



THE ADECCO GROUP
INSTITUTE

III Informe Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento

Colabora:




CEU



Índice

| | |
|---|----|
| <i>Tendencias en la gestión del Personas: los básicos para sobrevivir ante la escasez de Talento</i> Javier Blasco | 3 |
| III Informe Función de RRHH y retos en la gestión del talento | 8 |
| <i>El desarrollo de las “green skills” en tiempos de la Inteligencia Artificial</i> Diana Carolina Wisner Glusko | 40 |
| <i>DESAFIANDO EL EDADISMO LABORAL. Diversidad Generacional en el Mundo Laboral</i> Carmen Sebrango Sadia | 48 |
| Ficha técnica | 53 |





Tendencias en la gestión del Personas: los básicos para sobrevivir ante la escasez de Talento

Javier Blasco

En el actual contexto empresarial, caracterizado por una enorme incertidumbre y complejidad, las organizaciones se ven compelidas a adaptarse con una celeridad sin precedentes. La precipitada evolución de la tecnología en el ámbito laboral, ha promovido la adopción de modelos de trabajo híbridos y plantea retos inéditos en cuanto a la supervisión de la conducta y el rendimiento laboral. La preponderancia de una fuerza laboral de generación *millennial* -sin perjuicio de la diversidad de expectativas y habilidades de *baby boomers*, “zetas” y demás generaciones- impulsa un replanteamiento significativo de las preferencias laborales. Asimismo, el fenómeno conocido como “gran renuncia”, agravado por cambios demográficos a nivel global, intensifica la ya existente escasez de talento. En este escenario, la función de Personas emerge como un eje central, encargado de gestionar estas dinámicas cambiantes, lo que requiere de una adaptabilidad y responsabilidad renovadas.

Se proyecta que, para este año 2024, la gestión del talento estará marcada por la implementación y utilización de inteligencia artificial generativa, la prevalencia de modalidades de trabajo flexibles, la economía ‘*gig*’, el trabajo remoto evolucionando hacia el ‘*smart working*’, la relevancia de la evaluación del rendimiento y los modelos de productividad y eficiencia, la salud mental, el valor de las habilidades blandas, el liderazgo ético, la demanda por posiciones en sectores de empleo verde... Los desafíos que aborda la función de Recursos Humanos seguirán centrados en la escasez de habilidades y talento, los obstáculos en la atracción y retención de personal, la adopción del trabajo híbrido, y la transformación digital de la propia función de gestión de personas. La experiencia del empleado se erige como un foco primordial, subrayando la

importancia de la diversidad, equidad e inclusión. Será primordial la importancia de un enfoque consultivo por parte de las áreas de Recursos Humanos, que capitalice las oportunidades brindadas por los avances tecnológicos, mantenga una actitud vigilante ante las tendencias emergentes, promueva la agilidad organizacional, y se posicione como un actor estratégico fundamentado en el análisis de datos y orientado a la generación de valor.

Escasez de talento

La escasez de talento emerge como un desafío crítico para nuestra economía y la de los países de nuestro entorno, afectando tanto a naciones con altas tasas de empleo como aquellas otras con bajos índices. Esta paradoja se refleja en el hecho de que siete de cada diez empresas en nuestro país reportan dificultades para reclutar a los profesionales adecuados para sus necesidades operativas y estratégicas. Este problema no es exclusivo de España, se proyecta que la Unión Europea experimentará una disminución de hasta 30 millones de personas en edad laboral para 2050, exacerbando aún más la problemática de encontrar talento cualificado.

La tecnología, particularmente la irrupción de la inteligencia artificial generativa, presenta tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, tiene el potencial de transformar industrias y crear nuevos campos de empleo. Sin embargo, también puede ampliar la brecha entre las habilidades disponibles en el mercado laboral y las demandadas por las organizaciones, complicando aún más la coincidencia entre oferta y demanda de empleo.

Adicionalmente, el fenómeno de la rotación laboral continúa en aumento -especialmente en los perfiles técnicos-, impulsado por factores como las expectativas de flexibilidad y salariales, la necesidad de reconocimiento, y la búsqueda de nuevos desafíos profesionales. Estos elementos parece que están entre las principales causas que motivan a los empleados a cambiar de trabajo, lo que añade una capa adicional de complejidad a la gestión del talento por parte de las organizaciones. Nuestro país, en particular, afronta un desafío demográfico significativo que agrava esta situación: en 2022 ya se registró como la nación con la menor tasa de fecundidad de toda la Unión Europea, lo que presagia potenciales dificultades futuras en la sostenibilidad de nuestro mercado laboral. Esta realidad demanda una respuesta multifacética que incluya políticas de fomento a la natalidad, estrategias para atraer y retener talento, así como inversiones en educación y formación que alineen las habilidades de los trabajadores con las necesidades emergentes del mercado.

Ante este escenario, las empresas y los gobiernos deben colaborar estrechamente para implementar soluciones innovadoras que aborden tanto la escasez de talento como las dinámicas cambiantes del mercado laboral. Esto podría incluir el desarrollo de programas de capacitación y recualificación, la apuesta por las políticas activas de empleo y la colaboración público privada, la promoción de políticas de trabajo flexible que atraigan a una mayor diversidad de trabajadores, y la creación de entornos laborales que fomenten el crecimiento y la satisfacción profesional a largo plazo. Solo a través de un enfoque integrado y proactivo será posible superar los retos asociados con la escasez de talento y asegurar un futuro laboral próspero y sostenible.

La importancia de la formación y la recualificación

La formación y la recualificación se presentan como pilares fundamentales para abordar la problemática del desajuste de competencias en el mercado laboral, especialmente en el caso de España, donde el nivel de cualificación se encuentra por debajo de la media de la Unión Europea. La OCDE destaca la importancia de enfocarse más en las competencias prácticas que en la titulación académica, en un esfuerzo por mejorar la empleabilidad y el rendimiento del sistema educativo, que actualmente padece de altas tasas de abandono y bajo rendimiento.

La iniciativa del Año Europeo de las Capacidades 2023 subrayó la urgencia de implementar políticas que fomenten el uso efectivo de las capacidades dentro de las organizaciones, más allá de solo reforzar la base de cualificaciones de la fuerza laboral. Esta estrategia busca mejorar la eficiencia, la innovación y la adaptabilidad empresarial mediante la creación de entornos que permitan a los empleados aplicar y desarrollar sus habilidades. La integración de tecnologías emergentes, como la realidad virtual y la inteligencia artificial generativa, en los programas de formación y recualificación, permitirá abordar el reto de mantener al día las competencias de las personas trabajadoras. A pesar de los esfuerzos, el panorama actual revela que un significativo 36% de los universitarios en España ocupan puestos inferiores a su formación, y el abandono educativo y la falta de finalización del bachillerato superan ampliamente la media europea, reflejando desafíos críticos en la educación y el empleo juvenil.





Sin embargo, no todos son malas noticias. La Formación Profesional emerge como un modelo con mejor desempeño, evidenciando tasas de desempleo considerablemente menores en comparación con otros niveles educativos y una creciente demanda por parte del mercado laboral. La reciente iniciativa gubernamental de lanzar un sello de empleabilidad para las universidades, por fin, representa un paso hacia la acreditación de la calidad y la relevancia de la formación ofrecida en términos de empleabilidad.

El ajuste entre las competencias adquiridas y las demandas del mercado laboral es crucial para superar el desajuste de competencias y la sobre cualificación. Desde la Unión Europea, Cedefop resalta la importancia de considerar tanto el desempleo de larga duración como el subempleo de trabajadores a tiempo parcial en este análisis. La digitalización y el cambio tecnológico, particularmente en campos STEM y TIC, pone en evidencia la rigidez del mercado laboral, intensificando los desafíos de contratación para los empleadores en la era *postpandémica*. La solución a los desafíos sobre cualificación y desajuste de competencias requiere de un enfoque holístico que integre la formación y la recualificación adaptadas a las necesidades del mercado laboral, promoviendo políticas educativas y laborales que maximicen el potencial humano en la era digital.

Talento, tecnología y diversidad

Las estrategias enfocadas en talento y diversidad, atracción y retención de talento, y la integración de nuevas tecnologías son cruciales para el desarrollo y la competitividad

organizacional. La manera en que las empresas gestionan estos elementos puede significar la diferencia entre el éxito y el estancamiento en el dinámico mercado actual.

Del mismo modo, la diversidad de talento, especialmente en cuanto a la participación de las mujeres en la fuerza laboral, revela preferencias claras hacia la afinidad por la materia y la vocación por encima de las salidas laborales. Según la Fundación CYD, la mayoría de las mujeres priorizan estos factores, con solo un 4% considerando la opción de elegir una formación no universitaria si tuvieran que decidir de nuevo. Este hallazgo subraya la importancia de alinear las estrategias de RRHH con las expectativas y valores de los empleados, promoviendo una cultura de trabajo que valore la diversidad y ofrezca igualdad de oportunidades para todos.

En términos de atracción y retención del talento, los enfoques que priorizan el bienestar y la satisfacción en el lugar de trabajo emergen también como claves para el aprovechamiento efectivo del capital humano. Los beneficios que más impactan en la fidelización del talento incluyen un buen clima laboral, flexibilidad, oportunidades de crecimiento, formación, promoción, un salario competitivo y reconocimiento. Estos elementos no solo contribuyen a un ambiente laboral positivo, sino que también se correlacionan con mejores resultados en la cuenta de resultados.

Asimismo, la incorporación de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial en los procesos de RRHH sigue siendo un área de desarrollo y oportunidad. Solo el 10% de los responsables de Personas utilizan la IA como recurso

de aprendizaje, y un 25% de los departamentos no aprovecha los datos obtenidos a partir de la formación. Esto sugiere un espacio significativo para mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión del talento mediante la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas.

En conjunto, estos aspectos destacan la importancia de una gestión de RRHH que sea inclusiva, enfocada en el bienestar y el desarrollo del personal, y que esté alineada con las innovaciones tecnológicas. Al hacerlo, las organizaciones no solo pueden mejorar su competitividad, sino también crear un entorno de trabajo que atraiga y retenga a los mejores, impulsando así el crecimiento sostenible y la innovación.



Javier Blasco
Director The Adecco Group Institute

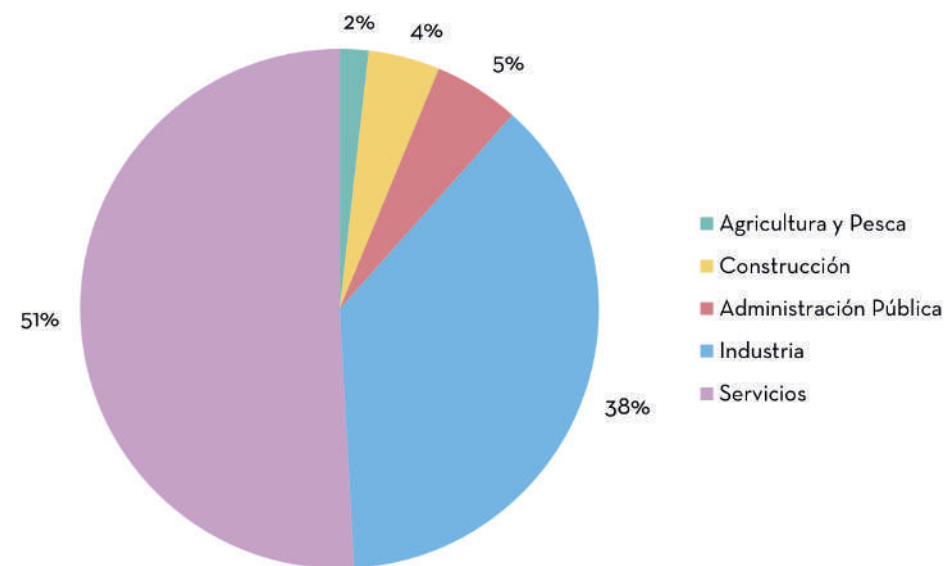
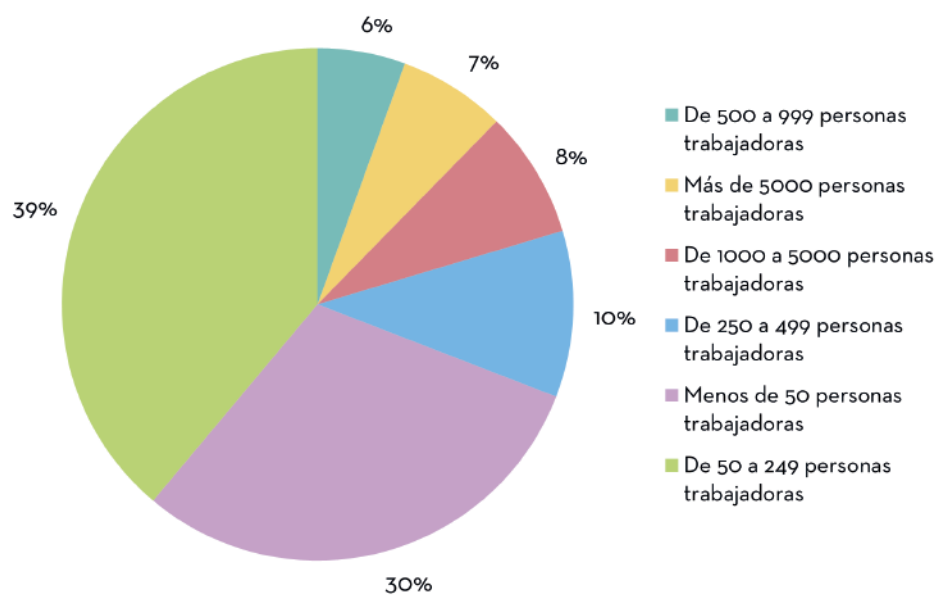
The background is a teal-colored collage of business-related images. It includes a person in a suit holding a folder, a laptop, various charts (bar, line, pie), and documents. The overall aesthetic is professional and data-driven.

