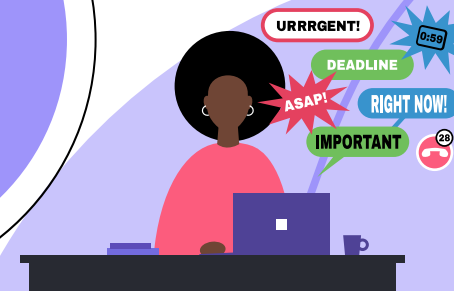
## TENDENCIA 2



- ✗ El 60% de la generación *millennial* (nacidos entre 1981 y 1996) tienen hoy, al menos, una persona a su cargo<sup>1</sup> y deben mantener relaciones constructivas tanto con sus subordinados como con sus superiores. Aunque en su vida personal han asumido la responsabilidad del cuidado de sus mayores y menores a cargo, no renuncian a sus autocuidados.
- ✗ Cuando les preguntan qué demandan de su empresa, citan el bienestar laboral, un liderazgo ético y la transparencia. Como referencia, las generaciones anteriores colocan por delante la estabilidad financiera de la empresa y la generación Z, antepone la diversidad y la inclusión como elementos clave al valorar un potencial empleador<sup>2</sup>.
- ✗ Los mandos intermedios, en un mundo en constante cambio, sufren las consecuencias. Los *millennials* son especialmente propensos a sentirse sobrepasados, ya que ascienden antes que las generaciones anteriores. De hecho, casi un tercio de estos directivos (27%) afirman que podrían dejar su trabajo actual en los próximos seis meses<sup>3</sup>.



de los mandos intermedios *millennial* afirman sufrir estrés laboral.<sup>3</sup>



### Implicaciones para el mercado laboral

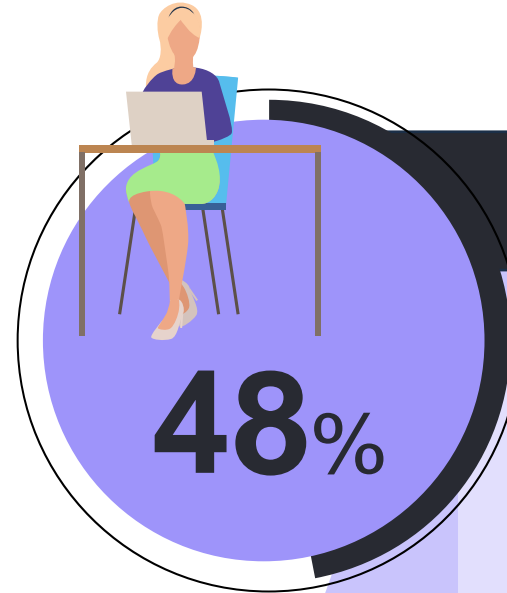
Los mandos intermedios son clave para el buen funcionamiento de cualquier organización y un gran porcentaje de ellos pertenecen a la generación *millennial*. Las empresas **que atiendan a sus demandas y necesidades (bienestar, liderazgo ético y transparencia) estarán en el camino hacia el éxito** en el presente y en el futuro próximo en que los *millennials* se conviertan en la próxima generación de directivos sénior.

<sup>1</sup> Zapier <sup>2</sup> Gallup <sup>3</sup> Barómetro global del talento 2024 de ManpowerGroup



# Cerrando la brecha de género

## TENDENCIA 3



Casi la mitad de las compañías tienen dificultades para cerrar la brecha salarial de género<sup>2</sup>.

- ✗ Durante la pandemia, las organizaciones de todo el mundo experimentaron un éxodo masivo de las mujeres de sus empleos del que aún se están recuperando. Esto, sumado a una compleja situación geopolítica, hace que el futuro de las profesionales en el mercado laboral vuelva a ser incierto.
- ✗ La brecha salarial global que afecta a las mujeres sigue siendo un asunto patente y complejo. De media, en todo el mundo, las mujeres ganan un 20% menos que los hombres<sup>1</sup>.

### Implicaciones para el mercado laboral

Con la paridad de género aún muy lejos de alcanzarse, **Tomas Chamorro-Premuzic**, Chief Innovation Officer de ManpowerGroup, recomienda **cambiar el foco hacia una medición del rendimiento basada en datos, que creará más oportunidades de avances para las mujeres**<sup>3</sup>.

Debemos llegar de manera proactiva a los profesionales, hombres o mujeres, que abandonan el mercado laboral a través de programas de formación gratuitos en sectores en crecimiento como las energías verdes o la fabricación de baterías, y ofrecer estrategias a las compañías para que aprovechen nichos de talento infrautilizados<sup>4</sup>.

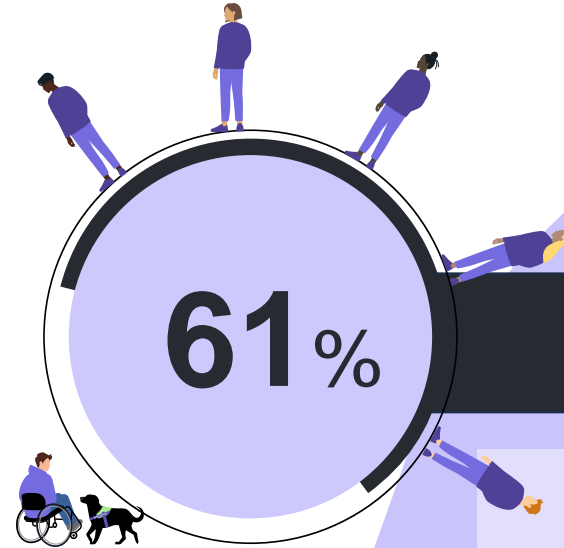
Por último, **las empresas que desarrollen la flexibilidad, la inteligencia emocional, la perspectiva global y la curiosidad tecnológica estarán en mejor posición** para valorar las necesidades y cualidades únicas de todos los géneros.

