



En el marco del 25 aniversario de la Fundación Adecco, la entidad proyecta las características del empleo del futuro

El mercado laboral de la próxima década: ¿estamos preparados para un entorno envejecido, eminentemente digitalizado y más diverso que nunca?

- La diversidad será la característica esencial del mercado laboral de los próximos años, marcado por la globalización, la movilidad internacional, los procesos migratorios, el envejecimiento de la población, el tsunami regulatorio para proteger los derechos de las personas o el activismo social en torno a las diferentes identidades.
- Por otra parte, la Fundación Adecco prevé que, hasta el año 2050, la población seguirá envejeciendo, alcanzando el índice de envejecimiento el 171% en 2030; el 228% en 2040 y el 305% en 2050. En 2030, más del 40% de la población activa superará los 50 años y resulta fundamental erradicar el edadismo en los procesos de selección.
- En este contexto, las nuevas generaciones (z y alfa) convivirán con las más sénior y valorarán de forma creciente trabajar en entornos inclusivos y con sentido de propósito.
- Asimismo, la IA y la automatización continuarán modificando las operativas de trabajo y las competencias digitales serán las más valoradas, junto a las más difíciles de sustituir por los sistemas inteligentes como la empatía, la sensibilidad o la inteligencia emocional.
- Estas y otras cuestiones se presentan en el análisis “El futuro del empleo, ¿están las empresas preparadas para la era de la Diversidad y la Inclusión?”, en el que se proyectan 10 características esenciales del mercado laboral de la próxima década: diversidad, envejecimiento, multiculturalidad, convivencia intergeneracional, digitalización, auge de las habilidades interpersonales, inclusión en clave de género y discapacidad, flexibilidad, enfoque en la salud mental y aprendizaje permanente.
- De cada uno de estos elementos se desglosan oportunidades y retos que las empresas deberán tener en cuenta para anticiparse al futuro y ser competitivas, con una autoevaluación final para que conozcan cuál es su grado de madurez en estos ítems.

Madrid, 13 de noviembre de 2024.- En 2024 la Fundación Adecco ha cumplido 25 años de trayectoria trabajando intensamente por acercar el empleo a las personas que lo tienen más difícil. Un aniversario que la entidad ha aprovechado para ampliar el alcance de su misión social a través de la **Ruta del Empleo**, un autobús que ha recorrido 18 ciudades de España para ofrecer orientación laboral a personas que buscan trabajo. El broche final a esta celebración tuvo lugar en el Palacio de Cibeles de Madrid, donde se congregaron empresas y personas en riesgo de exclusión, con el objetivo conocer las iniciativas más potentes que la Fundación Adecco desarrolla para avanzar en su misión social: el Empleo Para Todas las personas.

En este contexto y con la vista puesta en los próximos 25 años, la Fundación Adecco ha realizado un análisis de las características esenciales del mercado laboral de la próxima década. Bajo el nombre [“El futuro del empleo, 10 retos y oportunidades. ¿Están las empresas preparadas para la era de la Diversidad y la Inclusión?”](#), la Fundación Adecco insta a las empresas a reflexionar sobre su grado de madurez en elementos tan importantes como la diversidad, el envejecimiento de la población, el auge de la Inteligencia Artificial o la inclusión de personas con discapacidad y mujeres en situación de vulnerabilidad.

Según **Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco**: “Los próximos 25 años serán radicalmente distintos a los anteriores y, en medio de una sociedad que cambia a un ritmo vertiginoso,

las empresas deben adaptarse con agilidad. Por este motivo, y en el marco de nuestro 25 aniversario, hemos analizado 10 elementos fundamentales que caracterizarán al mercado laboral de la próxima década. No todos estos fenómenos, en sí mismos, son positivos ni negativos, sino que representan realidades que plantean tanto desafíos como oportunidades. Nuestro objetivo es anticiparnos a ellos para convertirlos en catalizadores de crecimiento y competitividad”.

Identidad y diversidad: claves para la gestión del talento

La identidad ha adquirido un valor simbólico extraordinario para las personas, transformándose en un elemento fundamental que debe ser contemplado estratégicamente por las empresas. El activismo social en torno a las distintas identidades tiene gran influencia en la forma en la que las organizaciones se relacionan con sus grupos de interés. De esta manera, la diversidad se perfila como un factor clave en el mercado laboral y en la gestión del talento en la próxima década.