III Informe Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento

Perfil de las empresas que han participado en la encuesta

Las empresas que participaron en la encuesta fueron en su mayoría de tamaño mediano (de 50 a 249 personas trabajadoras), constituyendo el 39% del total. El 30% lo formaron pequeñas empresas (menos de 50 personas trabajadoras), mientras que las empresas grandes (250 a más de 5000 personas trabajadoras) fueron el 31%.

La distribución sectorial fue mayoritariamente del sector servicios con un 51% e industria con un 38%. Por orden, le siguen administración pública con un 5%, el sector construcción con un 4% y, por último, agricultura y pesca con un 2%.



A continuación, se describen los resultados de la encuesta. Ésta cuenta con 13 preguntas, algunas de las cuales contaron con varias opciones de respuesta. Para el caso de las respuestas múltiples se presentan los resultados sobre el total de respuestas.

1. RETOS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH PARA EL AÑO 2024

En primer lugar, hemos preguntado a los responsables de Personas de las empresas participantes cuáles son los principales retos de la función de Recursos Humanos en sus organizaciones de cara a 2024.

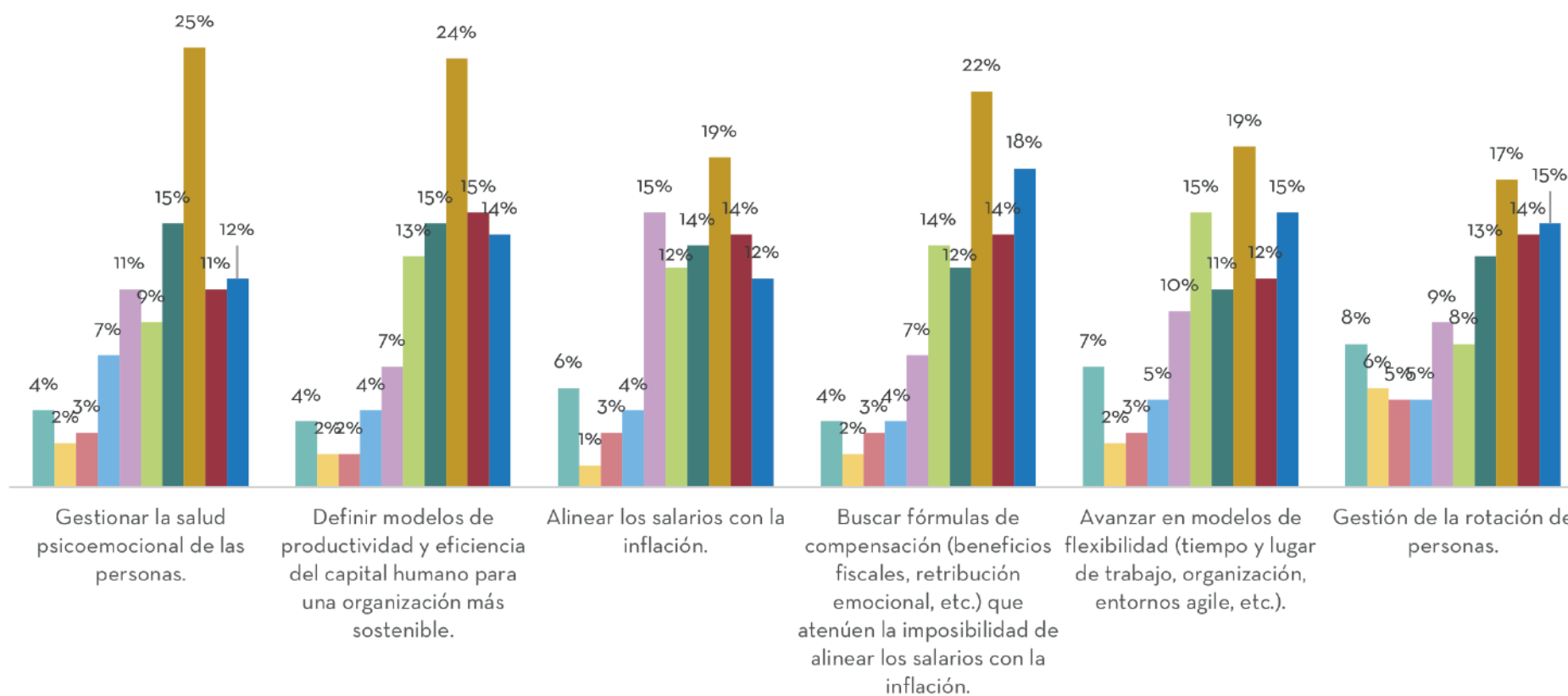
“Atraer nuevo talento para asegurar el crecimiento de la organización en tiempos de recuperación económica” es el reto más destacado por las empresas por segundo año consecutivo. El 76% (-0,5 p.p. interanual) lo valoran entre 7 y 10. Si nos centramos en las puntuaciones de entre 9 y 10, obtiene un 38% (-6,0 p.p. interanual), siendo el reto con puntuaciones más altas por tercer año consecutivo. El segundo reto más destacado es “Definir modelos de productividad y eficiencia del capital humano para una organización más sostenible”. El 69% de las empresas lo valoran entre 7 y 10 (-2,8 p.p. interanual) y el 30% entre 9 y 10 (+4,2 p.p. interanual).

A continuación, se muestran los retos y sus variaciones interanuales (valoraciones entre 7 y 10):

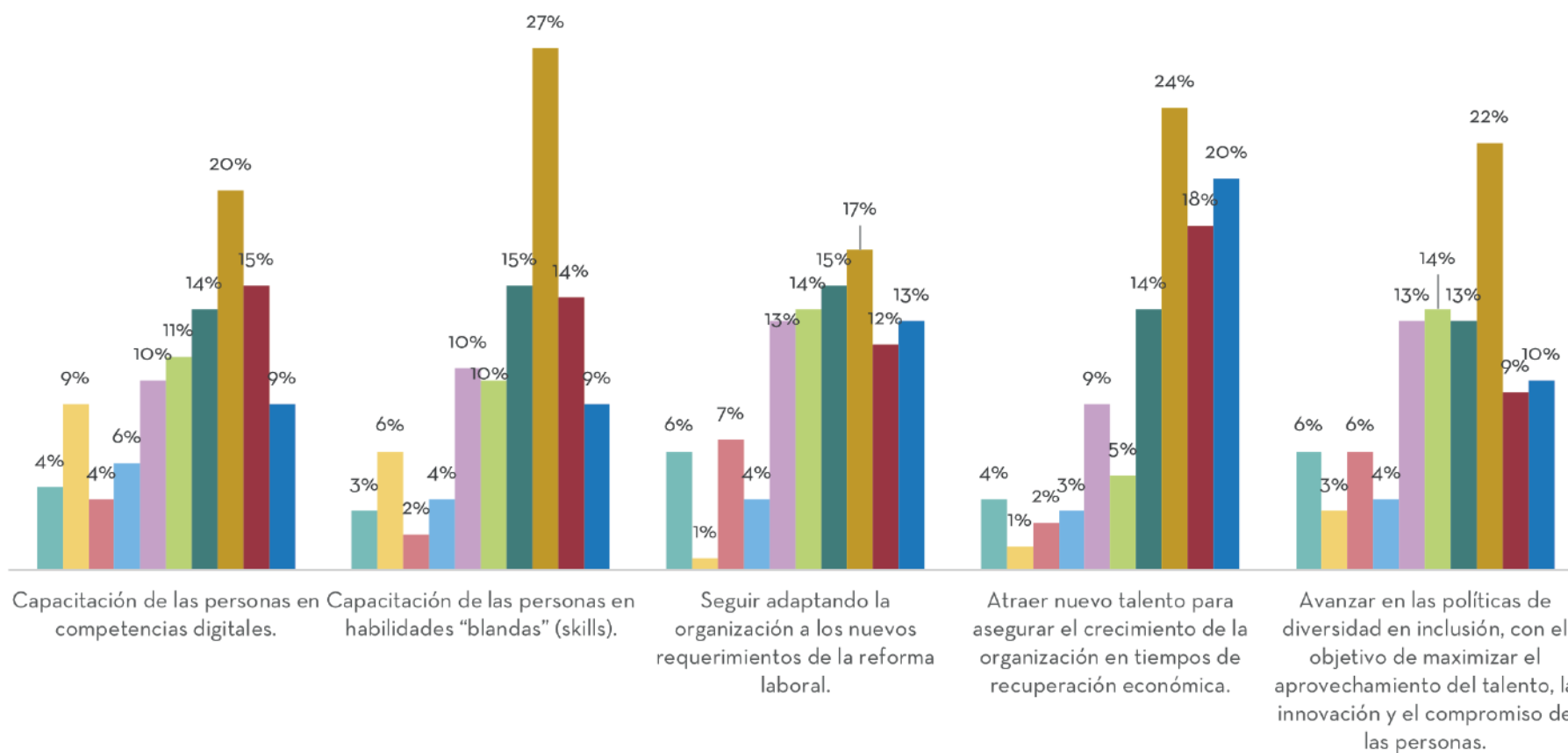
| Respuestas | Entre 7 y 10 | Variación |
|--|--------------|-----------|
| Gestionar la salud psicoemocional de las personas. | 62% | -0,9 |
| Definir modelos de productividad y eficiencia del capital humano para una organización más sostenible. | 69% | -2,8 |
| Alinear los salarios con la inflación. | 58% | -3,9 |
| Buscar fórmulas de compensación (beneficios fiscales, retribución emocional, etc.) que atenúen la imposibilidad de alinear los salarios con la inflación. | 67% | -1,1 |
| Avanzar en modelos de flexibilidad (tiempo y lugar de trabajo, organización, entornos agile, etc.). | 57% | -10,4 |
| Gestión de la rotación de personas. | 59% | -1,9 |
| Capacitación de las personas en competencias digitales. | 57% | 0,6 |
| Capacitación de las personas en habilidades “blandas” (skills). | 65% | -1,8 |
| Seguir adaptando la organización a los nuevos requerimientos de la reforma laboral. | 56% | -3,8 |
| Atraer nuevo talento para asegurar el crecimiento de la organización en tiempos de recuperación económica. | 76% | -0,5 |
| Avanzar en las políticas de diversidad en inclusión, con el objetivo de maximizar el aprovechamiento del talento, la innovación y el compromiso de las personas. | 54% | -9,2 |

Como podemos observar, el único reto que cobra más importancia con respecto al año anterior para las puntuaciones de entre 7 y 10 es la capacitación de las personas en competencias digitales.