<sup>1</sup> [WEF](#) <sup>2</sup> [ManpowerGroup 2024 World of Work Outlook for Women](#)  
<sup>3</sup> [Harvard Business Review](#) <sup>4</sup> [ManpowerGroup](#)



# La DEI sigue su curso

## TENDENCIA 4



- ✗ Grandes marcas internacionales como Ford, Google, John Deere, Molson Coors, Meta y Zoom han limitado recientemente sus objetivos y programas en el marco de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)<sup>1</sup>.
- ✗ Sin embargo, este enfoque no está tan extendido como sugieren los titulares: cuando la SHRM (Sociedad de Gestión de Derechos Humanos, por sus siglas en inglés, una organización de referencia en RR.HH.) anunció que ya no se centraba del enfoque en equidad, muchos de sus miembros mostraron un rechazo frontal. Si la cuestión no fuese relevante, la decisión de la SHRM no habría generado tanto debate durante meses.

de las empresas incluyen las estrategias DEI entre sus prioridades estratégicas de RR.HH.<sup>2</sup>

### Implicaciones para el mercado laboral

En los últimos años, hemos constatado que la popularidad de las iniciativas DEI fluctuará con el tiempo. Sin embargo, sería un error creer que la necesidad de crear un entorno de trabajo diverso e inclusivo va a desaparecer o que la DEI no es una prioridad en los niveles más altos de las organizaciones globales.

Esto se pone especialmente de relieve en los mercados desarrollados, con una diversidad poblacional que no para de aumentar, a la vez que disminuye la población activa. **Afortunadamente, ahora disponemos de gran variedad de tecnologías basadas en IA para ayudar a los líderes a combatir los sesgos inconscientes y garantizar una cultura laboral justa y satisfactoria para todo el mundo.**

<sup>1</sup> [Bloomberg](#) <sup>2</sup> [Estudio ManpowerGroup de Desajuste de Talento 2024](#)





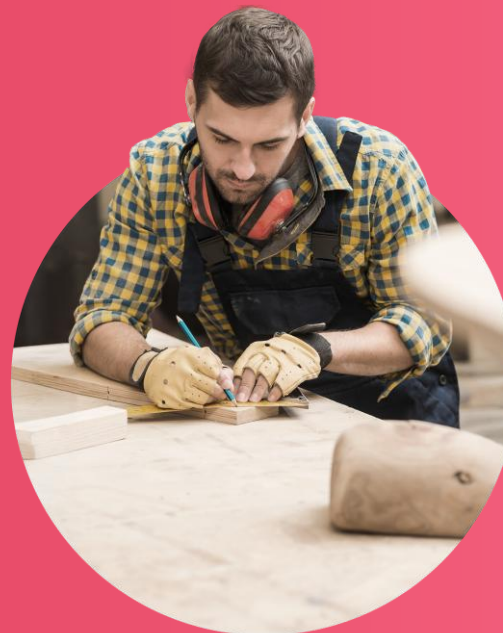
# Nuevas formas de trabajar

**Presión por la productividad**



**La oficina cambia**

**Los oficios se revalorizan**



**Equipos flexibles, trabajo por proyectos**



# Presión por la productividad

## TENDENCIA 5



- ✗ Casi la mitad (49%) de los trabajadores de todo el mundo afirma estar sometida a un estrés moderado o alto en su día a día<sup>1</sup>. Por otra parte, solo un 21% de los profesionales siente que su empresa valora de verdad su bienestar mental<sup>2</sup>.
- ✗ El creciente uso de la IA también puede estar fomentando el *burnout*, ya que la mitad (47%) de los trabajadores que la usa asegura no saber cómo alcanzar las cotas de productividad que esperan sus empresas. Tres de cada cuatro personas (77%) considera que las herramientas basadas en IA han disminuido su productividad y aumentado su carga de trabajo<sup>3</sup>. En paralelo, según diferentes estudios, la inversión en el tratamiento de la ansiedad y la depresión en el trabajo cuadruplica -de media- la productividad.<sup>4</sup>



### Implicaciones para el mercado laboral

Las empresas pueden mejorar el bienestar de sus equipos, además de facilitándoles el acceso a recursos para la salud mental, **identificando las causas que les dificultan hacer su trabajo y determinar si existe margen cambio**<sup>5</sup>.

La Agencia Estadounidense de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) recomienda también establecer vías de comunicación interna que ofrezcan confianza a los trabajadores a la hora de pedir ayuda. Y, en lo que respecta a **la introducción de las nuevas tecnologías, los líderes deben mostrar sensibilidad con la exigencia** de la carga de trabajo previa y aprovechar el talento no tradicional, como reforzar los equipos para proceso de implementación para aliviar la sobrecarga.