¿Qué ha impulsado esta situación? Fenómenos como la **globalización, la movilidad internacional, los procesos migratorios, el envejecimiento de la población, la desintegración del medio rural, un tsunami regulatorio para proteger los derechos de las personas o una creciente sensibilidad hacia las personas en riesgo de exclusión, desigualdad y pobreza.**

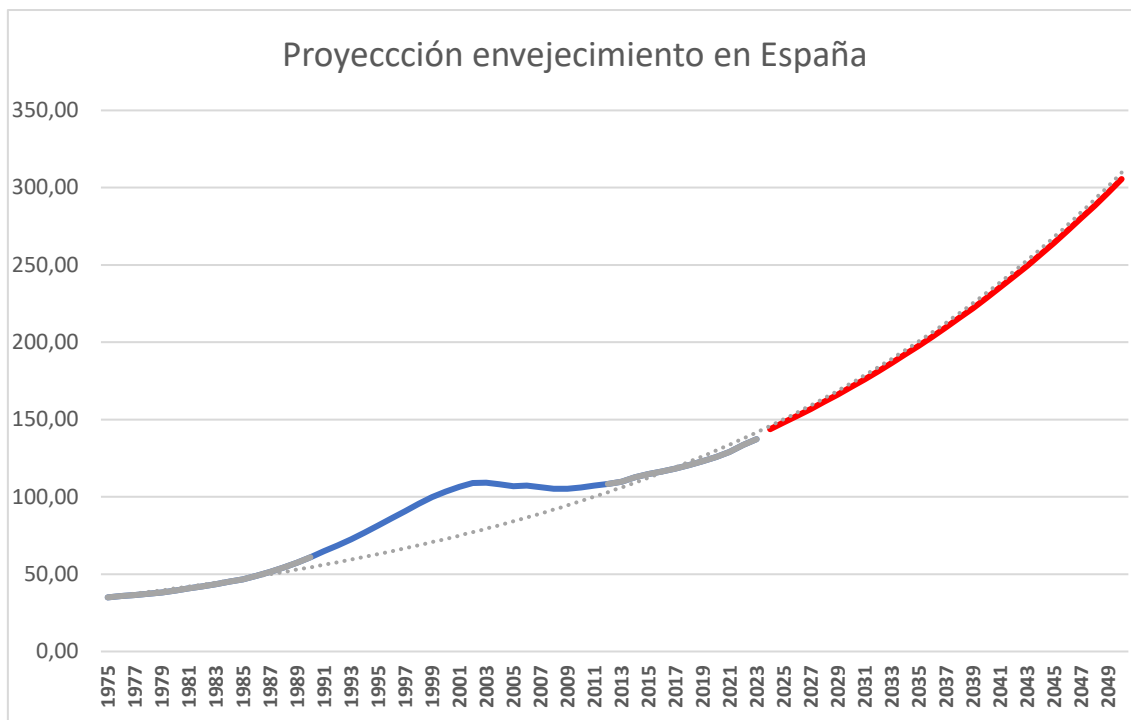
Esta diversidad inherente a la sociedad plantea oportunidades y retos. Entre las primeras, se trata de un fenómeno que permitirá a las empresas construir **culturas corporativas que comprendan mejor a unos grupos de interés cada vez más heterogéneos, no solo facilitando el diseño de productos y servicios que respondan de manera más precisa a sus necesidades, sino también mejorando de forma global la experiencia de las personas con una organización** que se preocupa por las necesidades de cada persona en términos de usabilidad, accesibilidad, transparencia o innovación.

Entre los retos o riesgos destaca la **polaridad e ideologización** que se está experimentando en torno a las políticas de Diversidad, equidad e inclusión, que supone un importante freno que impide avanzar y aprovechar el potencial de todas las personas.

