

# El futuro del empleo: 10 retos y oportunidades

¿Están las empresas preparadas para la era de la diversidad e inclusión?



# ÍNDICE

Introducción	3
1. Identidad y diversidad	4
2. Envejecimiento de la población activa	6
3. Multiculturalidad: riqueza a gestionar y potenciar	8
4. Convivencia intergeneracional en el lugar de trabajo	9
5. Digitalización y auge de la IA: amenaza y oportunidad	10
6. Auge de las habilidades interpersonales	11
7. Inclusión en clave de género y discapacidad	12
8. Flexibilidad: clave para impulsar la eficiencia y la inclusión	14
9. Enfoque en el bienestar y la salud mental	15
10. El aprendizaje permanente: la base para el futuro	16
Autoevaluación	17

# INTRODUCCIÓN

En 2024, la Fundación Adecco ha cumplido 25 años de trayectoria en materia de inclusión sociolaboral. Cinco lustros acompañando a las personas que lo tienen más difícil en su camino hacia el empleo, y siendo el partner social de miles de empresas que han confiado en nosotros nuestro proyecto para generar entornos de trabajo en los que la Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) sean cada vez más tangibles y presentes. Durante este tiempo, hemos evolucionado en respuesta a las demandas sociales, conformando un equipo altamente competitivo y especializado, compuesto por más de 325 profesionales y un modelo de intervención cada vez más eficiente y profesionalizado. Desde su constitución en 1999, la Fundación Adecco ha orientado a 635.000 personas en riesgo de exclusión, generando más de 105.000 empleos para ellas, principalmente: **personas con discapacidad, mayores de 45 años desempleados de larga duración, mujeres con responsabilidades familiares no compartidas y/o víctimas de la violencia de género y otras personas en riesgo de exclusión social.**

Han sido años apasionantes, aunque también repletos de desafíos. Hemos afrontado recesiones económicas, una crisis sanitaria sin precedentes, reformas laborales y otros factores que han puesto a prueba nuestra resiliencia, siempre sin perder de vista nuestro propósito: **el Empleo para todas las personas.**

Hoy, a las puertas de 2025 podemos afirmar que atravesamos el mejor momento de la inclusión laboral. Contamos con empresas cada vez más comprometidas y con personas en riesgo de exclusión social que disponen de más recursos para luchar por sus derechos. Tenemos a nuestro alcance herramientas tecnológicas en constante evolución y un valioso bagaje que nos permite afrontar las adversidades y crecer ante ellas. En definitiva, contamos con los ingredientes necesarios

para que la diversidad inherente al mercado laboral se traduzca en entornos de trabajo inclusivos, colaborativos, cohesionados y más competitivos. Sin embargo, aún queda un gran trabajo por hacer: es necesario pasar de lo simbólico a lo real y transformar la voluntad en acciones de alto impacto que, verdaderamente, cambien la vida de las personas a través del empleo.

Desde la Fundación Adecco estamos decididos a seguir apoyando a todas las empresas en este camino. Y para lograrlo, es fundamental anticiparse y analizar en profundidad las tendencias del mercado laboral. ¿Cuáles van a ser sus características esenciales en el futuro más inmediato? ¿Qué va a exigir a las empresas y a los profesionales? Sabemos que los próximos 25 años serán radicalmente distintos a los anteriores. Y que en medio de una sociedad que cambia a un ritmo vertiginoso, el mercado laboral y las empresas deben adaptarse con agilidad. Por este motivo, y en el marco de **nuestro 25 aniversario, hemos analizado los 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. ¿Nos acompañas?**

Al finalizar este informe, os animamos a reflexionar sobre cada uno de estos diez elementos, así como a evaluar vuestro nivel de preparación y respuesta ante los mismos. Porque aquellas empresas que se anticipen, y actúen en consecuencia, estarán en la mejor posición para liderar con éxito el mercado laboral del futuro.

**Francisco Mesonero**  
Director general de la Fundación Adecco

# 1. IDENTIDAD Y DIVERSIDAD

## Si hay una característica esencial que marcará el rumbo del mercado laboral, es sin duda la diversidad

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

### ¿Qué ha impulsado esta situación?

1. La defensa de los derechos humanos que conduce a una mayor sensibilidad hacia las personas en riesgo de exclusión, la desigualdad y la pobreza.
2. La globalización unida a una digitalización que derriba todas las fronteras.
3. La desintegración del medio rural y la concentración de población en grandes ciudades.
4. La movilidad internacional
5. Los procesos migratorios causados por desastres naturales, conflictos bélicos o grandes retos para el desarrollo humano.
6. El envejecimiento de la población europea, siendo especialmente acusado en España.
7. Un "Tsunami legislativo" para proteger los derechos de las personas (por ejemplo, la Ley 4/2023 para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI)
8. Otros factores estructurales que están redefiniendo la composición demográfica y social, así como las expectativas de las empresas y de sus profesionales.