<sup>1</sup> [Barómetro global del talento 2024 de ManpowerGroup](#) <sup>2</sup> [ADP](#) <sup>3</sup> [Upwork](#) <sup>4</sup> [WHO & World Bank](#) <sup>5</sup> [OSHA](#)



# La oficina cambia

## TENDENCIA 6



Los trabajadores presenciales son menos propensos a afirmar que su empresa contribuye a la conciliación que los que se acogen a una modalidad híbrida<sup>2</sup>.

- ✗ La tasa de presencialidad se desplomó un 90% en 2020. Desde entonces, se ha estabilizado un 30% por debajo de los niveles de 2019 y las predicciones para 2030 se mantienen también por debajo de las cifras de 2019<sup>1</sup>. Aumentar la flexibilidad para algunos puede generar malestar entre el resto de compañeros con obligación de presencialidad.
- ✗ Las compañías deben, además, atender a las demandas de los trabajadores más jóvenes para conectar con ellos. 7 de cada 10 profesionales de **la generación Z (72%)** cree que es importante tener **espacios de socialización física** con sus compañeros, y el **59%** opina lo mismo de la **socialización virtual**<sup>3</sup>.

## Implicaciones para el mercado laboral

Los datos apuntan a la necesidad de fomentar la figura de los espacios de trabajo como lugares que promuevan la conexión y el bienestar. **Las organizaciones que tienen una sede física con una finalidad concreta** –como celebrar reuniones presenciales, ofrecer alojamiento individual a los empleados o ubicar a los equipos en el mismo horario en un entorno cercano– **están floreciendo con este modelo.**

Algunos estudios recientes muestran que la búsqueda de **oficinas compartimentadas ha descendido un 80%**, mientras que la de **áreas de colaboración compartida se ha incrementado un 20%**<sup>4</sup>. También se está incrementando el trabajo en remoto desde cafeterías, bibliotecas o clubes.

Esta evolución no solo se limita al plano físico, ya que se prevé que el espacio de trabajo adquiera un importante componente virtual y de realidad aumentada para 2030.

<sup>1</sup> [McKinsey](#) <sup>2</sup> [Barómetro global del talento 2024 de ManpowerGroup](#) <sup>3</sup> [Talent LMS](#) <sup>4</sup> [WeWork](#)



# Los oficios se revalorizan

## TENDENCIA 7



35%

Uno de cada tres trabajadores de oficios planea dejar su trabajo actual en los próximos seis meses.<sup>2</sup>

### Implicaciones para el mercado laboral

El futuro de los trabajos de primera línea y de los oficios pasa **porque las empresas comprendan que éstos deben ser tenidos en cuenta**. Construir entornos adecuados requiere una combinación de innovación y amplitud de miras.

Ya hay empresas recurriendo a la creatividad, con la implementación de horarios flexibles y programas de desarrollo como Manpower MyPath™, para proporcionar a sus equipos asesoramiento laboral personalizado y otros recursos. **Estos programas contribuyen a reducir la rotación, al aumentar la satisfacción, y mejoran las tasas de finalización de los procesos de formación.**

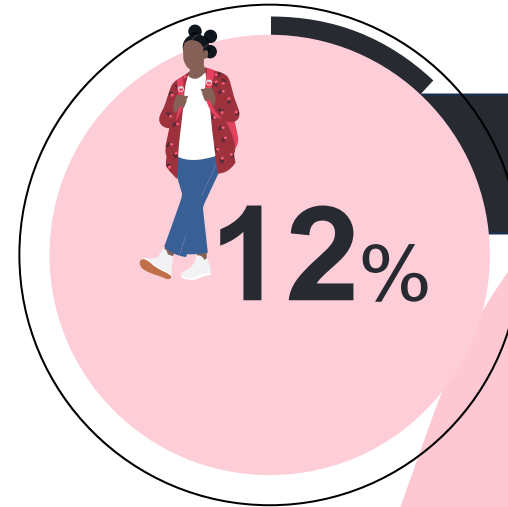
- ✗ La rotación de los trabajadores de primera línea se consideraba antes un mal menor, pero con un creciente desajuste de talento, se buscan nuevas formas de conectar y fidelizar. Las diferencias entre la percepción de los ejecutivos y de sus trabajadores suele obstaculizar dichos esfuerzos: mientras que el 83% de los directivos creen comprender los desafíos que afrontan sus equipos, solo el 62% de los trabajadores está de acuerdo con esa afirmación<sup>1</sup>.
- ✗ Solo 1 de cada 3 trabajadores de oficios (32%) confía en que su supervisor directo se ocupa de su desarrollo de carrera, y casi la mitad (41%) afirma que existen pocas oportunidades de promoción en su trabajo actual. De ahí que más de un tercio de ellos (35%) planea dejar su empleo actual en los próximos seis meses<sup>2</sup>.
- ✗ Estos datos podrían desestabilizar significativamente la industria manufacturera. Para 2030, solo en Estados Unidos, hasta 2,1 millones de estos empleos podrían quedar vacantes debido a la creciente escasez de mano de obra cualificada<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> [Dayforce 2024 Frontline Worker Study](#) <sup>2</sup> [Barómetro global del talento 2024 de ManpowerGroup](#) <sup>3</sup> [U.S. Census](#)