“La diversidad se impone de forma natural en el mercado laboral y las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I), convertidas en un imperativo ineludible, experimentarán un notable crecimiento en las próximas décadas. Sin embargo, estas políticas se ven amenazadas por la polaridad social que existe en el ámbito político, embarrando el terreno y dificultando la unidad de los diferentes grupos de interés. Es importante desideologizar estas estrategias y desarrollarlas de manera equilibrada, con verdadero sentido de propósito y desde la ética empresarial, tomando como referencia los valores humanos fundamentales”. **destaca Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco.**

El envejecimiento de la población: el valor de la experiencia

El **contexto de envejecimiento récord en el que estamos inmersos continuará en los próximos años y alcanzará su valor máximo en torno a 2050, cuando la población baby boomer llegue al final de su vida.** Concretamente, el actual índice de envejecimiento del 137% (137 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16), alcanzará en torno al 171% en 2030; el 228% en 2040 y el 305% en 2050. **En otras palabras, en 2050 la población mayor de 65 años triplicará a la menor de 16ⁱ.**



Fuente: Proyección en base a los datos del INE (EPA).

Un envejecimiento que se trasladará al mercado laboral en forma de una población activa con una media de edad cada vez mayor. Hoy, el **34% de la población activa ya supera los 50 años. En 2030, este porcentaje podría superar el 40%.**

Entre las oportunidades derivadas del envejecimiento de la población, destaca la “silver economy”, que representa una ocasión sin igual para que las empresas se orienten a satisfacer las necesidades y preferencias de una población cada vez más longeva y activa.

Por otra parte, las políticas de talento sénior constituyen también una gran oportunidad para que las empresas capitalicen el valor de las personas más veteranas, aprovechando su experiencia y conocimientos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin embargo, el envejecimiento de la población también trae consigo desafíos que las empresas han de empezar a abordar para no quedarse atrás. Entre otros, la capacitación de la fuerza laboral a través de políticas de **reskilling y upskilling, para que los profesionales sénior mantengan su cualificación en el tiempo, los planes de sucesión para garantizar la transferencia de conocimiento** -en un contexto en el que el relevo generacional se antoja complicado- o la **erradicación del edadismo en los procesos de selección**, de modo que el incremento de la edad de jubilación vaya acompañado de una voluntad de las empresas por contratar a personas veteranas.

Multiculturalidad: riqueza a gestionar y potenciar

El invierno demográfico es una realidad en España y las proyecciones de Naciones Unidas vaticinan que la población en edad de trabajar caerá del 65% actual al 50% en los próximos 25 años. Para mantener el ritmo de crecimiento económico, nuestro país necesitará a la fuerza laboral migrante, con potencial para llenar el vacío de una población activa nativa decreciente.

Sin duda, la diversidad cultural es fuente de **innovación, creatividad y crecimiento**, teniendo en cuenta que cada cultura trae consigo diferentes experiencias, enfoques y habilidades que pueden enriquecer significativamente la dinámica empresarial y social. Asimismo, la población extranjera no solo ayudará a mitigar los efectos de una población envejecida, sino que, como consumidores, contribuirán también a la **expansión de la economía.**

Junto a estas oportunidades emergen también retos como las **barreras culturales** materializadas en prejuicios que dificultan el acceso a empleos de calidad y que pueden conducir a la discriminación laboral. En este sentido, es importante encontrar un equilibrio que permita entender y respetar culturas diferentes, pero, al mismo tiempo, defender los valores que son seña de identidad en Europa y que es preciso proteger para seguir avanzando en el ámbito de la inclusión.

Por otra parte, la **economía irregular** puede amenazar la contribución de la población extranjera al PIB, por lo que será fundamental implementar mecanismos para garantizar la protección de estos profesionales, que deben tener asegurados sus derechos laborales, así como acceso a unas condiciones de trabajo seguras.

Convivencia intergeneracional en el lugar de trabajo

La presencia simultánea de hasta cinco generaciones en el entorno laboral, incluyendo a los millennials, la generación Z, la generación alfa y las generaciones más sénior (x, baby boomers) perfila un contexto novedoso que plantea desafíos y, al mismo tiempo, grandes oportunidades para las empresas en la próxima década.