Estos fenómenos traerán consigo tanto oportunidades como retos para las empresas, que deberán adaptarse a una fuerza laboral cada vez más heterogénea en términos de experiencias, orígenes y formas de pensamiento.



## Oportunidades

No cabe duda de que el concepto de diversidad es, en sí mismo, una oportunidad para enriquecer a las empresas y a la sociedad en su conjunto, al aportar perspectivas diferentes que impulsan la **innovación y la creación de soluciones más creativas y efectivas para todas las personas**. Además, abrirnos a realidades diferentes y construir **culturas corporativas** abiertas a la diversidad, la igualdad y la inclusión, contribuirá al **diseño de productos y servicios que respondan de manera más precisa a sus necesidades, mejorando de forma global la experiencia de las personas con una organización** que se preocupa por atender las necesidades concretas de cada persona en términos de usabilidad, accesibilidad, transparencia o innovación. Crecerá la fidelidad, el orgullo de pertenencia y la satisfacción de todas las personas que se relacionen con nuestra marca, tanto desde el punto de vista del talento como del negocio.

Además, las empresas que desarrollen estrategias eficaces de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) mejorarán significativamente su **reputación y atractivo** como marcas empleadoras, un factor clave para atraer y retener profesionales, en un entorno de escasez del talento en el que se intensifica la competencia entre las compañías.

El **liderazgo** también se perfila como un factor clave. Si los líderes están en contacto con la realidad, con los intereses y necesidades de la sociedad y de las personas, si actúan y toman decisiones con empatía y propósito, las empresas tendrán la oportunidad de conectar mejor con sus públicos y grupos de interés, comprendiendo mejor los grandes retos a los que se enfrentan.

## Retos

El concepto de diversidad también plantea retos y desafíos que es necesario abordar con diligencia. La **polaridad e ideologización** que se está experimentando en torno a las políticas de Diversidad, equidad e inclusión supone un importante freno que impide avanzar y aprovechar el potencial de todas las personas. La diversidad en el terreno político e ideológico está levantando grandes barreras para avanzar desde el punto de vista más ético, más humano y universal. Necesitamos trabajar la diversidad sin introducir visiones que dividan y que enfrenten, sino, por el contrario, encontrar discursos y acciones que unan y ayuden a avanzar con mayor celeridad.

Según **Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco**: "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. Hoy, ya se reconoce el valor estratégico de la diversidad y se desarrollan iniciativas con mayor impacto social y valor corporativo. 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".

Por otra parte, es necesario superar la visión reduccionista de la diversidad, centrada en factores demográficos, incluyendo también las dimensiones experiencial y cognitiva, que son las que verdaderamente impactan en el rendimiento de un equipo de trabajo. La diversidad experiencial se refiere a las diferencias que presentan los profesionales en función de los acontecimientos que han vivido, sus historias personales, así como sus gustos, aficiones o trayectoria formativa. Por su parte, la **diversidad cognitiva** está vinculada a la manera en que las personas procesan la información y abordan los problemas, siendo genuina y única en cada profesional. Estos diferentes estilos de pensamiento tienen una mayor capacidad para resolver problemas complejos y adaptarse a cambios rápidos en el entorno.