# Equipos flexibles, trabajo por proyectos

## TENDENCIA 8



es el peso del trabajo temporal en el mercado laboral global.<sup>2</sup>

- ✗ Más del 60% de los trabajadores de todo el mundo (casi 2.000 millones), tienen una segunda fuente de ingresos<sup>1</sup>. El trabajo temporal -caracterizado por contratos de corta duración o *freelance*- está creciendo y ya supone el 12% del mercado laboral global<sup>2</sup>.
- ✗ La tendencia apunta a que se irá pasando de puestos formales a equipos creados en torno a una tarea concreta<sup>3</sup>.
- ✗ En lugar de confiar a los empleados fijos tradicionales todas las responsabilidades, las organizaciones están empezando a reunir equipos para los proyectos en función de las prioridades inmediatas. Estos equipos, de breve colaboración, incluyen trabajadores temporales y *freelance*, además de consultores y especialistas en la materia.

## Implicaciones para el mercado laboral

El mundo del empleo se mueve hoy en día en dos extremos. Los puestos a tiempo completo tal y como los conocemos no han cambiado mucho desde los inicios de la producción en cadena. Sin embargo, **la estructura y la finalidad del trabajo temporal y *freelance* cambia sin cesar**. En los últimos años, por ejemplo, da respuesta a **la necesidad de competencias clave relacionadas con la IA**, que suelen encontrarse con más frecuencia entre los profesionales autónomos.

Por eso, cada vez más, veremos que elementos del trabajo *freelance* se combinan con empleados tradicionales con el fin de lograr una mayor agilidad en las operaciones y en la integración de las tecnologías. Especialmente, se centrará en las plataformas digitales, pero también habrá una optimización de los canales de búsqueda de talento tradicionales. Por ejemplo, **Manpower se ha asociado con Walmart para abrir oficinas en sus tiendas con mayor afluencia<sup>4</sup>**.

<sup>1</sup> [United Nations](#) <sup>2</sup> [World Bank](#) <sup>3</sup> [ManpowerGroup](#) <sup>4</sup> [ManpowerGroup](#)



# Innovación y digitalización

**Adoptando  
(bien) la IA**



**Carreras  
profesionales  
duraderas**

**La ciberseguridad  
del futuro**



**Innovación  
institucional**



# Adoptando (bien) la IA

## TENDENCIA 9



- ✗ Casi la mitad de los trabajadores (48%) de todo el mundo utilizan actualmente herramientas basadas en IA generativa, y otro 21% planea empezar a hacerlo en los próximos doce meses. A medida que la adopción de la IA se acelera, las principales preocupaciones de las empresas son el coste de la inversión (33%), la privacidad y la regulación (31%), y la falta de habilidades (31%)<sup>1</sup>.
- ✗ Hay estudios que calculan que la IA generativa puede mejorar el rendimiento de los trabajadores altamente cualificados en un 40% en comparación con los trabajadores que no la usan<sup>2</sup>. No obstante, ante la falta de perfiles y el desarrollo profesional, la IA aún tiene muchas limitaciones.
- ✗ La tecnología basada en IA llamada “inteligencia de talento” aprovecha los modelos de *deep learning* para evaluar las competencias adyacentes (es decir, que si tienes una competencia A alta, también tendrás alta la B) y abre caminos no tradicionales para identificar a potenciales candidatos sin experiencia en un trabajo concreto, pero con las habilidades necesarias<sup>3</sup>.

## Implicaciones para el mercado laboral

El Gartner Hype Cycle ayuda a evaluar el impacto de la adopción de ciertas tecnologías basándose en patrones previos. Habitualmente, tras un entusiasmo inicial, aparecen los verdaderos desafíos de la implementación.

**La falta de habilidades se pone de manifiesto al confrontar las expectativas de los directivos y la percepción de los trabajadores.**

Para adoptar nuevas tecnologías que mejoren su productividad, deben sobreponerse a las reticencias de sus equipos a través de la formación. Experis Academy tiene varios casos de éxito en este sentido.

A través de la propia tecnología y el análisis de datos, **las compañías pueden evaluar las competencias con las que cuentan en la actualidad y determinar sus necesidades de cara al futuro.** Tanto para selección y contratación, como para reubicación de trabajadores cuyo valor añadido sea decreciente.

<sup>1</sup> [ManpowerGroup Q3 2024 Employment Outlook Survey](#) <sup>2</sup> MIT <sup>3</sup> [ManpowerGroup](#)