En primer lugar, la convivencia intergeneracional, bien gestionada, puede transformarse en **un motor de innovación, permitiendo a las empresas adaptarse mejor a un mercado laboral en constante evolución**. Además, las empresas encuentran, en este ámbito, una **oportunidad para construir un sentido de propósito y una misión social significativa, que se materialice en una visión compartida por todas las personas, independientemente de su fecha de nacimiento**. Todo ello teniendo en cuenta que las nuevas generaciones, especialmente Z y alfa, muestran una creciente preferencia por entornos inclusivos y con propósito, en los que puedan contribuir a una misión común más allá del beneficio económico.

Por otra parte, la convivencia intergeneracional en el trabajo también presenta retos importantes: **diferencias en valores y expectativas profesionales, estilos de comunicación diversos, brechas en la adaptación a la tecnología o presencia de prejuicios y estereotipos generacionales**.

En esta misma línea, la búsqueda del sentido de propósito, especialmente por parte de las nuevas generaciones, también puede ocasionar **desconfianza hacia las instituciones y empresas**, materializada en incredulidad y en una menor fidelidad hacia las marcas. En otras palabras, el talento más joven del mercado laboral cuestiona que las compañías quieran verdaderamente avanzar hacia modelos con propósito social y ponen en duda su compromiso con los retos de la sociedad, asociando todas las acciones en este marco con Marketing. Por otra parte, los profesionales sénior, con una mirada más madura de la vida y del trabajo, pueden sentirse inseguros y engañados ante un sistema que no ha sabido afrontar con determinación el envejecimiento del mercado laboral. Por todo ello, es muy **importante reconectar y fortalecer las relaciones intergeneracionales, que son fundamentales para mantener la competitividad del talento**.

Digitalización y auge de la IA: amenaza y oportunidad

La digitalización y la inteligencia artificial (IA) están impulsando una revolución sin precedentes en el mercado laboral, transformando el “modus operandi” de las empresas y redefiniendo los perfiles más demandados para competir en este nuevo entorno digitalizado.

Esta realidad genera grandes oportunidades para las organizaciones, que pueden **mejorar su eficiencia, reducir costes y aumentar la precisión en la toma de decisiones**. Pero también existen riesgos, entre los que destaca la necesidad de **reducir la brecha digital y “no dejar a nadie atrás” en esta revolución tecnológica**. Además, es imprescindible hacer frente a la discriminación algorítmica y a otros desafíos como las nuevas adicciones, la dependencia tecnológica o los riesgos relacionados con la privacidad y la seguridad en internet.

En este sentido, existe gran escasez de talento digital aplicado a lo que demanda el mercado laboral: “aunque todo el mundo sabe manejar un móvil o aplicaciones, no hay suficientes profesionales con competencias digitales aplicadas al empleo. A pesar de las elevadas cifras de desempleo en España, hay posiciones que no se consiguen cubrir pues no existen profesionales con las competencias demandadas. Es un reto para las empresas y también una oportunidad para reorientar carreras profesionales”, explica Mesonero.

Auge de las habilidades interpersonales

Si hay una competencia profesional que será altamente demandada durante la próxima década, se puede resumir en dos palabras: habilidades interpersonales. A medida que las máquinas y la IA asumen tareas técnicas y repetitivas con precisión y rapidez, el factor humano adquiere un rol diferenciador en aspectos como la comunicación, la colaboración, la empatía o la resolución de conflictos. En este contexto, las empresas no solo valorarán conocimientos técnicos, sino que priorizarán a aquellos profesionales capaces de construir relaciones sólidas, liderar equipos diversos y conectar de manera genuina con otras personas.

Este enfoque en habilidades interpersonales ofrece a las empresas la oportunidad de **construir equipos más cohesionados, ágiles y resilientes**. Habilidades como la empatía, la comunicación y la colaboración facilitan un **ambiente de trabajo inclusivo y motivador**, donde los profesionales se sienten escuchados y valorados, aumentando su compromiso y facilitando la retención del talento.