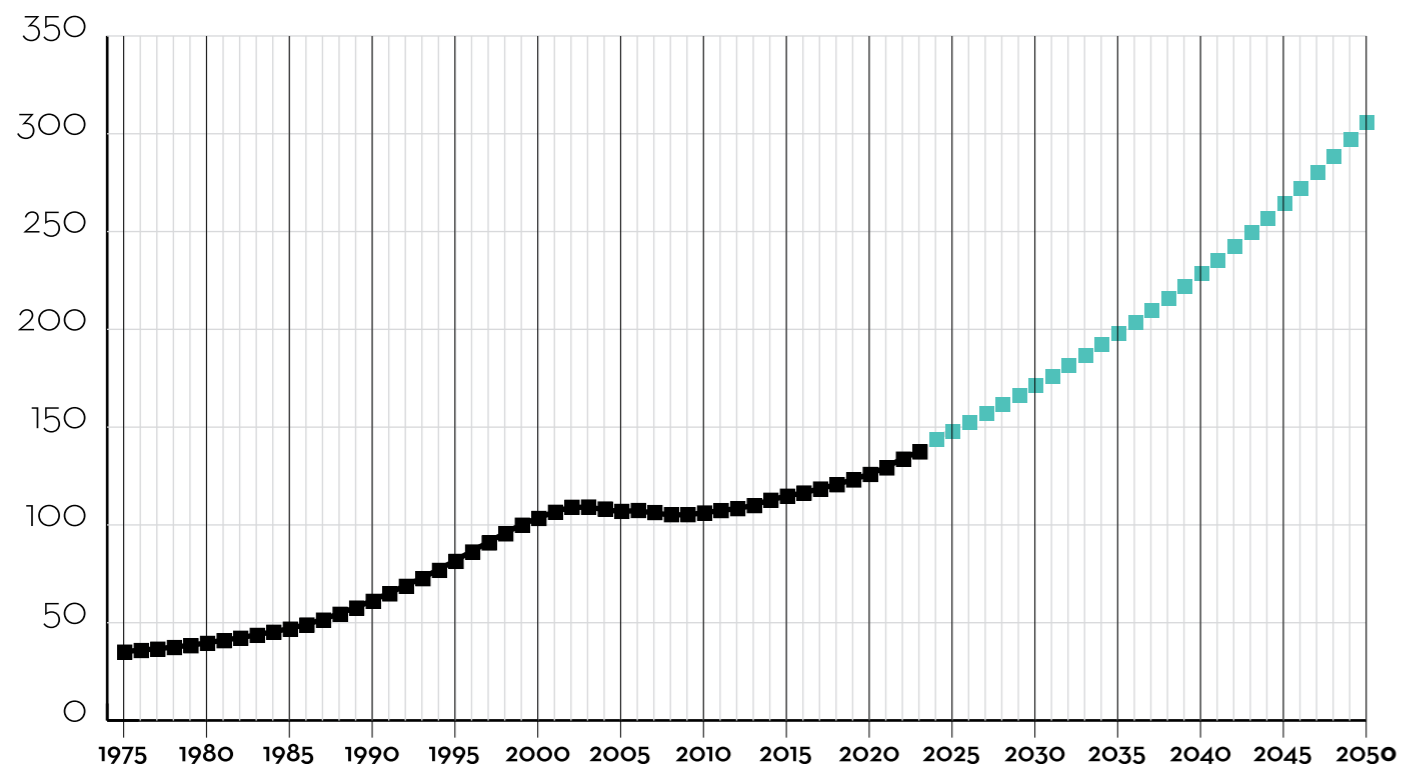
En definitiva, **en el mercado laboral de la próxima década, la diversidad experiencial y la diversidad cognitiva han de emerger como factores clave para impulsar el éxito y la competitividad de los equipos de trabajo.**

# 2. ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN ACTIVA

Con una población activa cada vez más veterana, las empresas deberán sumarse a la revolución del talento sénior

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 16.

Proyección de envejecimiento en España



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

Este envejecimiento 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%.

## Oportunidades

El envejecimiento de la población abre un nuevo abanico de posibilidades, fundamentalmente en el ámbito del consumo, donde se registra una demanda creciente de productos y servicios centrados en la población más sénior (tecnologías asistencias, soluciones para mejorar la movilidad y la accesibilidad, servicios de salud, ocio, viajes, etc.). Es lo que se conoce con el nombre de "silver economy" y 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. En este sentido, es fundamental anticiparse, revisar el modelo productivo, analizar productos y servicios y tener en cuenta el envejecimiento para proyectar a futuro las estrategias de negocio.

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. La Fundación Adecco prevé que, en los próximos años, las políticas de talento sénior experimentarán un notable repunte. Durante la siguiente década, la mayoría de las empresas de más de 50 trabajadores ya habrá implementado estrategias para atraer, retener y mantener la cualificación en el tiempo de los profesionales sénior, de modo que puedan optimizar esta fuerza laboral en crecimiento.

## Retos

El envejecimiento de la población también trae consigo desafíos que las empresas han que empezar a abordar para no quedarse atrás. Entre otros:

**- Capacitación de la fuerza laboral a través de políticas de reskilling y upskilling** para mantener en el tiempo la cualificación de los profesionales, de modo que las personas sénior no pierdan habilidades y puedan reubicarse, si es preciso, en otras áreas de la compañía en lugar de proceder a su desvinculación. En este sentido, es interesante estudiar el ciclo de vida de las plantillas y proyectar, en el medio plazo, cuál va a ser su evolución y necesidades, de modo que pueda mejorarse toda la experiencia del profesional sénior en términos de formación, beneficios sociales, prevención de riesgos laborales, salud y bienestar, etc.

**-Planes de sucesión.** Con un número creciente de profesionales acercándose a la jubilación y sin personas jóvenes que garanticen el relevo generacional, las compañías habrán de implementar estrategias efectivas de atracción del talento y planificación de sucesión, garantizando una transferencia de conocimiento que evite la pérdida de habilidades críticas.