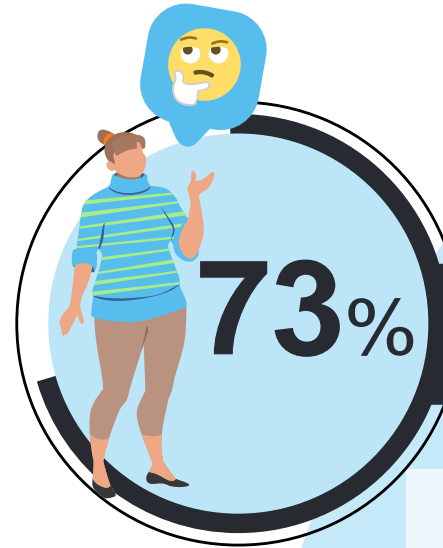


# Carreras profesionales duraderas

## TENDENCIA 10



- ✗ Se avecina un período de disrupción, marcado por la creación de más de 69 millones de puestos de trabajo y la desaparición de otros 83 millones<sup>1</sup>. El 50% de las competencias demandadas en 2030 serán distintas a las que se buscaban en 2016; y es probable que la IA generativa eleve este cambio hasta el 68%<sup>2</sup>.
- ✗ La mayoría de los profesionales emprenden esta etapa sin ningún plan concreto. El 69% de los líderes creen que sus empleados tienen un plan de carrera profesional. Sin embargo, solo el 27% de estos asegura tenerlo<sup>3</sup>. Con el aumento de la brecha de habilidades, la planificación laboral y el desarrollo profesional serán cada vez más importantes.
- ✗ Una carrera profesional duradera implica adquirir las competencias, la mentalidad y el conocimiento necesarios para ser un trabajador comprometido y productivo en todo momento. Esto se basa en cinco grandes pilares: *hard skills*, *soft skills*, competencias tecnológicas aplicadas, conocimiento institucional y agilidad orientada al crecimiento<sup>4</sup>.



de los profesionales no tiene un plan de carrera

## Implicaciones para el mercado laboral

Incrementar la durabilidad de la carrera profesional de los trabajadores, especialmente en las competencias tecnológicas aplicadas que facilitan la transformación digital, será cada vez más importante en la segunda mitad de esta década. Las empresas están mayormente de acuerdo en este punto, **ya que la mayoría (61%) afirma que la transformación digital es una parte importante de su planificación estratégica de Recursos Humanos y que formar a sus equipos para aprovechar la IA en su trabajo es una prioridad clave<sup>5</sup>**. Sin embargo, los líderes deben garantizar que esta conciencia se traduzca en iniciativas tácticas de *upskilling* y que llegue a sus empleados en forma de hojas de ruta claras con programas de adquisición de competencias.

<sup>1</sup> [WEF](#) <sup>2</sup> [Microsoft](#) <sup>3</sup> [Right Management](#) <sup>4</sup> [Eightfold AI](#) <sup>5</sup> [ManpowerGroup Q1 Employment Outlook Survey](#)



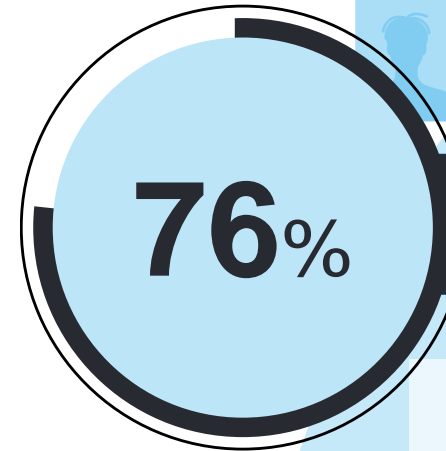


# La ciberseguridad del futuro

## TENDENCIA 11



- ✗ En 2024, el impacto económico medio de un ciberataque aumentó un 10% con respecto al año anterior: 4,88 millones de dólares, la cifra más alta registrada <sup>1</sup>.
- ✗ Cada vez resulta más difícil encontrar el talento cualificado en este ámbito. En 2024, a nivel global, la escasez de perfiles especializados en ciberseguridad ascendió a 4 millones<sup>2</sup>.
- ✗ Por otro lado, la sociedad también afronta notables desafíos para su digitalización ante una creciente demanda energética. Como ejemplo, cualquier aplicación basada en la inteligencia artificial o los centros de datos en los que se apoyan las operaciones de multitud de empresas y organismos necesitan grandes cantidades de energía. Sin embargo, el aumento de fenómenos climáticos adversos -como huracanes o incendios- pone a prueba nuestra resiliencia, al generar cortes en la distribución que amenazan estas infraestructuras.



76%

de las empresas de tecnología tiene dificultades para encontrar el talento cualificado que necesitan<sup>3</sup>.

### Implicaciones para el mercado laboral

Tras los cortes de energía relacionados con CrowdStrike en el verano de 2024, que generaron pérdidas por valor de 5.400 millones de dólares para las empresas del Fortune 500, los directivos empresariales se han hecho más conscientes de la importancia de contar con equipos de tecnología y ciberseguridad cualificados<sup>4</sup>.

Sin embargo, también saben que encontrar los perfiles TI adecuados no es tarea fácil. **Colaborar con socios globales fiables como Experis**, contribuye a cerrar esas brechas y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo aún demasiado dependiente de sistemas frágiles.

<sup>1</sup> IBM <sup>2</sup> WEF <sup>3</sup> Desajuste de talento 2024 de ManpowerGroup 2024 <sup>4</sup> Fortune