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



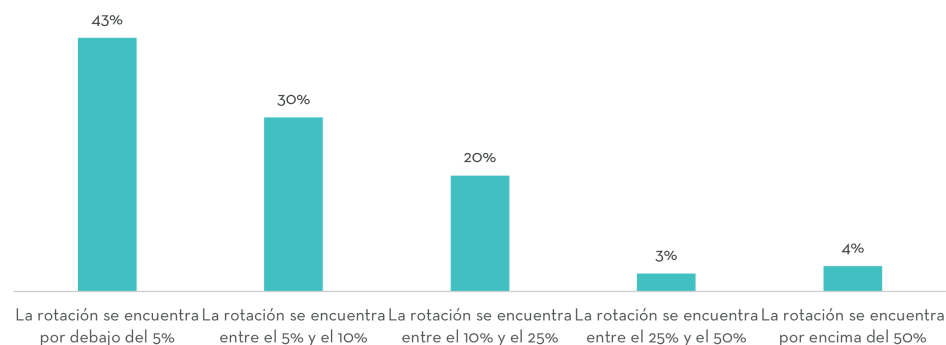
2. ROTACIÓN DE PERSONAL (I)

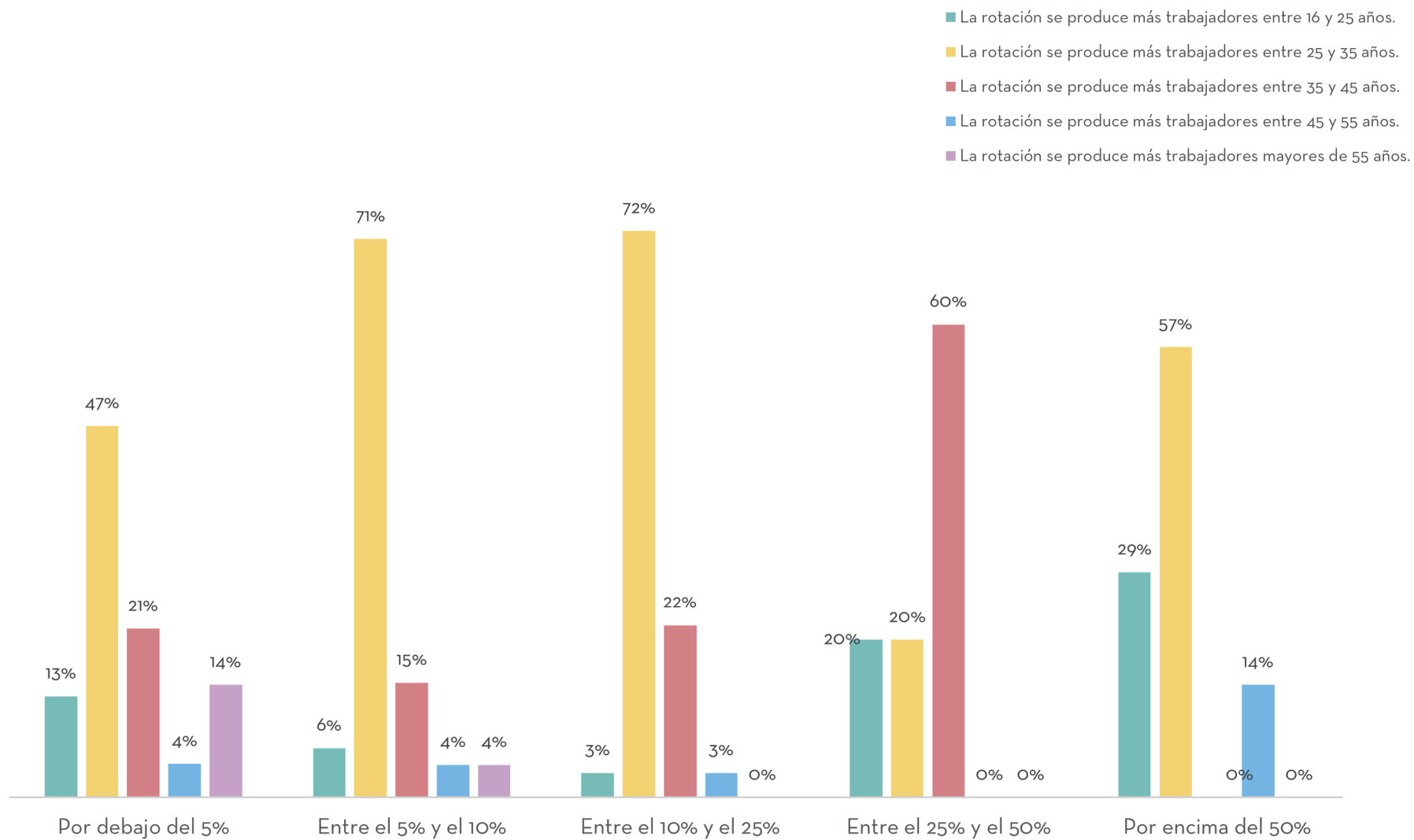
Con relación al nivel de rotación dentro de las organizaciones, hemos preguntado por el porcentaje de éste durante el año 2023 y la edad asociada a cada franja de rotación.

De forma similar al año anterior, observamos que el 43% de las empresas afirman que la rotación se encuentra por debajo del 5% (+1,1 p.p. interanual). Y, dentro de este grupo, la mayor parte de rotaciones se producen de nuevo en la franja de edad 25-35 años (+0,8 p.p. interanual). Le siguen, por orden: la rotación entre el 5-10% (30%; -2,4 p.p. interanual), rotación entre el 10-25% (20%; +0,9 p.p. interanual) y la rotación por encima del 50% (4%; +2,9 p.p. interanual). En cambio, el 3% de las empresas señalan una rotación de entre el 25-50% (-2,6 p.p. interanual). En todos los casos, se observa que la franja de edad con mayor nivel de rotación continúa siendo la de 25-35 años, al igual que sucedía el año anterior.

| Respuestas | | Variación |
|--|-----|-----------|
| La rotación se encuentra por debajo del 5% | 43% | 1,1 |
| La rotación se encuentra entre el 5% y el 10% | 30% | -2,4 |
| La rotación se encuentra entre el 10% y el 25% | 20% | 0,9 |
| La rotación se encuentra entre el 25% y el 50% | 3% | -2,6 |
| La rotación se encuentra por encima del 50% | 4% | 2,9 |

Identifique el nivel de rotación de personas en su organización (porcentaje de trabajadores que dejan su puesto sobre el total de la plantilla) en el último año, así como la franja de edad de las mismas:





3. ROTACIÓN DE PERSONAL (II)

Asimismo, hemos identificado las áreas donde se produce mayor rotación dentro de las empresas y las causas asociadas a dicha rotación.

De este modo, el 51% de las empresas señala que la rotación se produce en mayor medida para el “Personal técnico” (+6,1 p.p. interanual), que tal como sucedió el año anterior, continúa siendo el que presenta la mayor rotación. Le sigue “Operarios/administrativos” con un 29% (-6,0 p.p. interanual), “Profesionales de ventas” con un 11% (+1,0 p.p. interanual), “Mandos intermedios” con un 9% (+1,1 p.p. interanual) y, por último, “Directivos” con un 1% (-2,2 p.p. interanual).

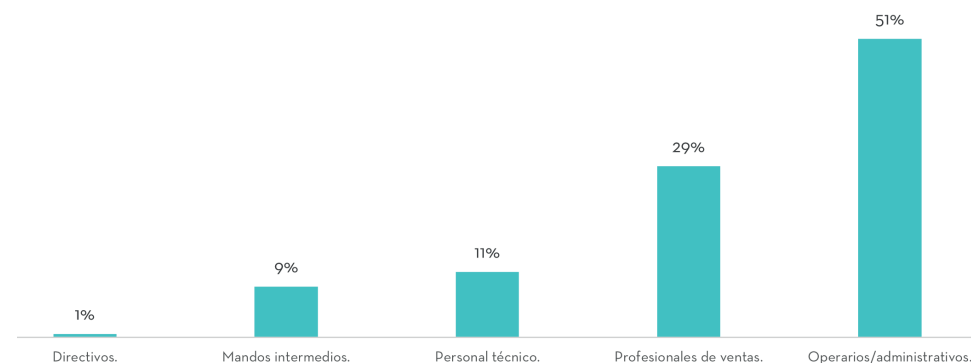
| Respuestas | | Variación |
|----------------------------|-----|-----------|
| Directivos. | 1% | -2,2 |
| Mandos intermedios. | 9% | 1,1 |
| Profesionales de ventas. | 11% | 1,0 |
| Operarios/administrativos. | 29% | -6,0 |
| Personal técnico. | 51% | 6,1 |

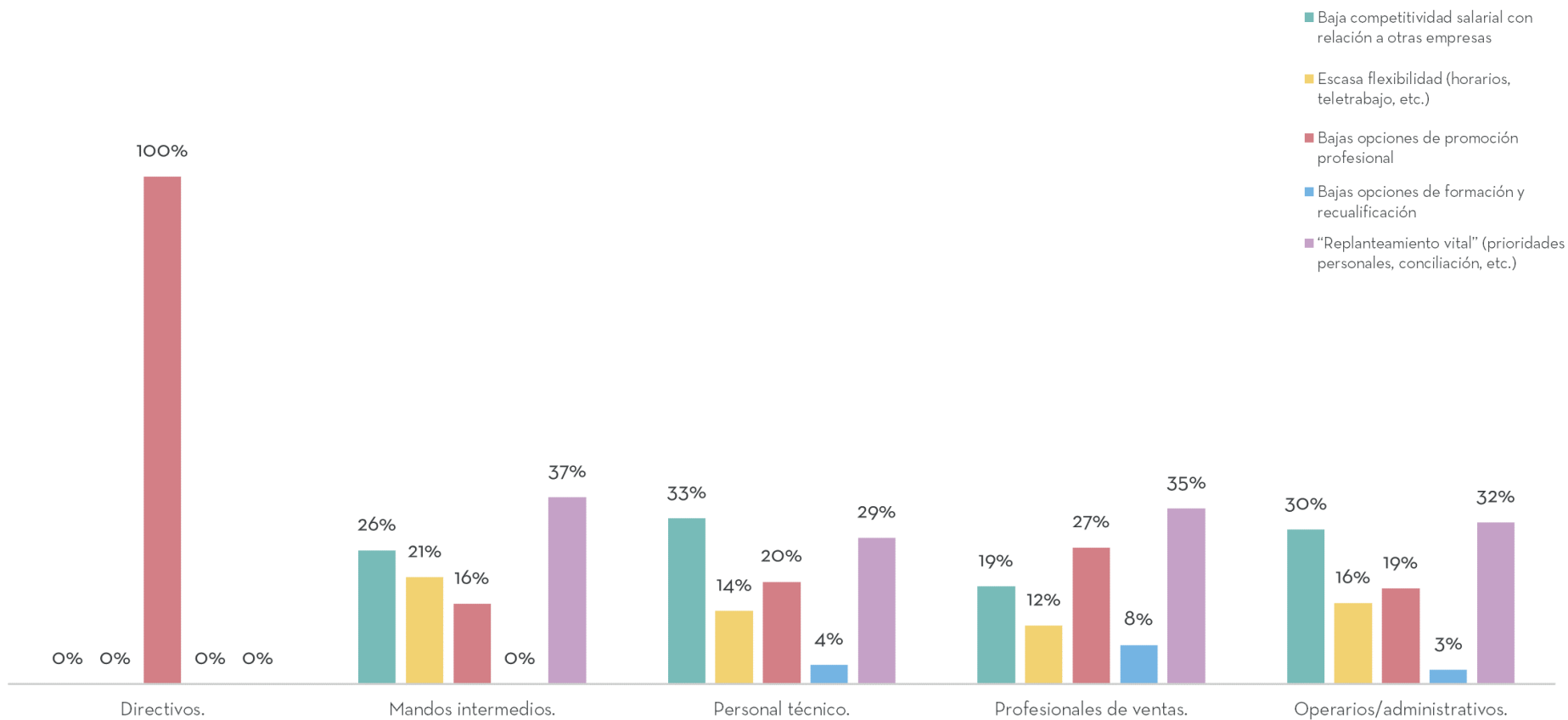
En cuanto a las causas de baja:

- Para el “Personal técnico”, se señala “Baja competitividad salarial con relación a otras empresas” como la principal causa de rotación con un 33% (+5,5 p.p. interanual).
- Para los “Operarios/administrativos”, sería el “Replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” con un 32% (-6,9 p.p. interanual).
- Para los “Profesionales de ventas”, la causa más escogida sería de nuevo el “Replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” con un 35% (+1,9 p.p. interanual).
- Para los “Mandos intermedios” también sería “Replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” la causa más escogida con un 37% (+2,8 p.p. interanual).
- Y para los “Directivos” la única alternativa escogida es “Bajas opciones de promoción profesional”.

De este modo, y al igual que sucedió el año anterior, “Replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” es la principal causa de rotación para la mayor parte de áreas de las empresas, seguido de “Baja competitividad salarial con relación a otras empresas”

Identifique en qué áreas de su organización se da mayor rotación y cuáles cree que son las causas:





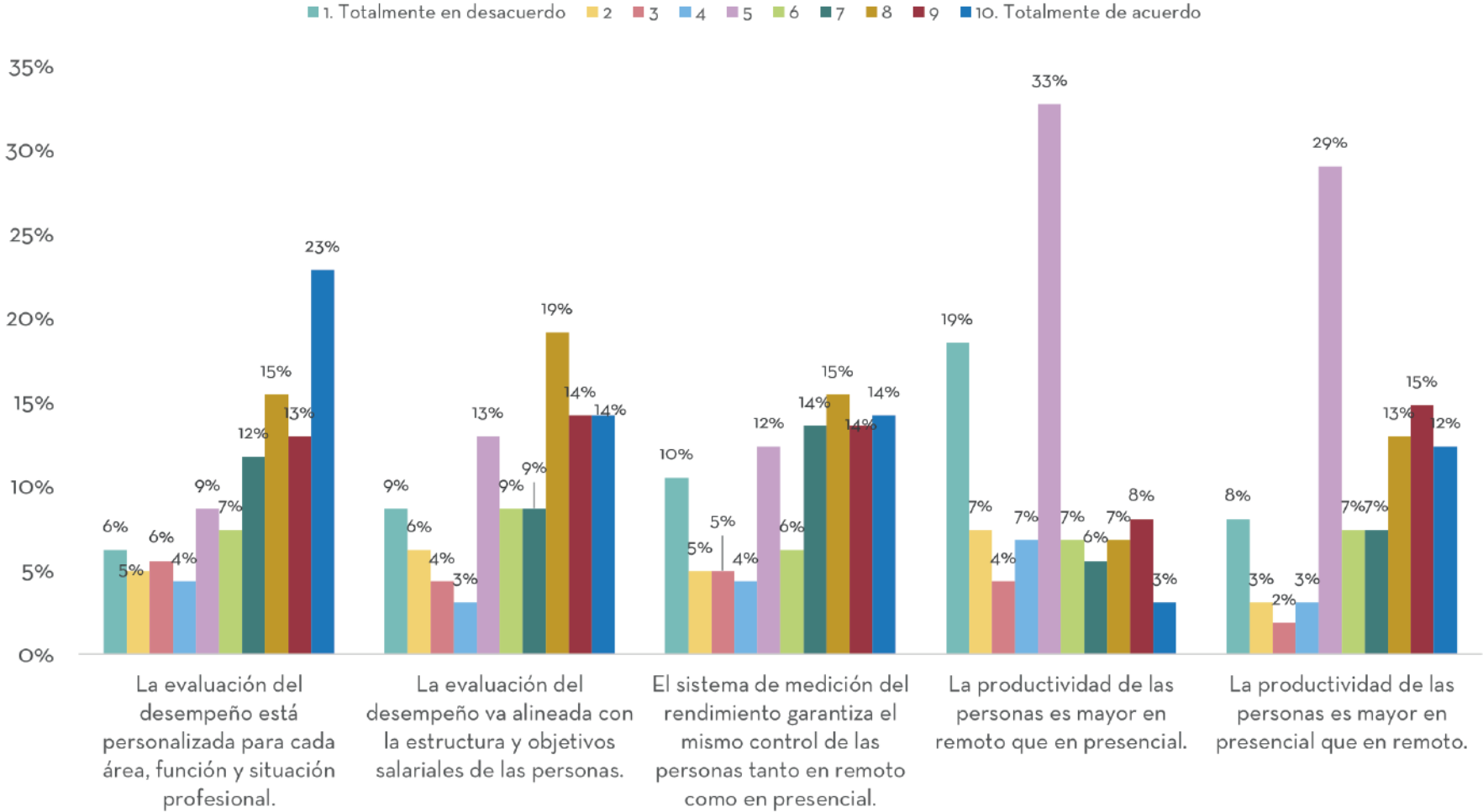
4. FLEXIBILIDAD, PRODUCTIVIDAD Y MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

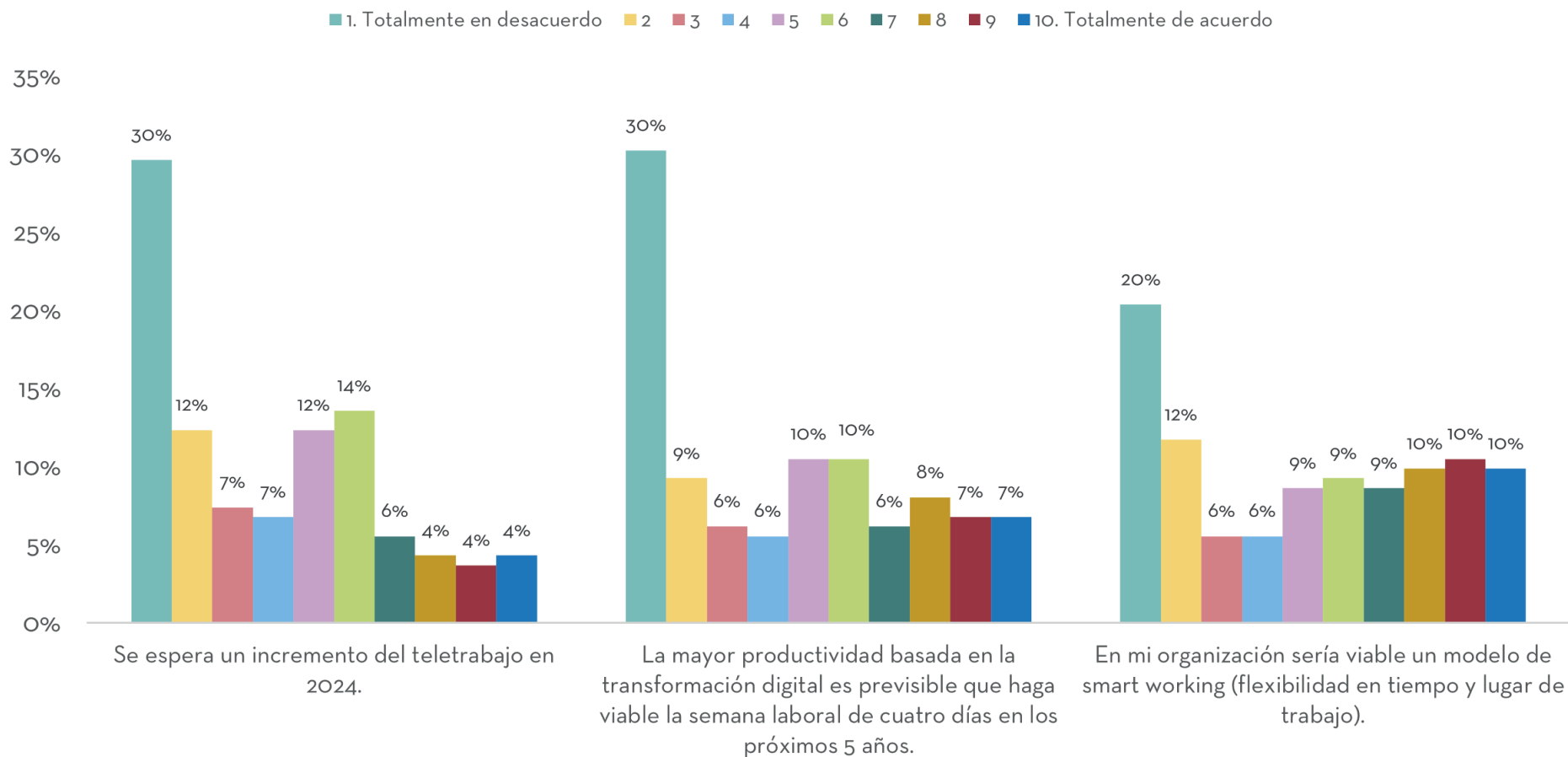
Con respecto a la flexibilidad, productividad y la medición del rendimiento en las organizaciones, el 76% de las empresas señalan que “La evaluación del desempeño está personalizada para cada área, función y situación personal” (-0,3 p.p. interanual) con una valoración de entre 7 y 10, siendo la opción con mayor aceptación. Por grado de aceptación, le sigue “El sistema de medición del rendimiento garantiza el mismo control de las personas tanto en remoto como en presencial” con un 57% (+0,8 p.p. interanual).

Al preguntar por el trabajo en remoto, disminuye hasta el 23% (-3,6 p.p. interanual) la opinión de que la productividad en remoto sea mayor que la productividad en presencial (valores entre 7 y 10). Aumenta en cambio hasta el 48% (+1,6 p.p. interanual) la idea de que la productividad es mayor en modalidad presencial. Vemos así que aumenta el consenso en torno a la idea de que la productividad es mayor cuando se trabaja de forma presencial frente al teletrabajo. No obstante, continúa habiendo un gran porcentaje de respuestas neutras (alrededor del 30%) al preguntar por la preferencia entre ambas modalidades. Cabe destacar que sólo un 28% (-15,3 p.p. interanual) creen viable la jornada laboral de 4 días en los próximos 5 años, frente a un 51% que se muestran en desacuerdo (puntuaciones entre 1 y 4) y el 9% que permanecen neutrales.

| Respuestas | Entre 7 y 10 | Variación |
|---|--------------|-----------|
| La evaluación del desempeño está personalizada para cada área, función y situación profesional. | 63% | -0,3 |
| La evaluación del desempeño va alineada con la estructura y objetivos salariales de las personas. | 56% | -5,0 |
| El sistema de medición del rendimiento garantiza el mismo control de las personas tanto en remoto como en presencial. | 57% | 0,8 |
| La productividad de las personas es mayor en remoto que en presencial. | 23% | -3,6 |
| La productividad de las personas es mayor en presencial que en remoto. | 48% | 1,6 |
| Se espera un incremento del teletrabajo en 2024. | 18% | - |
| La mayor productividad basada en la transformación digital es previsible que haga viable la semana laboral de cuatro días en los próximos 5 años. | 28% | -15,3 |
| En mi organización sería viable un modelo de smart working (flexibilidad en tiempo y lugar de trabajo). | 39% | - |

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la medición del rendimiento y productividad en su organización



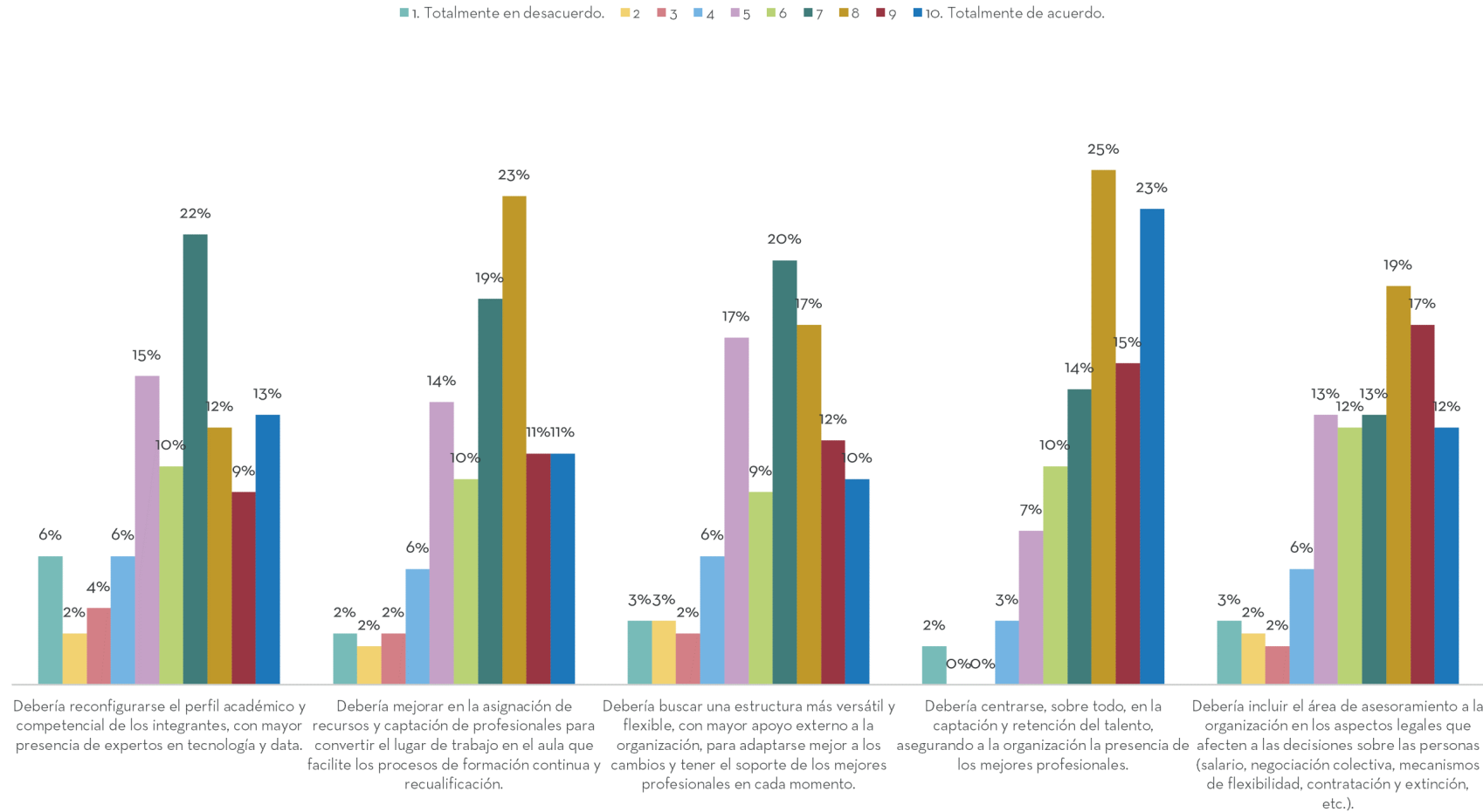


5. FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: CARACTERÍSTICAS

Con relación a las características que debería tener el área de RRHH, el 77% (-6,4 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que “Debería centrarse, sobre todo, en la captación y retención del talento, asegurando a la organización la presencia de los mejores profesionales” con una valoración de entre 7 y 10. Vemos así que se repite la elección del año anterior para la característica más apoyada. Le sigue “Debería mejorar en la asignación de recursos y captación de profesionales para convertir el lugar de trabajo en el aula que facilite los procesos de formación continua y recualificación” con un 64% (-6,6 p.p. interanual).

| Respuestas | Entre 7 y 10 | Variación |
|--|--------------|-----------|
| Debería reconfigurarse el perfil académico y competencial de los integrantes, con mayor presencia de expertos en tecnología y data | 56% | 6,8 |
| Debería mejorar en la asignación de recursos y captación de profesionales para convertir el lugar de trabajo en el aula que facilite los procesos de formación continua y recualificación. | 64% | -6,6 |
| Debería buscar una estructura más versátil y flexible, con mayor apoyo externo a la organización, para adaptarse mejor a los cambios y tener el soporte de los mejores profesionales en cada momento. | 59% | -6,4 |
| Debería centrarse, sobre todo, en la captación y retención del talento, asegurando a la organización la presencia de los mejores profesionales. | 77% | -6,4 |
| Debería incluir el área de asesoramiento a la organización en los aspectos legales que afecten a las decisiones sobre las personas (salario, negociación colectiva, mecanismos de flexibilidad, contratación y extinción, etc.). | 62% | -11,9 |