**-Erradicación del edadismo en los procesos de selección.** Las políticas públicas tienden a incrementar la edad de jubilación en este contexto de envejecimiento récord; sin embargo, las personas mayores de 50 años siguen encontrando grandes obstáculos para acceder al mercado laboral, en forma de prejuicios y estereotipos ligados a la obsolescencia de habilidades o la menor flexibilidad. Es fundamental trabajar por eliminar estos sesgos inconscientes, construyendo una visión renovada del talento sénior, en línea con valores como la experiencia, la madurez o el pensamiento crítico.

"El envejecimiento récord de la población tendrá implicaciones profundas y de largo alcance en el mercado laboral y en el sistema de protección social. A medida que el índice de longevidad alcance cifras históricas, las empresas y los gobiernos deberán adaptar sus políticas y estrategias para abordar las necesidades de una fuerza laboral cada vez más envejecida, así como el peso de una población dependiente en crecimiento. Esta realidad no solo exigirá la implementación de sistemas de cuidado y asistencia más robustos, sino también una transformación en el modelo de empleo y formación continua para facilitar la empleabilidad y productividad de los trabajadores de mayor edad. En la misma línea, es fundamental erradicar los prejuicios y estereotipos que llevan al descarte de los mayores de 50 años de los procesos de selección, siendo conscientes de la importancia del talento sénior como vector crítico para la sostenibilidad de las empresas y la competitividad del país"- destaca Francisco Mesonero.

# 3. MULTICULTURALIDAD

## La fuerza laboral migrante será clave para cubrir la escasez de talento en España

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.

En concreto, se espera que puedan llegar 7 millones de personas migrantes en las dos próximas décadas, con potencial para llenar el vacío de una población activa nativa decreciente.

### Oportunidades

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, rejuveneciendo la fuerza laboral y contribuyendo a la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social, sino que, como consumidores, contribuirán también a la expansión de la economía.

### Retos

La inclusión de personas migrantes en el mercado laboral también plantea desafíos importantes. Principalmente, barreras lingüísticas y culturales que pueden dificultar la comunicación y la cohesión en el lugar de trabajo. Las barreras culturales se materializan en prejuicios que dificultan el acceso a empleos de calidad y el trato equitativo. Hay que aprender del pasado y ser conscientes de que una mala gestión de las migraciones puede generar conflictividad y un rechazo social que se traduce en discriminación laboral. Es importante encontrar el equilibrio entre 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 mantener y 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.

# 4. CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL

## Hasta cinco generaciones tendrán que trabajar en equipo en los entornos laborales

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

### Oportunidades

Aunque los atributos de cada profesional no están ligados a la edad, sí está demostrado que cada generación aporta distintas experiencias, expectativas y formas de entender el trabajo que tienen mucho que ver con el momento histórico en el que han crecido y en el que se han desarrollado. En este sentido, 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.**

En concreto, las nuevas generaciones, especialmente Z y alfa, mostrarán una creciente preferencia por entornos inclusivos y con propósito, en los que puedan contribuir a una misión común más allá del beneficio económico. Las empresas encuentran, en este sentido, 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.**

### Retos

La convivencia intergeneracional en el trabajo también presenta retos importantes. Por ejemplo, **las diferencias en valores y expectativas profesionales, estilos de comunicación diversos, brechas en la adaptación a la tecnología o presencia de prejuicios y estereotipos generacionales.** Estas barreras pueden generar tensiones y limitar la colaboración si no se gestionan adecuadamente. Para abordarlas, las empresas deberán estimular la convivencia intergeneracional a través de iniciativas que movilicen a las personas de diferentes edades en torno a objetivos y valores comunes. Por ejemplo, **el voluntariado corporativo, el mentoring o el mentoring inverso.**

Por otra parte, 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 este tipo de acciones 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.



# 5. DIGITALIZACIÓN E IA

La revolución digital transformará para siempre los procedimientos en las empresas, que deberán adaptarse

La digitalización, la robotización, la automatización 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. Asimismo, en todos los foros existe una gran pregunta: esta nueva revolución tecnológica, ¿acabará con profesiones e incrementará el desempleo en la mayoría de los sectores? ¿Afectará especialmente a las profesiones con menor valor añadido y a las personas más vulnerables? ¿Incrementará la desigualdad?

## Oportunidades

La adopción masiva de tecnologías digitales, desde la automatización de procesos hasta el análisis de grandes volúmenes de datos, va a permitir de forma creciente a las organizaciones **mejorar su eficiencia, reducir costes y aumentar la precisión en la toma de decisiones**. La IA en particular está revolucionando áreas como la producción, la logística y el servicio al cliente, permitiendo niveles de **personalización y agilidad** que antes eran impensables.