# La innovación institucional

## TENDENCIA 12

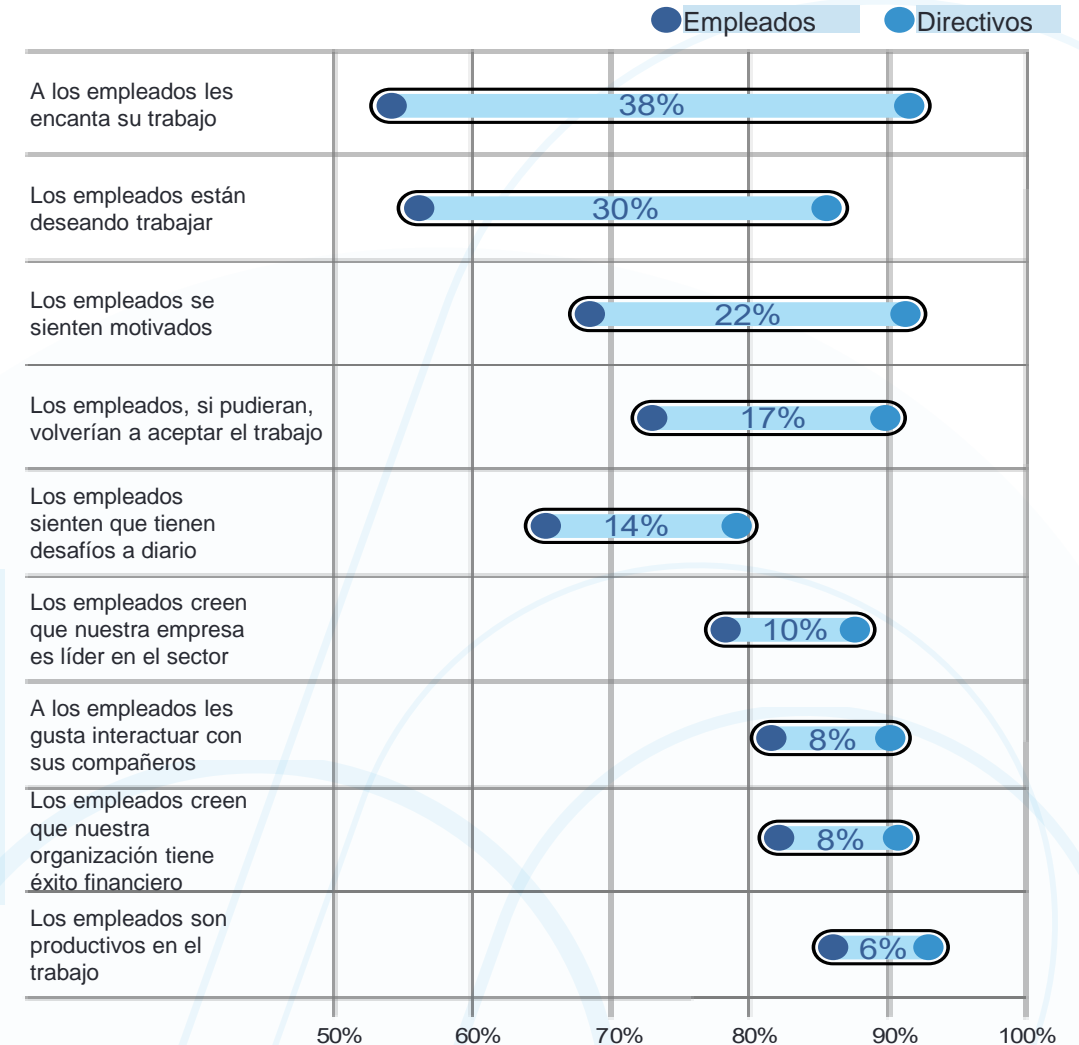


- ✗ La Innovación Institucional es el uso integrado de estrategias empresariales innovadoras que una organización pone en marcha con sus recursos.
- ✗ La mayoría de los CEOs (62%) cree que debe modificar los principios de su negocio para innovar y triunfar en el futuro<sup>1</sup>. Es más, casi la mitad (45%) cree que su empresa no será viable en 10 años si sigue el camino actual<sup>2</sup>.
- ✗ Para implementar estas estrategias, se crean comités dedicados a idear un procedimiento o servicio al mes y se incluyen períodos de “juego libre” (*tinkering time*) en la rutina laboral. Las organizaciones no deben olvidar lo básico mientras se preparan para la II. En un estudio reciente, un 83% de los líderes manifestó que su equipo estaba muy comprometido, pero solo el 48% de los empleados coincidieron en esa opinión.<sup>3</sup>

### Implicaciones para el mercado laboral

La Innovación Institucional es aplicable en cualquier tipo de organización y se puede aprender mucho de los que van por delante. Por ejemplo, **Microsoft pasó de una jerarquía interna fija al empoderamiento individual, lo que aumentó el compromiso de los profesionales<sup>4</sup>**. Para hacerlo, en lugar de abordarlo de forma interna, buscó activamente múltiples asociaciones estratégicas (p.ej., con OpenAI) para acelerar sus planes.

### La innovación también pasa por reducir la brecha de percepción



<sup>1</sup> IBM <sup>2</sup> WEF <sup>3</sup> Desajuste de talento 2024 de ManpowerGroup 2024 <sup>4</sup> Fortune



# Cambios globales acelerados

**Negocios en busca de la sostenibilidad**



**Incertidumbre geopolítica**

**Más poder para la empresa**

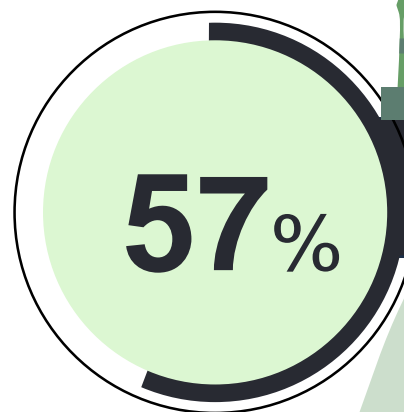


**La constante en un futuro incierto: el desajuste de talento**



# Negocios en busca de la sostenibilidad

TENDENCIA 13



de las competencias necesarias en manufactura, tecnología y operaciones cambiarán en el proceso de la transformación verde de las empresas<sup>2</sup>.