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a las características que debería tener el área de RRHH

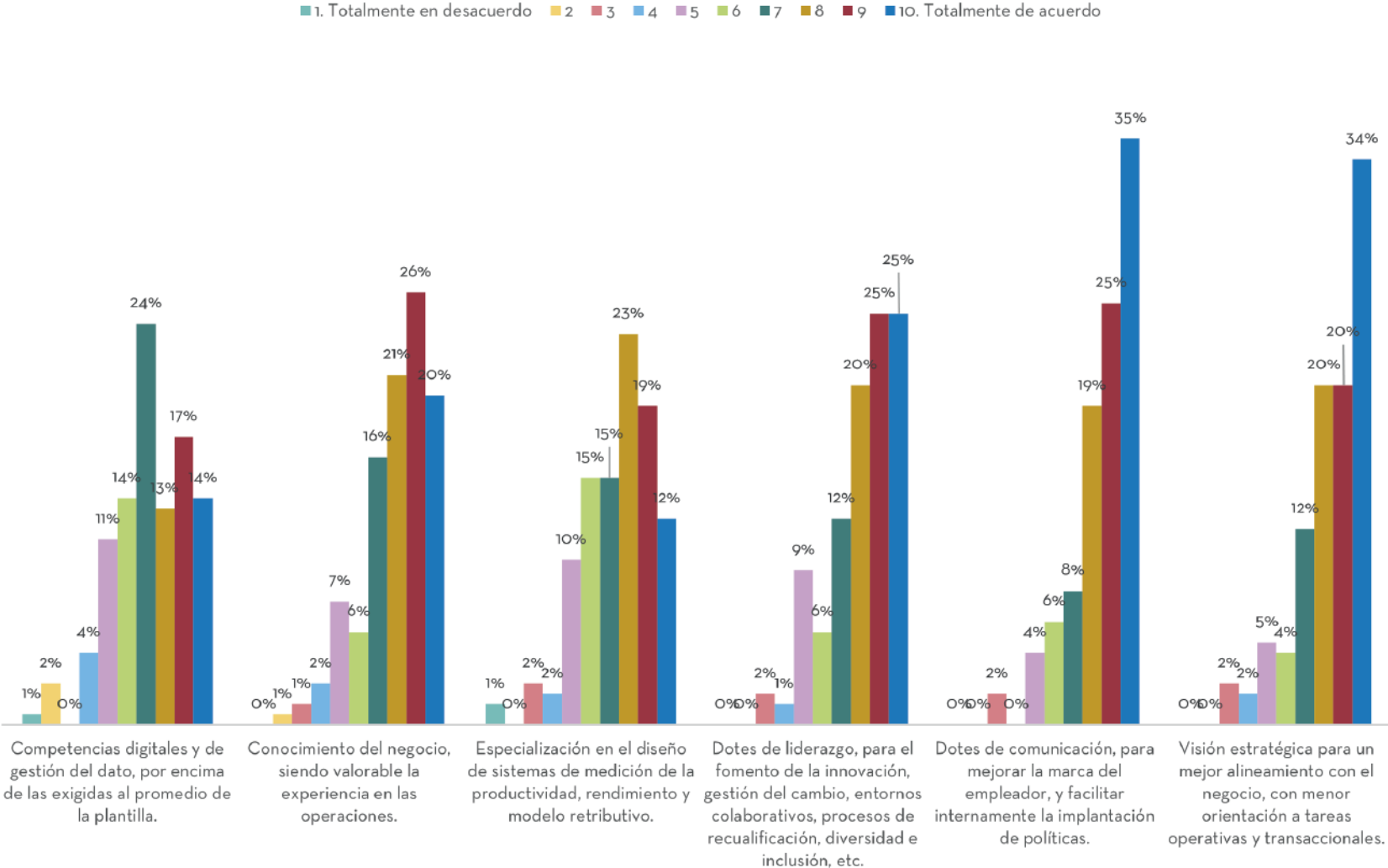


6. COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS

En cuanto a las competencias más valoradas para los profesionales del área de RRHH, el 88% (-6,2 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que la competencia más importante es “Dotes de comunicación, para mejorar la marca del empleador, y facilitar internamente la implantación de políticas” con una valoración de entre 7 y 10. Repite así como la competencia mejor valorada si comparamos con las respuestas del año anterior. Le sigue “Visión estratégica para un mejor alineamiento con el negocio, con menor orientación a tareas operativas y transaccionales” con un 86% (-4,9 p.p. interanual).

| Respuestas | Entre 7 y 10 | Variación |
|---|--------------|-----------|
| Competencias digitales y de gestión del dato, por encima de las exigidas al promedio de la plantilla. | 68% | 0,6 |
| Conocimiento del negocio, siendo valorable la experiencia en las operaciones. | 83% | 0,4 |
| Especialización en el diseño de sistemas de medición de la productividad, rendimiento y modelo retributivo. | 70% | -10,7 |
| Dotes de liderazgo, para el fomento de la innovación, gestión del cambio, entornos colaborativos, procesos de recualificación, diversidad e inclusión, etc. | 82% | -9,4 |
| Dotes de comunicación, para mejorar la marca del empleador, y facilitar internamente la implantación de políticas. | 88% | -6,2 |
| Visión estratégica para un mejor alineamiento con el negocio, con menor orientación a tareas operativas y transaccionales. | 86% | -4,9 |

Valore de 1 a 10 la importancia que cree tienen las siguientes competencias para los profesionales que integran la función de RRHH



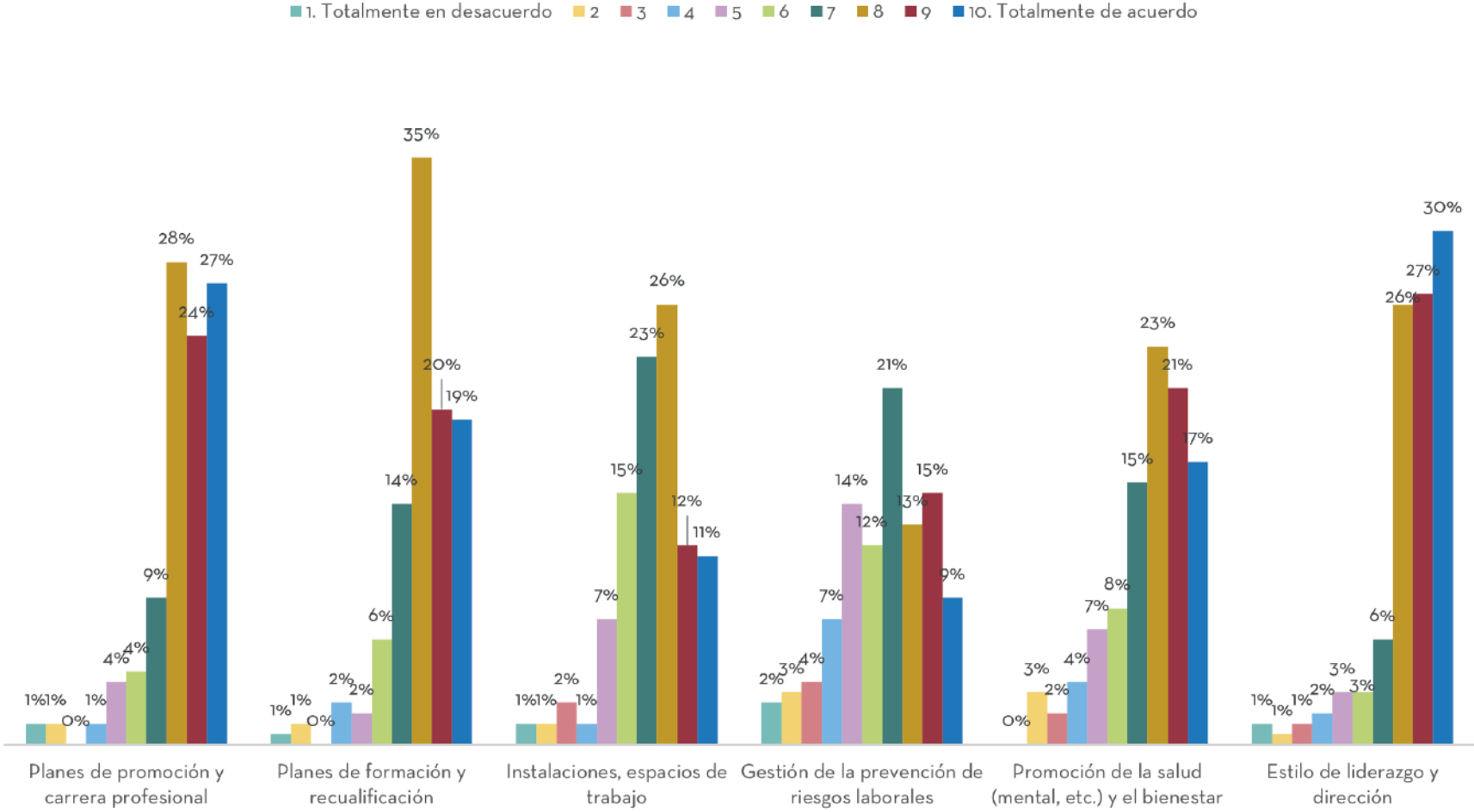
7. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

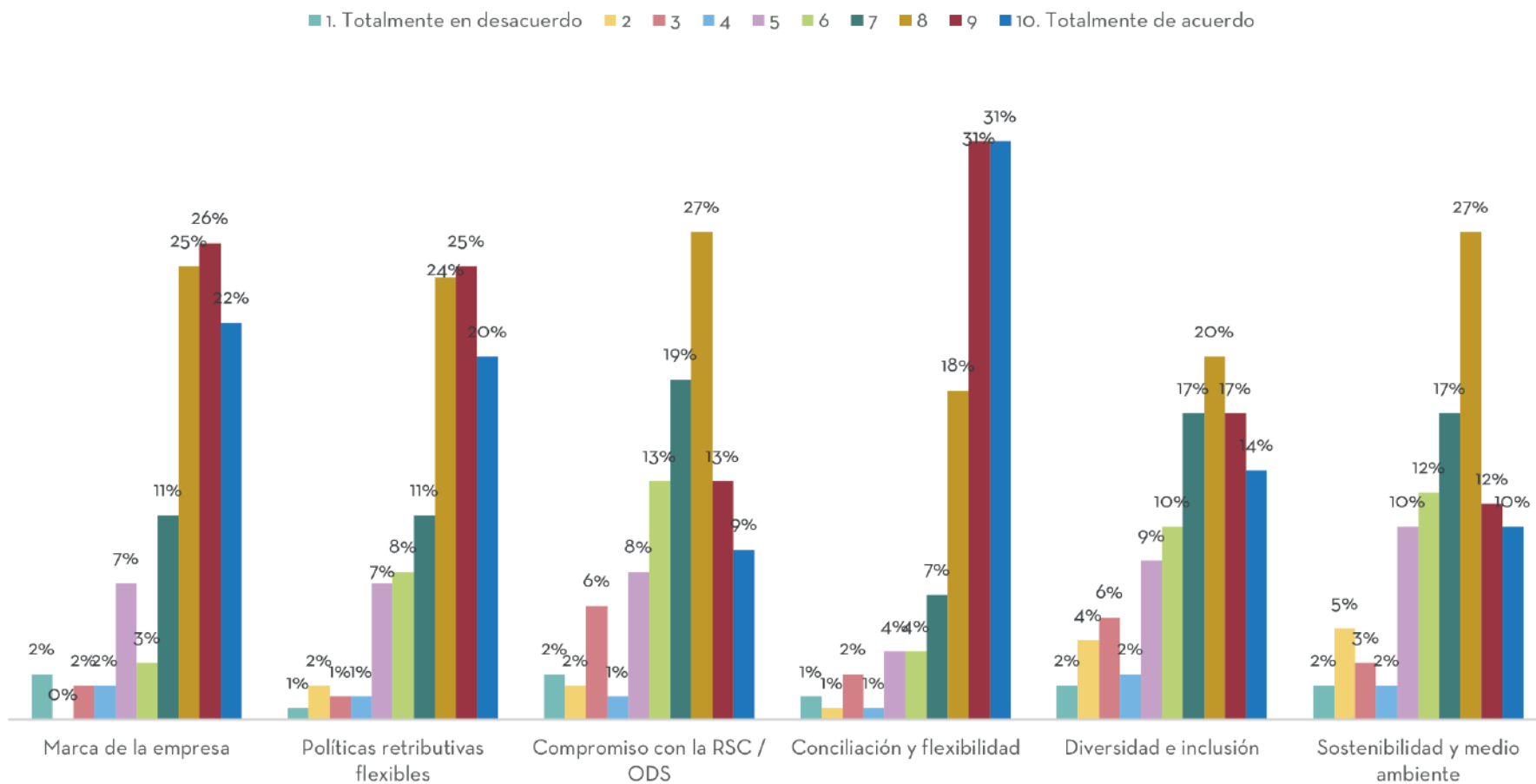
A la hora de atraer y retener el talento, los valores diferenciales de la empresa son fundamentales de cara a la mejora de la experiencia del empleado. De este modo, el 65% (-2,2 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que la medida “Flexibilidad horaria” es la más determinante con una valoración de entre 9 y 10. Supera así a “Conciliación y flexibilidad”, que fue la opción con mayor puntuación el año anterior, y que este año obtiene un 63% (-6,4 p.p. interanual).