## Retos

La digitalización y la IA también están generando una creciente demanda de habilidades tecnológicas, impulsando cambios profundos en las competencias profesionales. La capacidad de trabajar con tecnologías avanzadas, interpretar datos complejos y adaptarse rápidamente a nuevas herramientas digitales será fundamental para los profesionales de la próxima década.

Esta realidad plantea desafíos importantes especialmente para las personas en situación de vulnerabilidad. En este sentido, las empresas tienen ante sí el reto 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 retos 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.



# 6. AUGA DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

El factor humano adquiere un rol decisivo a medida que las máquinas y la IA asumen tareas técnicas

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.

Por otra parte, el auge de las habilidades interpersonales responde también a la necesidad de gestionar entornos laborales complejos y cada vez más globales, en los que **la diversidad de pensamientos y culturas requiere una comunicación asertiva y habilidad para inspirar y generar consenso**. Las habilidades interpersonales que dominarán el mercado laboral en la próxima década se concretan en las siguientes:

- **Comunicación:** Capacidad para expresar ideas y escuchar activamente.
- **Empatía:** Comprender y considerar las emociones y perspectivas de los demás.
- **Resolución de conflictos:** Saber manejar y resolver desacuerdos de manera constructiva.
- **Trabajo en equipo:** Colaborar eficazmente con otras personas para alcanzar objetivos comunes.
- **Adaptabilidad:** Ajustarse a cambios y adaptarse a distintos entornos y personas diferentes.
- **Capacidad de negociación:** Habilidad para llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos.
- **Liderazgo:** Habilidad para inspirar y guiar a otras personas hacia un objetivo.
- **Manejo del estrés:** Ser capaz de mantener la calma y la efectividad bajo presión.
- **Inteligencia emocional:** Reconocer y gestionar las propias emociones y las de los demás.
- **Pensamiento crítico:** Evaluar situaciones con criterio, para tomar decisiones de manera informada.

## Oportunidades

El 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. Además, al priorizar las habilidades interpersonales, **las empresas fortalecen su capacidad para entender y responder mejor a las necesidades de sus clientes y colaboradores**, mejorando así su reputación y competitividad en el mercado.

## Retos

El auge de las habilidades interpersonales también plantea retos 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 el aprendizaje y la práctica de estas competencias. Otro desafío es fomentar una cultura que valore y recompense estas habilidades, evitando que pasen a un segundo plano frente a los logros técnicos, lo cual requiere un **cambio en la mentalidad organizativa y en los sistemas de reconocimiento y evaluación del desempeño**.

# 7. 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, reflejando el grado de compromiso de las empresas e instituciones a la hora de promover la igualdad de oportunidades y reducir barreras.

## 7.1. Inclusión laboral de las personas con discapacidad

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

### Oportunidades

La creciente legislación sobre igualdad de género obliga a las empresas a implementar políticas que promuevan el equilibrio entre ambos sexos en el lugar de trabajo. Cumplir con la normativa no solo evita sanciones, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con una sociedad más justa e inclusiva, lo que fortalece su marca empleadora y su relación con stakeholders. En esta misma línea, la igualdad de género es un componente clave de los **Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) y de los informes ESG (ambiental, social y de gobernanza)**. Por lo tanto, abordar la inclusión de la mujer mejora la posición competitiva de la empresa en mercados globales, atrae inversores responsables y abre nuevas oportunidades de negocio.

Por otra parte, teniendo en cuenta que las mujeres representan aproximadamente la mitad de la población mundial, implementar políticas para favorecer su acceso al empleo es una oportunidad para **potenciar el talento disponible en el mercado laboral, abriendo la puerta a una fuente más diversa de habilidades y conocimientos**. Está demostrado que los equipos con equilibrio de género suelen tomar decisiones más creativas, innovadoras y balanceadas, ya que la variedad de perspectivas incrementa la eficiencia en la resolución de problemas y en la toma de decisiones estratégicas.

### Retos

La misma legislación que supone una oportunidad para que las empresas avancen en la inclusión laboral en términos de género, representa también un reto, en la medida en que las compañías necesitan mantenerse al día y **conocer los nuevos requerimientos legales, lo que puede acarrear dificultades en términos de adaptación** a las políticas de igualdad, la implementación de mecanismos de reporte o la formación continua de los profesionales.

La brecha salarial representa otro de los grandes desafíos. Cerrarla requiere un esfuerzo por parte de las empresas para analizar sus estructuras salariales, implementar políticas de transparencia y garantizar que las mujeres reciban igual remuneración por trabajo de igual valor. Relacionado con este desequilibrio se encuentra el aún bajo nivel de representación femenina en puestos de liderazgo y áreas de alta dirección. El desafío es establecer programas de desarrollo, mentoría y formación que permitan a las mujeres avanzar en su carrera y romper el “techo de cristal”.