- ✗ La creciente exigencia de acción climática por parte de los consumidores, inversores y legisladores acelera la necesidad de transformación de las empresas. Este proceso creará hasta 30 millones de empleos nuevos para 2030<sup>1</sup>.
- ✗ Sin embargo, la mayoría de empresas (91%) afirman que no tienen el talento cualificado que necesitan para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad<sup>3</sup>.

## Implicaciones para el mercado laboral

La sostenibilidad empresarial requiere de la integración de estrategias verdes y un cambio en la forma de ejecución del trabajo. Los trabajadores pueden tener dudas sobre cómo traducir sus competencias en trayectorias profesionales prometedoras en industrias emergentes o cómo van a transformar sus puestos las empresas.

**Las compañías deben aprovechar las tecnologías basadas en la IA para planificar sus necesidades de perfiles y habilidades verdes y combinarlo con una auditoría de competencias para adaptar los puestos actuales y futuros a otros más sostenibles.** Deben emprenderse iniciativas de *upskilling* y *reskilling* a gran escala para cubrir las carencias y se debe orientar a sus trabajadores y explicarles cómo pueden y deben integrar los aspectos verdes en sus puestos.

<sup>1</sup> WEF <sup>2</sup> ManpowerGroup Q1 2024 Employment Outlook Survey <sup>3</sup> ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey



# Incertidumbre geopolítica

## TENDENCIA 14



✗ En 2024, las tensiones geopolíticas eclipsaron la inflación y ocuparon el primer puesto entre las preocupaciones de los bancos centrales y los fondos de inversión independientes. La propensión de los conflictos a obstaculizar el comercio y a incrementar la fragmentación política y el proteccionismo son algunas de sus principales inquietudes<sup>1</sup>. Desde un punto de vista logístico, las organizaciones no pueden delegar en las cadenas de suministro ni en los modelos operacionales globales si el transporte internacional, la diplomacia y los sistemas sanitarios no funcionan como de costumbre. De hecho, más de un tercio de los CEO (38%) reconocen haber cancelado planes de negocio específicos debido a los riesgos políticos<sup>2</sup>.

✗ El Total Workforce Index de ManpowerGroup mide el impacto de la incertidumbre geopolítica en los mercados de todo el mundo. Algunos mercados clave en Oriente Medio resultaron especialmente afectados en 2024, lo que disminuyó sensiblemente su puntuación en disponibilidad, rentabilidad, regulación y productividad de la fuerza laboral<sup>3</sup>.



*“Al hablar con legisladores y empresarios de todo el mundo, queda patente que vivimos tiempos de cambio: la incertidumbre geopolítica persiste, la tecnología sigue avanzando y las normas de la economía siguen en revisión tras la pandemia.”*

**Jonas Prising, CEO de ManpowerGroup**

## Implicaciones para el mercado laboral

Aunque este período de inestabilidad es complejo, también **ofrece a las organizaciones que quieren asumir riesgos calculados la oportunidad de hacer crecer su negocio y proteger a sus trabajadores en tiempos turbulentos**. Además, las compañías pueden paliar la carencia de fuerza laboral a la vez que ayudan a las personas desplazadas como consecuencia de los conflictos geopolíticos. Por ejemplo, mediante asociaciones con TENT y Welcome.US, ManpowerGroup ha ayudado a más de 30.000 refugiados provenientes de zonas de guerra a encontrar oportunidades laborales.

<sup>1</sup> WEF <sup>2</sup> EY <sup>3</sup> [2024 Talent Solutions Total Workforce Index™](#)

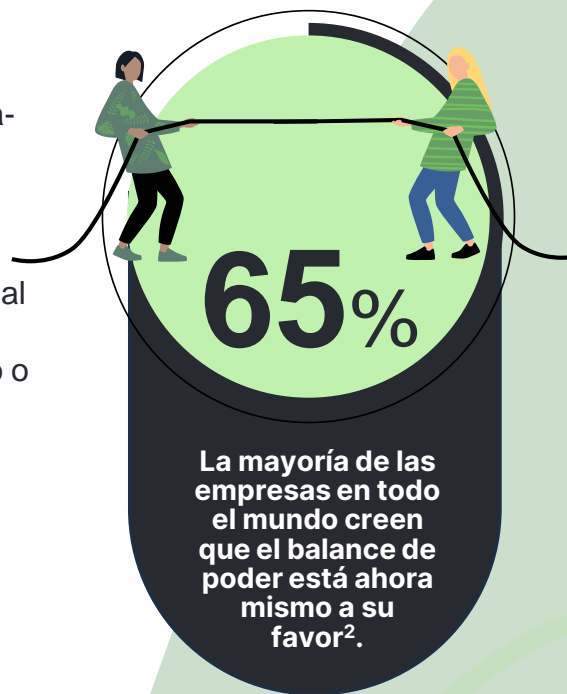


# Más poder para la empresa

TENDENCIA 15



- ✗ Con la desaceleración de los mercados de trabajo en muchas partes del mundo en 2024, el poder en la mayoría de las industrias -sobre todo en la manufactura- ha vuelto a pasar del empleado a la empresa<sup>1</sup>.
- ✗ La mayoría de directivos (65%) de todo el mundo creen que ese balance de poder está ahora mismo a favor de las compañías: 65% en lo referente a los salarios, 66% al lugar de trabajo y 59% a la flexibilidad horaria<sup>2</sup>. Como consecuencia, hay empresas que están implementando o recuperando políticas más estrictas de RR. HH. Por ejemplo, muchas organizaciones, como Amazon, han vuelto a exigir presencialidad obligatoria para todos sus empleados<sup>3</sup>.