No obstante, observamos que al igual que en el año anterior, las medidas de conciliación y flexibilidad en relación con el lugar de trabajo y el horario son las dos mejor valoradas por las empresas encuestadas. Además, destaca una subida de 5,2 p.p. interanuales para “Marca de la empresa”, que la sitúa en un 48%.

| Respuestas | Entre 9 y 10 | Variación |
|---|--------------|-----------|
| Planes de promoción y carrera profesional | 51% | -2,2 |
| Planes de formación y recualificación | 39% | -2,8 |
| Instalaciones, espacios de trabajo | 23% | 0,7 |
| Gestión de la prevención de riesgos laborales | 23% | -0,1 |
| Promoción de la salud (mental, etc.) y el bienestar | 38% | 0,5 |
| Estilo de liderazgo y dirección | 57% | -5,1 |
| Marca de la empresa | 48% | 5,2 |
| Políticas retributivas flexibles | 44% | 2,6 |
| Compromiso con la RSC / ODS | 22% | -4,6 |
| Conciliación y flexibilidad | 63% | -6,4 |
| Diversidad e inclusión | 30% | -2,0 |
| Sostenibilidad y medio ambiente | 22% | -8,6 |
| Salud financiera | 44% | 4,3 |
| Nivel tecnológico | 35% | 0,1 |
| Salario en especie | 23% | 2,8 |
| Flexibilidad horaria | 65% | -2,2 |
| Planes de pensiones | 21% | 1,7 |

Valore de 1 a 10 cada uno de los siguientes elementos, de cara a la mejora de la experiencia del empleado y hacer más atractiva la organización





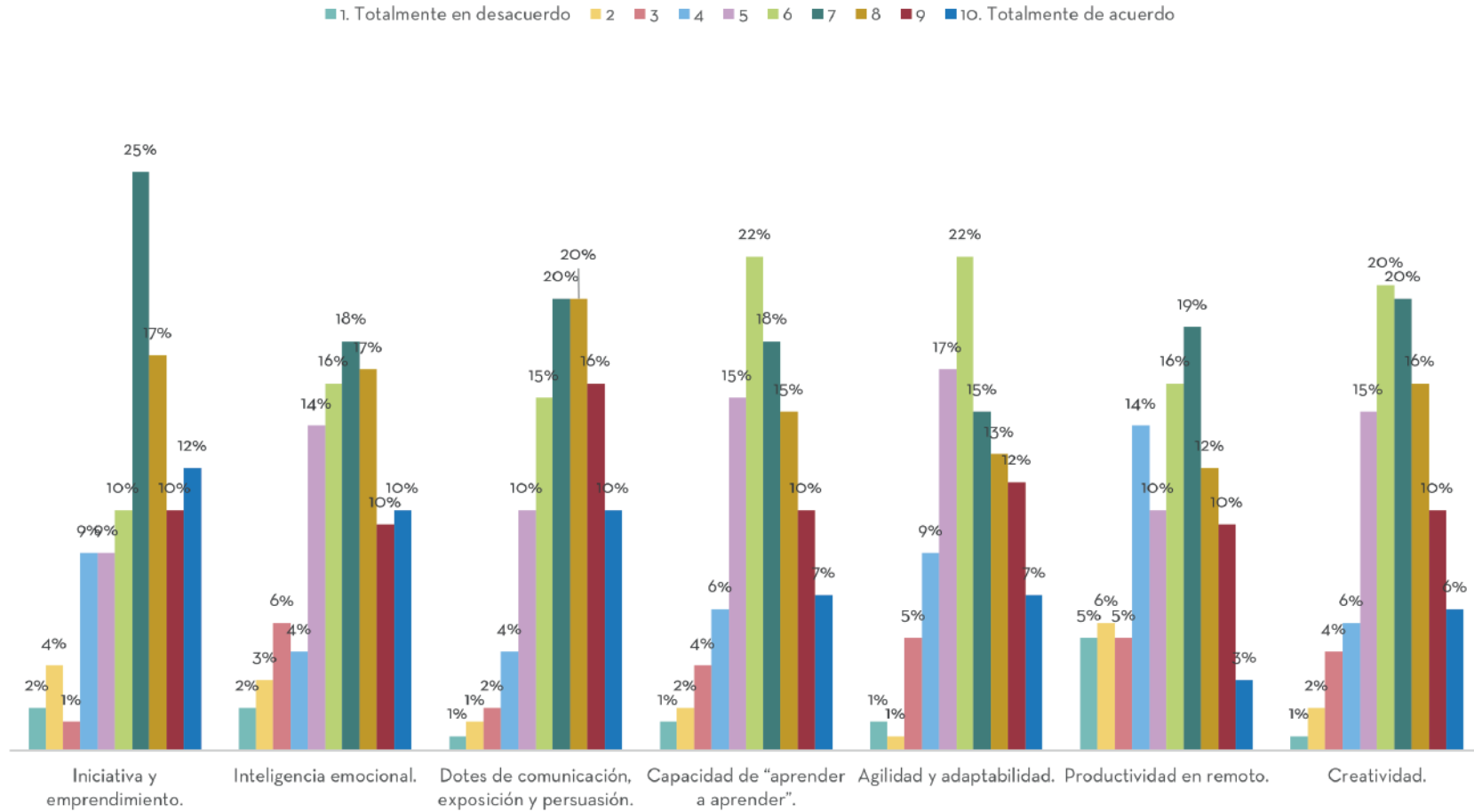
8. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: CAPACITACIÓN Y HABILIDADES

Otro aspecto fundamental en cuanto a la atracción y retención del talento es la diversidad y las habilidades. Además, podemos analizar dichas habilidades en función de la generación de a la que pertenecen las personas. Así, distinguimos entre “baby-boomers” (1945-1964), “generación X” (1965-1981), “generación Y o Millennials” (1982-1994), y “generación Z” (1995-2012).

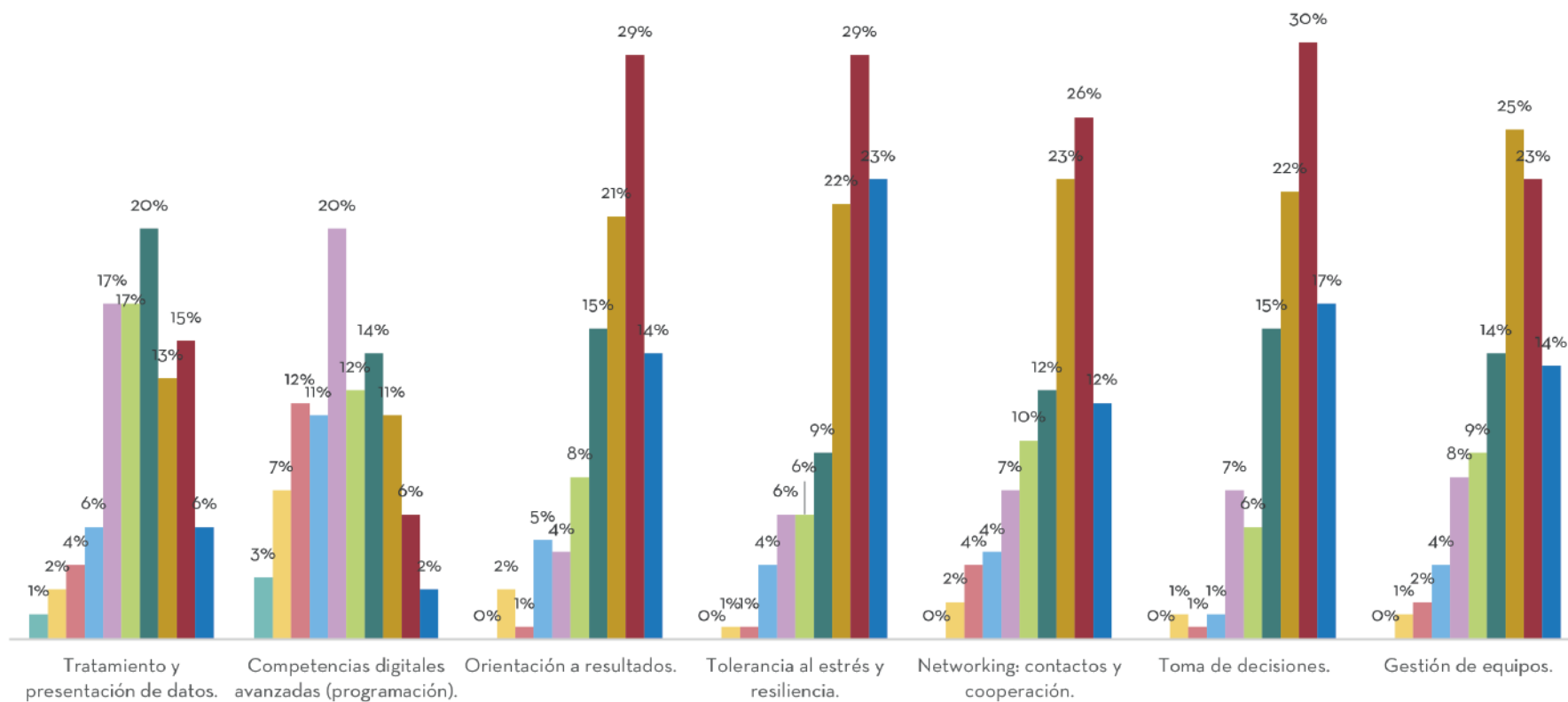
En este sentido, el 84% de las empresas encuestadas consideran que la generación baby-boomers (1945-1964) destaca por su habilidad para la “toma de decisiones”. Le sigue con un 83% la “tolerancia al estrés y resiliencia” y con un 80% la “orientación a resultados”. Para la generación X destaca de nuevo la “toma de decisiones” con un 84%, seguida en este caso por “gestión de equipos” y “orientación a resultados” con un 83%. Para la generación Y destacan en cambio las “competencias digitales avanzadas (programación)” y la “productividad en remoto” con un 81%. Para la generación Z, la más joven, destacan de nuevo las “competencias digitales avanzadas (programación)” y la “creatividad” con un 74%.

| Respuestas (7 a 10) | Baby-Boomers | Generación X | Generación Y | Generación Z |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Iniciativa y emprendimiento. | 65% | 77% | 64% | 58% |
| Inteligencia emocional. | 55% | 76% | 66% | 51% |
| Dotes de comunicación, exposición y persuasión. | 66% | 79% | 61% | 46% |
| Capacidad de “aprender a aprender”. | 50% | 77% | 78% | 62% |
| Agilidad y adaptabilidad. | 46% | 73% | 72% | 56% |
| Productividad en remoto. | 44% | 69% | 81% | 72% |
| Creatividad. | 52% | 70% | 77% | 74% |
| Tratamiento y presentación de datos. | 54% | 73% | 78% | 67% |
| Competencias digitales avanzadas y (programación). | 34% | 62% | 81% | 81% |
| Orientación a resultados. | 80% | 83% | 69% | 52% |
| Tolerancia al estrés y resiliencia. | 83% | 81% | 41% | 24% |
| Networking: contactos y cooperación. | 73% | 78% | 58% | 49% |
| Toma de decisiones. | 84% | 84% | 54% | 36% |
| Gestión de equipos. | 76% | 83% | 56% | 35% |