Por último, **muchos sectores siguen estando segregados por género**, con áreas muy feminizadas como el cuidado a personas dependientes o la salud, y otras muy masculinizadas como la tecnología, las finanzas o la ingeniería. La consecuencia es que algunas industrias están dejando fuera a mujeres altamente capacitadas que podrían aportar nuevas habilidades, ideas y perspectivas. Las empresas tienen mucho margen de actuación, que pasa por **revisar los sesgos en los procesos de contratación, colaborar con instituciones educativas para fomentar el interés de las mujeres en el área STEM, reforzar las políticas de conciliación o visibilizar referentes femeninos dentro del sector, que se alcen como referentes para las futuras generaciones**.

## 7.2. Inclusión laboral de la mujer

Las cifras de contratación de personas con discapacidad no han hecho sino aumentar en los últimos años. Así, en 2023 las personas con discapacidad habían firmado 105.262 contratos, un 51% más que hace una década, cuando se contabilizaron 69.648 contratos. **Las tendencias actuales sugieren que, durante los próximos años, esta evolución seguirá su curso y el empleo de las personas con discapacidad alcanzará cifras récord**, gracias a la suma de experiencias laborales positivas, a la mayor visibilidad de la discapacidad en la sociedad y al cambio de sensibilidad (la discapacidad ya no se construye sobre los rasgos funcionales de la persona, sino que es un concepto social derivado de estructuras y comportamientos sociales).

### Oportunidades

Desde la creación de la primera normativa en materia de integración de personas con discapacidad (LISMI) en 1982, el empleo de las personas con discapacidad y la visión de esta realidad social ha evolucionado sustancialmente. “No es acción social, la inclusión laboral es cada vez más técnica y exige esfuerzos, inversión y alto compromiso de las empresas”, comenta Mesonero. La inclusión laboral ha pasado a formar parte del plan estratégico de talento y cultura de las empresas contribuyendo a la competitividad de los equipos y al propósito de la organización. Existe un mayor conocimiento de la discapacidad y de sus distintas realidades, y se empiezan a desarrollar estrategias diferentes según el tipo de discapacidad y la situación de cada persona. Es muy fácil caer en estereotipos y sesgos a la hora de afrontar un proyecto de inclusión laboral, por ello, las empresas están formando a sus equipos de selección y al resto de la plantilla y esto favorece la normalización de la discapacidad en la plantilla y, por tanto, también en la sociedad”.

Esta mayor cercanía hacia la discapacidad hace que las empresas empiecen a percibir una oportunidad de crecimiento, madurez y excelencia corporativa que impacta en variables como **la reputación, el clima laboral, la atracción del talento y, en definitiva, en la competitividad**. Las empresas son cada vez más conscientes de que la incorporación de personas con discapacidad representa una oportunidad para enriquecer su cultura y generar un ambiente de trabajo más empático y colaborativo, en el que cada persona pueda mostrarse tal y como es. Todo ello aumenta los ratios de satisfacción y se convierte en una fuente de atracción del talento.

### Retos

Sin embargo, existen algunos retos “enquistados” que no se solucionarán de forma espontánea, sino que es necesario actuar con determinación para encontrar respuestas efectivas:

- En primer lugar, **la escasa participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral**, que permanece estancada en torno a un 35% desde que existen registros. En otras palabras, el 65% de las personas con discapacidad en edad laboral no tiene empleo ni lo busca.

- **La mayor parte de la contratación se produce en Centros Especiales de Empleo (70%)**, mientras que los contratos en la empresa ordinaria, máximo exponente de la inclusión, representan el 30%. Es importante establecer indicadores cuantificables de tránsito a la empresa ordinaria para que, siempre que sea posible, los profesionales que trabajan en CEE tengan posibilidades reales de competir en el mercado abierto.

- **Prejuicios y estereotipos asociados a la discapacidad**. Aunque se van dando pasos importantes, siguen imperando tics históricos y culturales que asocian a las personas con discapacidad con menor productividad o mayor absentismo. Estas creencias se ven acentuadas debido a la ausencia de experiencias previas y el miedo a lo desconocido, por lo que resulta imprescindible seguir trabajando en el plano de la sensibilización para erradicar barreras y facilitar la inclusión.

- **Ausencia de procesos de selección adaptados** y que brinden oportunidades reales a las personas con grandes discapacidades o problemas de salud mental. En este sentido, es imprescindible trascender el ámbito de la selección y apostar por la inclusión, a través de “inclusion journeys” o caminos alternativos y adaptados desde las fases de atracción de talento, pasando por el reclutamiento, la selección, el onboarding e integración, la formación y desarrollo, la promoción y finalmente la salida u offboarding.