## Implicaciones para el mercado laboral

Aunque el balance de poder actual favorece a las empresas, es importante que sus directivos encuentren un equilibrio. Con la bajada de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal de EE.UU. y del Banco Central Europeo, es probable que los mercados laborales se recuperen y ofrezcan más oportunidades a los trabajadores insatisfechos. Aquellas compañías que vayan demasiado lejos se arriesgan a sufrir una creciente rotación cuando los mercados estén plenamente recuperados.

**De ahí que las empresas que escuchen a sus trabajadores estarán en una mejor posición cuando cambie la situación.** Para ello se puede fomentar el contacto con el equipo directivo, impulsar y prestar apoyo a grupos que organicen actividades informales o llevar un control para determinar el ánimo general de los trabajadores y plantear las medidas necesarias.

**Además, la inestabilidad geopolítica y los diferentes procesos electorales ocurridos en los últimos meses condicionarán las iniciativas de protección laboral, las leyes de igualdad como la transparencia salarial, y la defensa de la actividad sindical.**

<sup>1</sup> Forbes <sup>2</sup> ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey <sup>3</sup> CNBC



# La constante: el desajuste de talento

TENDENCIA 16



74%

de las empresas de todo el mundo tienen dificultades para encontrar el talento cualificado que necesitan<sup>1</sup>.



- ✗ Todas nuestras predicciones se ven impactadas por el desajuste de talento. A pesar de la incertidumbre económica, empresas de todo el mundo tienen dificultades para encontrar el talento cualificado que necesitan.
- ✗ Y la IA y la automatización no van a suponer el alivio inmediato que muchos esperan, ya que estos sistemas precisan del control humano para funcionar correctamente. De hecho, más de la mitad de las compañías (55%) creen que la IA es un motor de creación de trabajo y prevé que aumente sus necesidades de personal<sup>2</sup>.

## Implicaciones para el mercado laboral

Con el envejecimiento de la población y el descenso de la natalidad en las economías avanzadas, el desajuste de talento y una población activa cada vez más reducida serán una constante. Sin embargo, hay motivos para ser optimistas. **Más de dos tercios (68%) de los trabajos más buscados en LinkedIn no existían hace 20 años<sup>3</sup>**. La transición ecológica ya ha creado 4,5 millones de trabajos nuevos en Europa<sup>4</sup>.

Si esta tendencia se mantiene, el dilema de las empresas pasará de ser “¿Y si nos va mal?” a “¿Y si nos va bien pero no tenemos el talento cualificado que necesitamos?”.

<sup>1</sup> [ManpowerGroup 2025 Talent Shortage Study](#) <sup>2</sup> [Experis](#) <sup>3</sup> [LinkedIn](#) <sup>4</sup> [European Commission](#)

# Una experiencia global para el futuro del empleo

ManpowerGroup® (NYSE: MAN), la empresa global líder en soluciones laborales, ayuda a las organizaciones a transformarse en un mundo del empleo que cambia a toda velocidad. Para ello, proporciona, desarrolla y gestiona el talento ganador. Desarrollamos soluciones innovadoras para cientos de miles de organizaciones cada año, les facilitamos talento competente y, a la vez, buscamos empleo sostenible y de calidad para millones de personas en un amplio abanico de industrias y competencias.

Nuestra familia de marcas expertas — Manpower, Experis y Talent Solutions — crea un valor sustancialmente mayor para candidatos y clientes de más de 70 países y territorios, y lleva más de 75 años haciéndolo. Disfrutamos de un gran reconocimiento por nuestra diversidad, y por ello somos el mejor lugar de trabajo para las Mujeres, la Inclusión, la Equidad y la Discapacidad. Además, en 2024, ManpowerGroup fue reconocida como una de las empresas más éticas del mundo por 15.<sup>a</sup> vez. Todo ello confirma nuestra posición como la marca preferida para cubrir la demanda de talento.

Más información en [manpowergroup.es](https://manpowergroup.es).

## Análisis prospectivo

Este informe contiene datos prospectivos, incluidas algunas acerca de la demanda laboral en regiones, países e industrias concretos, y otras sobre la incertidumbre económica y el uso y el impacto de la IA en el mercado laboral global. Los resultados reales pueden diferir de los incluidos en este informe debido a diversos riesgos, incertidumbres y suposiciones. Estos factores incluyen datos de los informes de la compañía presentados ante la Comisión de Bolsas y Valores de EE. UU. (SEC), en concreto del apartado “Factores de riesgo” del informe anual del formulario 10-K de 2024. ManpowerGroup declina cualquier obligación de actualizar cualquier declaración prospectiva contenida en este documento, excepto en aquellos casos en los que la ley lo requiera.







ManpowerGroup®



**Contacta con ManpowerGroup**