Sin embargo, el auge de las habilidades interpersonales también plantea retos para las empresas porque requiere una adaptación rápida en sus procesos de selección, formación y desarrollo del talento. Habilidades como la empatía, la inteligencia emocional o la gestión de conflictos, **son más difíciles de medir y evaluar en comparación con las habilidades técnicas, y su desarrollo suele ser un proceso prolongado**. Además, la creciente necesidad de habilidades interpersonales implica una **mayor inversión** en programas de formación continua, creando entornos que favorezcan la práctica de estas competencias. Todo ello requiere un **cambio en la mentalidad organizativa y en los sistemas de reconocimiento y evaluación del desempeño**.

Inclusión en clave de género y discapacidad

La sociedad está experimentando una transformación hacia un modelo más inclusivo y equitativo, donde la igualdad de género y la inclusión de personas con discapacidad se han convertido en dos prioridades, no solo por el marco legal que les ampara, sino también porque son grandes termómetros para medir el grado de inclusión de una sociedad.

En este marco, las empresas deben adaptarse a esta realidad, no solo para cumplir con normativas y expectativas sociales, sino también para aprovechar la apuesta por la mujer y las personas con discapacidad como motor de innovación y competitividad.

Entre las oportunidades que se abren podemos destacar el fortalecimiento de las marcas empleadoras y su relación con los grupos de interés o stakeholders. Ambas variables (mujer y discapacidad) son un componente clave de los **Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) y de los informes ESG (ambiental, social y de gobernanza)**. Además, las empresas han ido evolucionando hacia una visión cada vez más técnica del empleo de las personas con discapacidad, existe un mayor conocimiento de sus diferentes realidades y se empiezan a desarrollar estrategias diferentes adaptadas a la situación de cada persona. Esto favorece la normalización de la discapacidad en la plantilla y, por tanto, también en toda la sociedad.

En el lado de los retos, destaca **la brecha salarial, la masculinización de muchos sectores de actividad, la baja participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral o su concentración en Centros Especiales de Empleo** (con escasa presencia en la empresa ordinaria, el ámbito donde se produce la inclusión en su máximo exponente).

“Este reto exige un cambio de mentalidad sin precedentes que ha de contemplar a la persona desde un enfoque integral, trabajando desde edades tempranas en su entorno familiar, educativo y prelaboral, para que cuando llegue a la edad adulta disponga de las herramientas y recursos para aportar su talento al mercado de trabajo. Del mismo modo, la creciente voluntad de las empresas para incorporar a personas con discapacidad ha de trascender lo simbólico y materializarse en iniciativas reales, y de alto impacto, que les permitan aportar su talento en condiciones de igualdad”- afirma Francisco Mesonero

La flexibilidad, vector clave

La flexibilidad se ha consolidado como un elemento imprescindible en la transformación del mercado laboral, redefiniendo los modelos de trabajo tradicionales y posicionándose como un pilar estratégico para impulsar la eficiencia organizacional. Esta flexibilidad se alzará como una **gran aliada para optimizar la productividad de las organizaciones, que incrementarán la eficiencia de sus recursos y lograrán entornos de trabajo más resilientes y sostenibles.**

Asimismo, y en términos de inclusión, **la flexibilidad abre la puerta a una mayor diversidad**, permitiendo que personas con discapacidad, responsabilidades familiares o limitaciones de movilidad tengan acceso a oportunidades laborales reales y adaptadas a sus necesidades y expectativas.

Sin embargo, la creciente demanda de flexibilidad plantea asimismo retos para las empresas, que habrán de adaptar sus estructuras y procesos para gestionar equipos dispersos geográficamente o con horarios diferentes. Por ello, la **dotación tecnológica** se plantea como un gran desafío, antojándose imprescindible **invertir en herramientas adecuadas para el trabajo en remoto, así como asegurar la ciberseguridad y protección de datos.** Por otra parte, gestionar la cultura organizacional en un entorno flexible puede ser más complejo, ya que **mantener el compromiso, la identidad del equipo y el sentido de pertenencia**, requiere estrategias de liderazgo y comunicación adaptadas a entornos de trabajo híbridos o completamente virtuales.

Enfoque en el bienestar y la salud mental

Los problemas de salud mental son uno de los grandes males de nuestra era y no dejan de incrementarse en nuestro país. Hoy, un tercio de la población afirma tener problemas de salud mental, a la luz de una encuesta del Instituto DYM y, además, 1 de cada 4 personas tendrá algún trastorno de este tipo a lo largo de su vida, según la OMS.