“Estos retos exigen 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.



## 8. FLEXIBILIDAD

**Será un atributo esencial para avanzar en eficiencia e inclusión, aunque exige compromiso y capacidad de adaptación**

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.

### Oportunidades

La flexibilidad laboral se ha convertido en un factor estratégico y esencial para incrementar la eficiencia organizacional, permitiendo a los profesionales adaptar el tiempo y espacio de trabajo a sus circunstancias particulares. Esta flexibilidad será cada vez más demandada por las personas trabajadoras y 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 distintas capacidades, responsabilidades familiares o limitaciones de movilidad tengan acceso a oportunidades laborales reales y adaptadas a sus necesidades y expectativas. Así, la flexibilidad no solo potencia la eficiencia, sino que también constituye un pilar para la construcción de organizaciones más inclusivas y socialmente responsables.

### Retos

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

## 9. ENFOQUE EN EL BIENESTAR Y LA SALUD MENTAL

**No es opcional: las empresas tendrán que tomar conciencia sobre este factor cada vez más estratégico**

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.**

### Oportunidades

La creciente preocupación por la salud mental y el bienestar emocional en el trabajo brinda a las compañías la oportunidad de mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción y productividad de los empleados. Al priorizar estos aspectos, las organizaciones pueden reducir el absentismo y la rotación, atrayendo y reteniendo talento en un entorno cada vez más concienciado en este sentido. Además, un enfoque en la salud mental fomenta una **cultura organizativa más empática e inclusiva, donde los profesionales se sienten valorados y respaldados, lo cual refuerza su compromiso y lealtad con la organización.** Por último, las empresas que adoptan estas prácticas también fortalecen su reputación y visibilidad social.

### Retos

La creciente preocupación por la salud mental también genera, sin embargo, desafíos. Las empresas deben destinar **recursos y formación para implementar programas de apoyo adecuados. Y existe el riesgo de que estas iniciativas sean percibidas como superficiales o insuficientes, si no están bien diseñadas y no existe coherencia entre el story telling y el story doing, lo que podría afectar la credibilidad de la empresa.** Además, el enfoque en salud mental requiere una gestión cuidadosa de la privacidad y la confidencialidad, asegurando que los datos personales se utilicen correctamente y no se vean expuestos. 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.

“Las compañías que no prioricen la salud mental de sus profesionales corren el riesgo de quedarse atrás y perder su capacidad de ser sostenibles a largo plazo. La salud mental afecta directamente a la productividad, al compromiso y a la creatividad, factores esenciales para el éxito en el lugar de trabajo. Ignorar este aspecto puede llevar a mayores tasas de rotación, absentismo y desmotivación, generando un impacto negativo tanto en el clima organizacional como en la reputación de la empresa. Además, en un mercado laboral donde los profesionales buscan cada vez más un entorno de trabajo saludable, aquellas empresas que no integren políticas de apoyo a la salud mental tendrán dificultades para atraer y retener talento” - asegura Mesonero.





# 10. EL APRENDIZAJE PERMANENTE

**Será condición sine qua non para prosperar en el mercado laboral.  
Las empresas habrán de promoverlo activamente**

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. A medida que las innovaciones redefinen procesos y tareas en prácticamente todos los sectores, las habilidades tradicionales requieren una actualización constante, surgiendo la necesidad de nuevas competencias que permitan a los profesionales adaptarse y aportar valor.

## Oportunidades

La 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. **Al invertir en la formación continua, las organizaciones fomentan una cultura de innovación y mejora constante, lo que aumenta su competitividad y les permite anticiparse a las tendencias del sector.** Además, la cultura del aprendizaje permanente contribuye a la satisfacción y retención de la plantilla, que valora de forma creciente las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal.

## Retos

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 desafío es **identificar las competencias que realmente serán útiles a medio y largo plazo, en un entorno en constante evolución.** Asimismo, motivar a todos los empleados a adoptar una mentalidad de aprendizaje puede ser complejo, ya que algunos pueden mostrar resistencia al cambio o preferir mantener sus métodos de trabajo tradicionales. Por último, las empresas también deben garantizar que el aprendizaje esté alineado con sus objetivos estratégicos, de modo que la inversión en capacitación tenga un impacto tangible en el rendimiento y el éxito organizacional.

Por todo ello, las organizaciones que integren el aprendizaje como un pilar estratégico dentro de su cultura estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro, construyendo una fuerza laboral ágil y resiliente, capaz de anticipar y responder a las tendencias emergentes.