En este contexto, **la preocupación por el bienestar emocional y la salud mental emerge como un pilar central de la próxima década, alineándose con la creciente comprensión de que la sostenibilidad de cualquier organización depende del estado emocional y psicológico de su plantilla.** Esta creciente conciencia brinda a las compañías la oportunidad de mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción y productividad de los profesionales, promoviendo una **cultura organizativa más empática e inclusiva, donde los profesionales se sienten valorados y respaldados.**

Sin embargo, también emergen importantes retos, entre ellos, la necesidad de que las empresas destinen más recursos y formación para implementar programas de apoyo adecuados. En este sentido, existe el riesgo de que estas **iniciativas sean percibidas como superficiales o insuficientes**, si no están bien diseñadas o no existe coherencia entre el story telling y el story doing, lo que podría afectar la credibilidad de la empresa. Finalmente, el **proceso de adaptación cultural para priorizar la salud mental puede encontrar resistencia en entornos laborales tradicionales**, lo cual requiere liderazgo y habilidades de comunicación para implicar al comité de dirección, evitar conflictos internos y asegurar una transición exitosa.

El aprendizaje permanente: la base para el futuro

El aprendizaje permanente se perfila como la base fundamental para la fuerza laboral del futuro, a tenor de las rápidas transformaciones tecnológicas, la automatización y la evolución constante de los conocimientos y habilidades demandadas.

Esta necesidad de aprendizaje permanente ofrece a las empresas la oportunidad de **mantener una fuerza laboral altamente cualificada y adaptable, capaz de responder a los cambios del mercado de forma rápida y eficaz.**

No obstante, implementar el aprendizaje permanente plantea también desafíos importantes para las empresas. Requiere una **inversión significativa de recursos** en programas de formación, tecnología y tiempo, además de una planificación cuidadosa para equilibrar la productividad diaria con el tiempo necesario para el aprendizaje. Otro reto es **identificar las competencias que realmente serán útiles a medio y largo plazo, en un entorno en constante evolución.**

Autoevaluación

El análisis “**El futuro del empleo, 10 retos y oportunidades. ¿Estamos preparados para la era de la Diversidad y la Inclusión?**” finaliza con un sencillo test para que las empresas evalúen su nivel de conocimiento y anticipación en cada una de las áreas desarrolladas. **¿Están las organizaciones preparadas para afrontar los grandes fenómenos que definirán el mercado laboral de la próxima década?** En el citado test se incluyen preguntas estratégicas para conocer la implicación del comité de dirección, el desarrollo de iniciativas o proyectos específicos, los recursos de la empresa, si existen indicadores o métricas para medir el progreso o si se han obtenido resultados o beneficios tangibles consecuencia de las acciones emprendidas.

Sobre Fundación Adecco

Constituida en julio de 1999, la Fundación Adecco es fruto de la Responsabilidad Social Corporativa que asume el Grupo Adecco como líder mundial en la gestión de los Recursos humanos. Su principal objetivo es la inserción en el mercado laboral de aquellas personas que, por sus características personales, encuentran más dificultades a la hora de encontrar un puesto de trabajo.

- *Personas con discapacidad*
- *Mayores de 45 años parados de larga duración*
- *Mujeres con responsabilidades familiares no compartidas o víctimas de violencia de género*
- *Otros grupos en riesgo de exclusión social*

Sigue toda la actualidad de la Fundación Adecco en:

Más información:

Comunicación Fundación Adecco

Irene Gil/Elena Arranz

irene.gil@fundacionadecco.com

elena.arranz@fundacionadecco.com

Telf. 91 561 89 04

672 00 10 61

ⁱ Esta predicción se ha realizado en base a los datos disponibles en la serie histórica (últimos 50 años). Siempre que no se produzca un cambio sociológico o económico que modifique la evolución, se prevé una tendencia exponencial de este envejecimiento, que en 2050 superará el 300%. Para realizar este cálculo se ha excluido el periodo 1998-2008, cuando el fenómeno migratorio se vio especialmente acusado en España (las cifras de este periodo se desvían de las habituales, desvirtuando la tendencia).