## AUTOEVALUACIÓN

¿Tu organización está preparada para los fenómenos que definirán el mercado laboral de la próxima década? Descúbrelo mediante este cuestionario que deberás aplicar a cada uno de los elementos analizados

### 1. ¿Está este elemento en la agenda del comité de dirección?

- A: Sí, el tema es tratado regularmente y forma parte de la estrategia de la empresa.  
B: Se discute ocasionalmente, pero no tiene una presencia fija en la agenda.  
C: No, aún no se aborda desde el comité de dirección.

### 2. ¿Se han desarrollado iniciativas o proyectos específicos para abordar este fenómeno?

- A: Sí, ya se han diseñado y están en ejecución con objetivos claros  
B: Se han planeado, pero aún no se han implementado completamente.  
C: No se han desarrollado iniciativas específicas.

### 3. ¿Cuenta la empresa con recursos (presupuesto, equipos, formación) asignados para abordar este tema?

- A: Sí, hay recursos dedicados y bien definidos para trabajar en este tema.  
B: Hay algunos recursos asignados, pero aún no son suficientes para un desarrollo a corto-medio plazo.  
C: No se han asignado recursos específicos para este tema.

### 4. ¿Existen indicadores o métricas para medir el progreso en este ámbito?

- A: Sí, se utilizan métricas claras y se monitorean regularmente los avances.  
B: Hay mediciones, pero no se hace un seguimiento riguroso o frecuente.  
C: No, no se miden los progresos ni existen indicadores.

### 5. ¿Se han obtenido resultados significativos o beneficios tangibles como consecuencia de las acciones emprendidas en este tema?

- A: Sí, los resultados son visibles y están alineados con los objetivos estratégicos.  
B: Hay algunos avances, pero los resultados aún no son significativos.

C: No se ha logrado ningún resultado tangible hasta el momento.

## INTERPRETACIÓN

### Mayoría A: Alto grado de desarrollo y preparación

• Descripción: Tu empresa está bien preparada para enfrentar este desafío. No solo se ha reconocido la importancia del tema, sino que también se han asignado recursos estratégicos y financieros, y se ha desarrollado una estrategia clara y medible. El comité de dirección está comprometido con este asunto y, si aún no se han manifestado, pronto se percibirán resultados tangibles gracias a las iniciativas puestas en marcha.

• Consejo: La empresa debería continuar monitoreando y ajustando sus acciones a medida que el entorno cambia para asegurar que sigue siendo líder.

### Mayoría B: Nivel intermedio, con margen de mejora

• Descripción: La empresa reconoce la importancia de este fenómeno y ha comenzado a trabajar en él, pero los esfuerzos aún no son suficientemente sólidos ni están completamente desarrollados. Se han iniciado algunas iniciativas, pero no cuentan con un seguimiento regular ni se han asignado los recursos necesarios de forma sistemática. Aunque hay avances, no son suficientes para garantizar que la organización esté completamente preparada para los retos futuros.

• Consejo: Para seguir avanzando, la organización debe consolidar una estrategia integral de DE&I e involucrar al comité de dirección. Además, sería beneficioso establecer indicadores para medir el impacto de sus acciones y asegurarse de que el tema esté constantemente en la agenda de los líderes.

### Empate entre A y B:

Este resultado sugiere una situación en la que la empresa se encuentra en una fase de transición, en la que ya ha arrancado y tomado conciencia respecto a este ítem, pero aún no ha alcanzado la madurez necesaria para abordarlo con diligencia. Es importante focalizar esfuerzos para pasar de la teoría a la práctica.

### Mayoría C: Necesita mejorar

• Descripción: La empresa no está preparada para enfrentar este desafío. El tema no ha sido reconocido como una prioridad, y no se han desarrollado acciones concretas para abordarlo. No hay recursos ni seguimiento de indicadores, lo que significa que la organización puede enfrentar riesgos importantes en el futuro si no toma medidas para mejorar su preparación. Es posible que la empresa pierda competitividad o se enfrente a contratiempos internos, debido a la falta de anticipación y planificación en torno a este tema.

• Consejo: La organización necesita actuar para anticiparse y dar visibilidad a este fenómeno en el comité de dirección. Esto implica no solo iniciar conversaciones estratégicas con el primer nivel de la organización, sino también desarrollar proyectos, asignar recursos y establecer un sistema de métricas para monitorear el progreso. Solo con una acción proactiva la organización podrá anticipar y gestionar los desafíos que se avecinan.

### Empate entre B y C:

Este resultado sugiere que la empresa se halla en las primeras fases de toma de conciencia con este elemento, y que aún se encuentra evaluando sus pasos con cautela, con resistencias para superar una postura tradicional y/o conservadora.