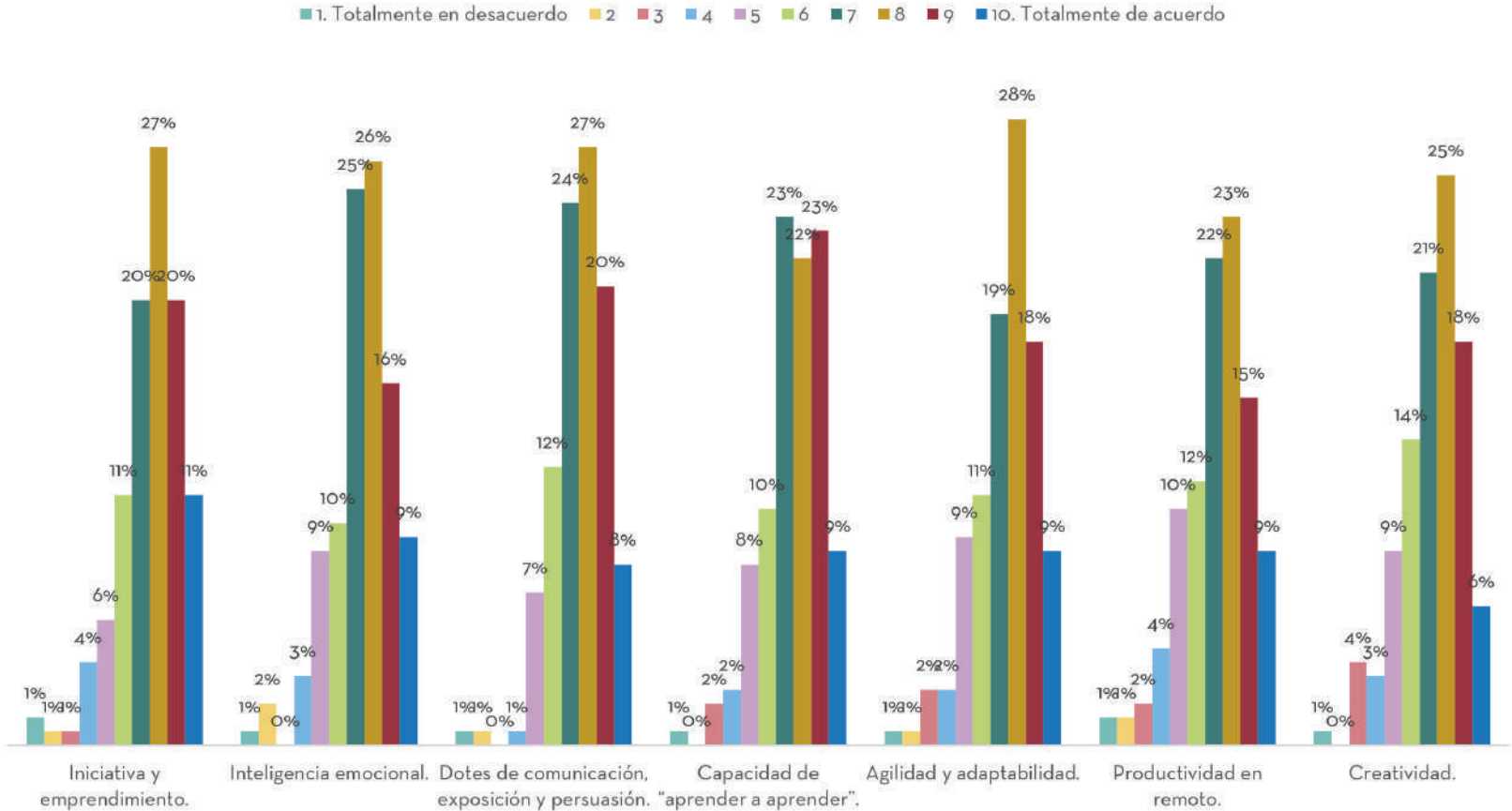
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la formación y recualificación de las personas

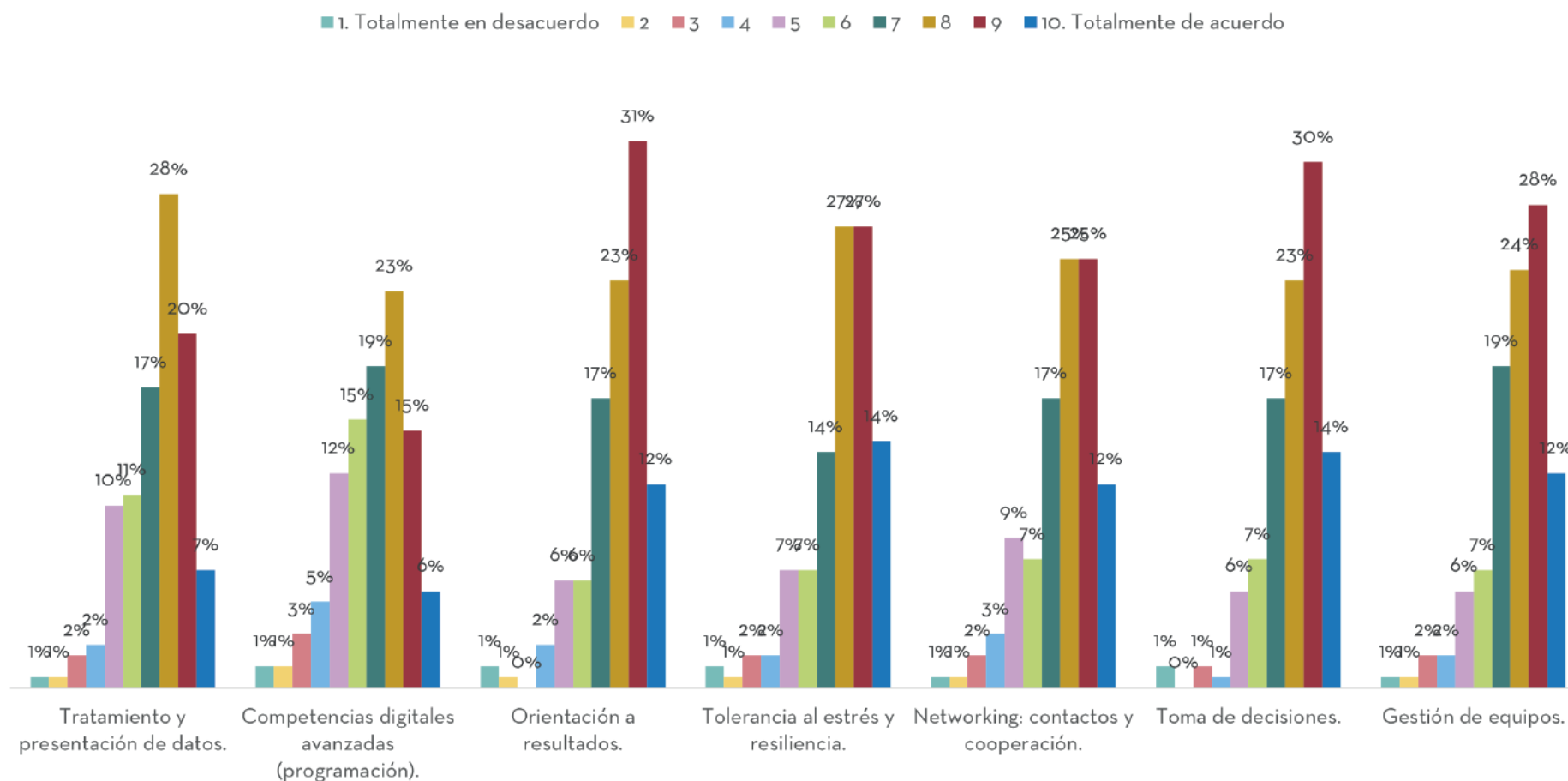


■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo

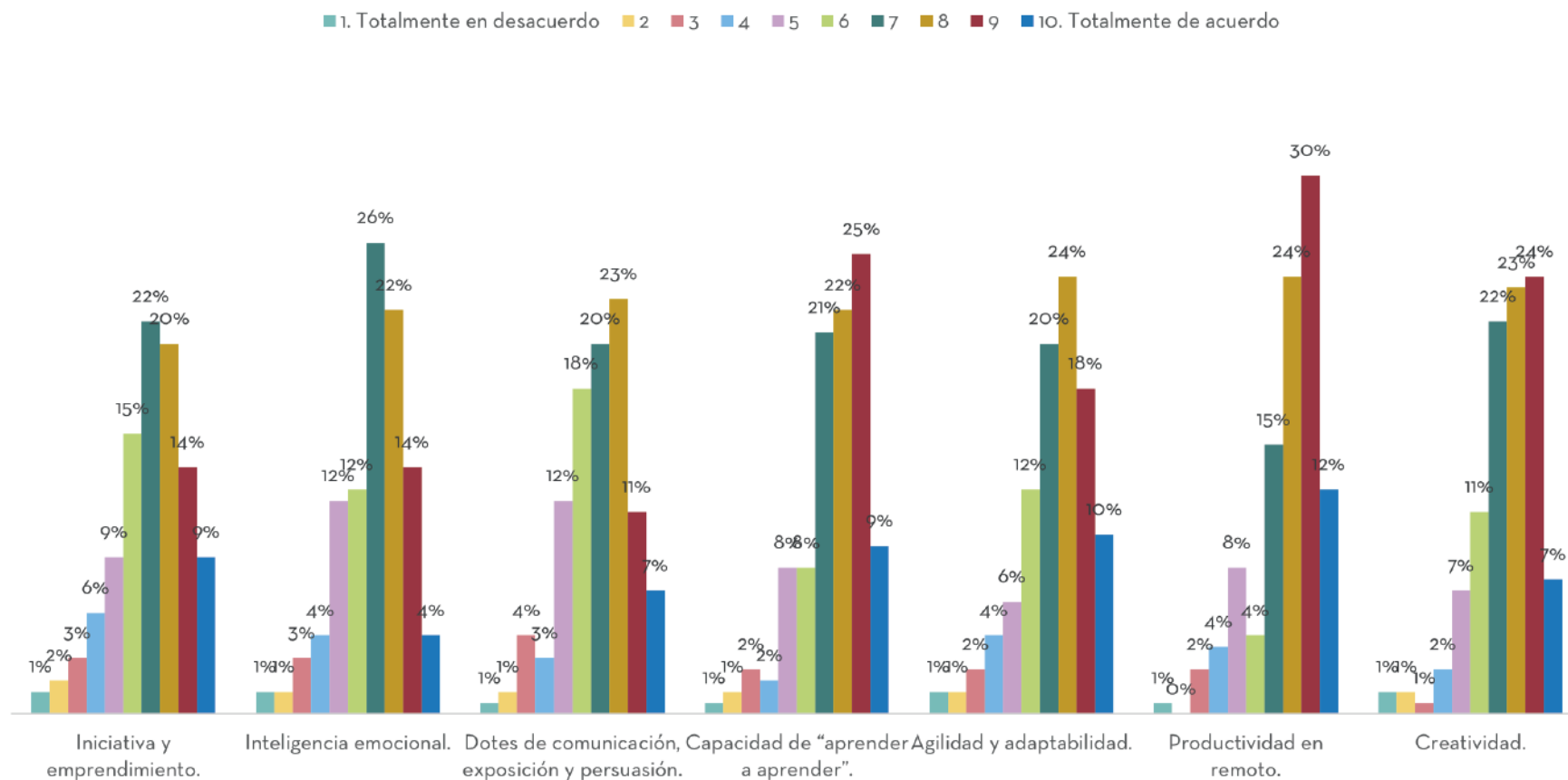


Generación X (1965-1981): valore de 1 a 10 el potencial de las siguientes habilidades en la generación de referencia:

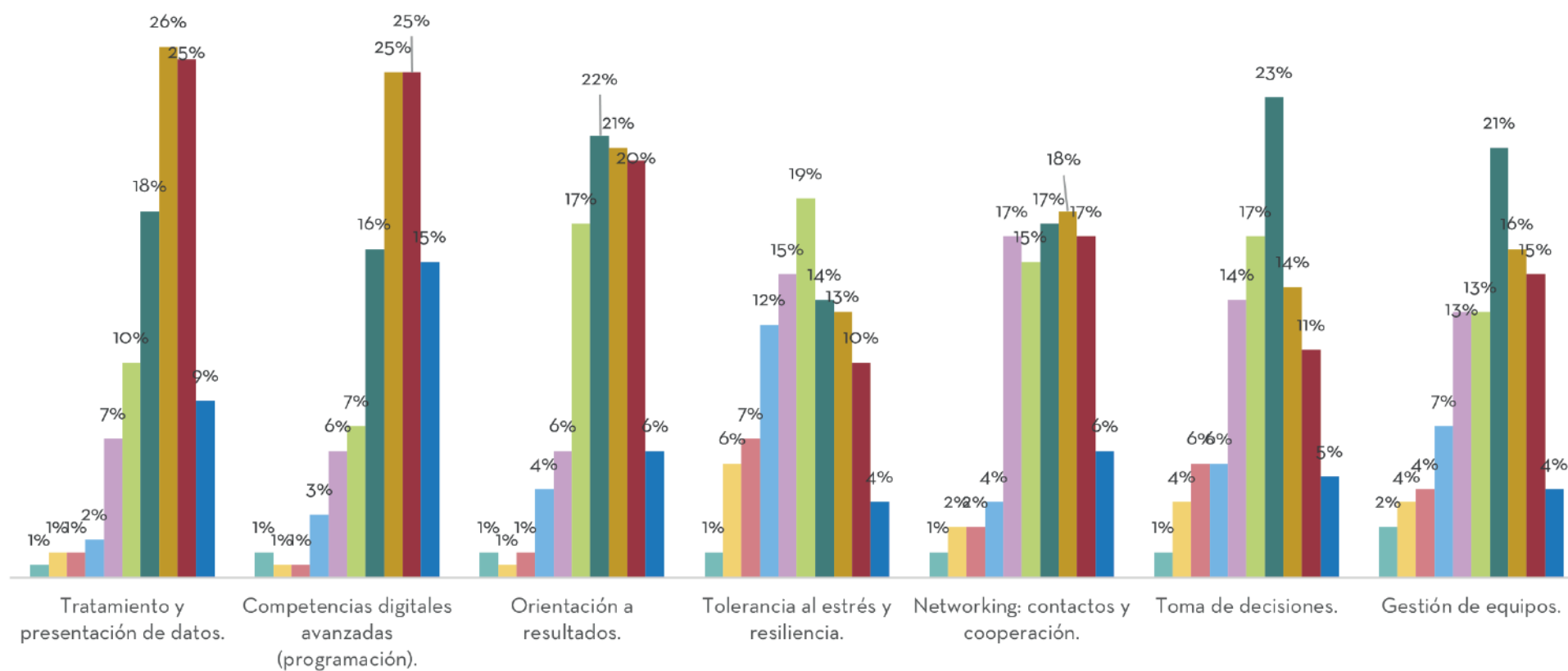




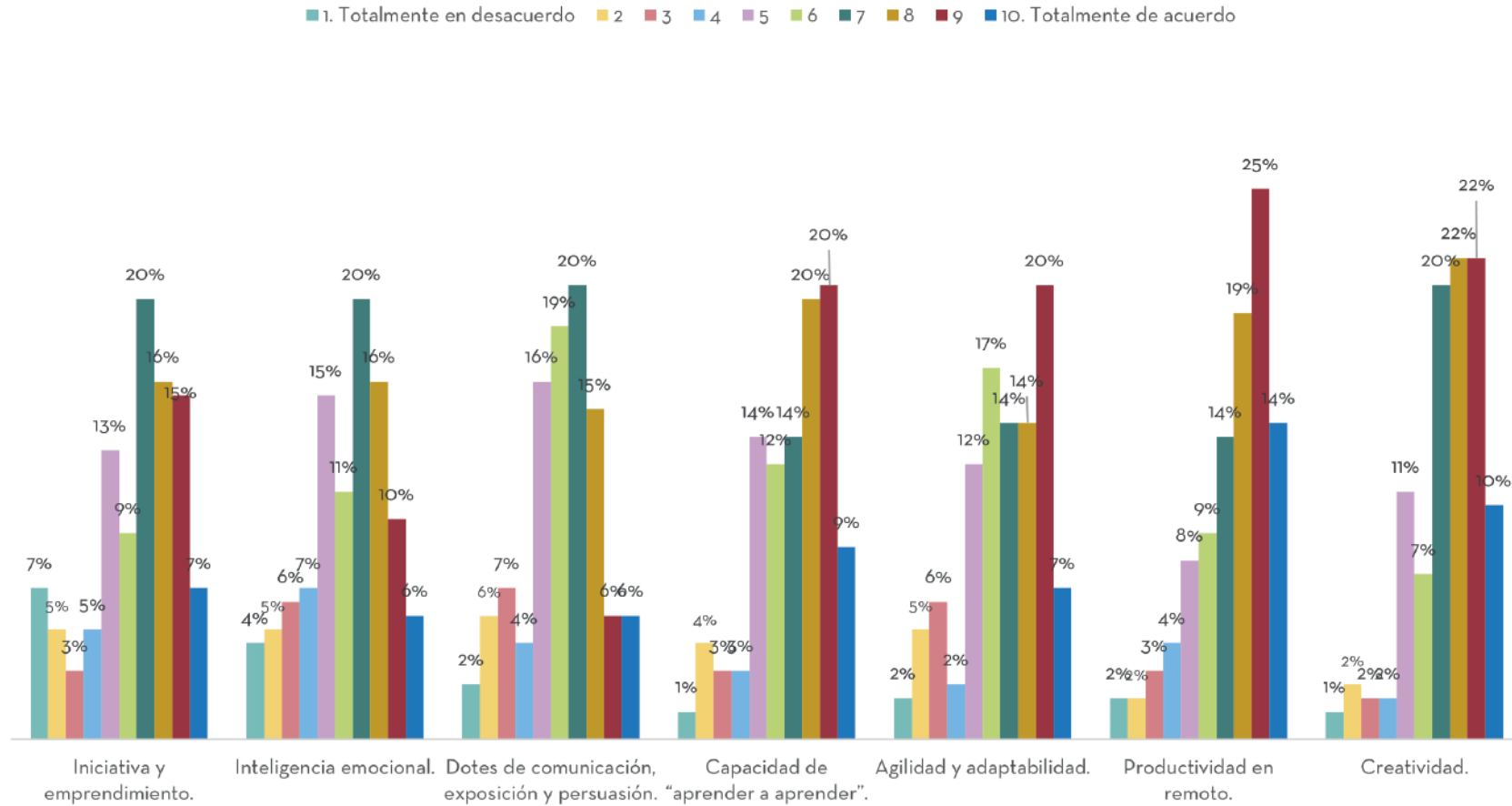
Generación Y o Millennials (1982-1994): valore de 1 a 10 el potencial de las siguientes habilidades en la generación de referencia:

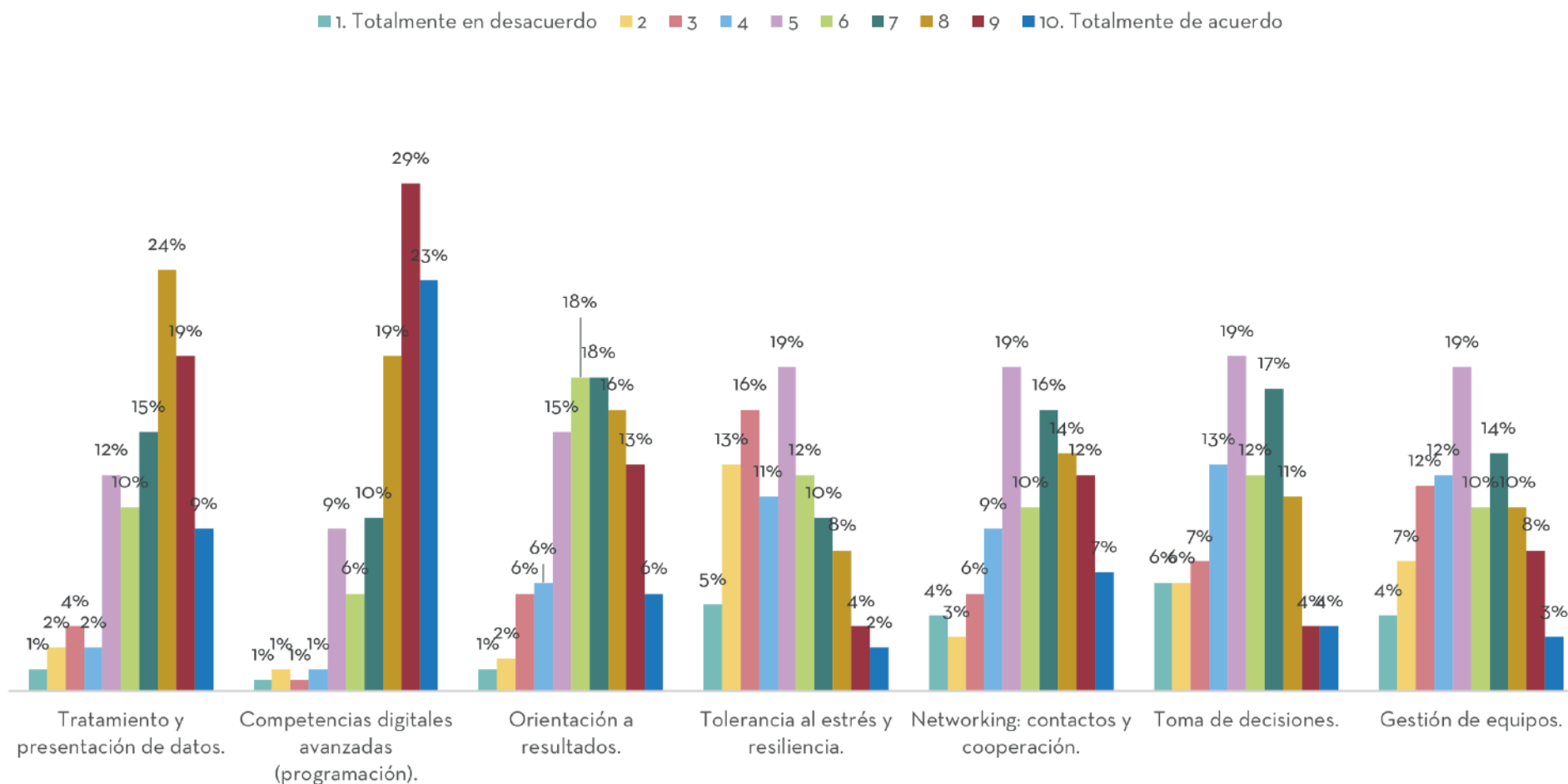


1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



Generación Z (1995 hasta 2012): valore de 1 a 10 el potencial de las siguientes habilidades en la generación de referencia:



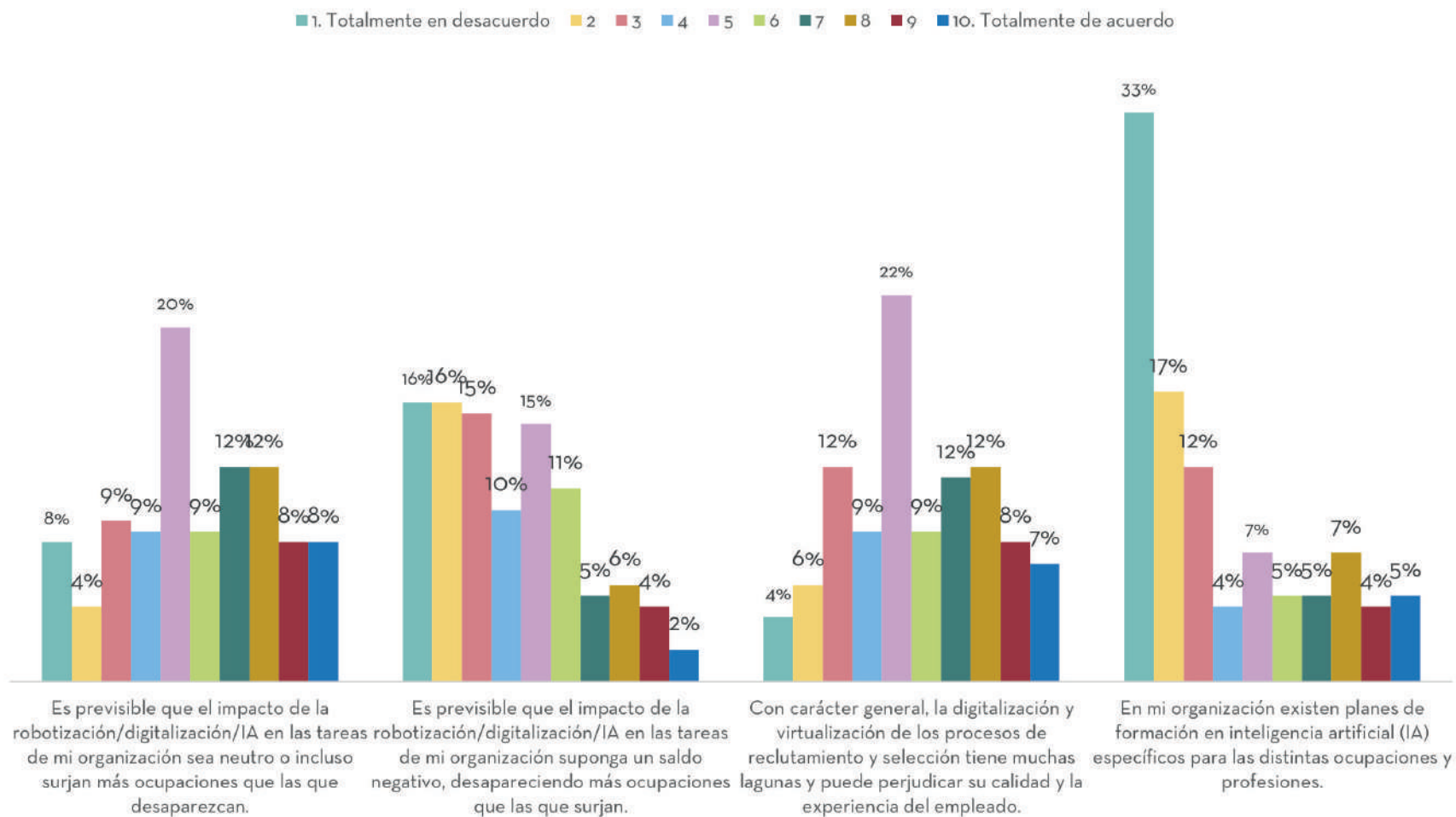


9. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En cuanto a la digitalización y su impacto en la gestión de personas, el 52% de las empresas encuestadas consideran que “en mi organización el uso habitual de IA generativa afecta a menos del 25% de la plantilla”. Le sigue “Es previsible que el impacto de la robotización/digitalización/IA en las tareas de mi organización sea neutro o incluso surjan más ocupaciones que las que desaparezcan” con un 41% (-9,1 p.p. interanual), que fue la opción más apoyada el año anterior.

| Respuestas | Entre 7 y 10 | Variación |
|---|--------------|-----------|
| Es previsible que el impacto de la robotización/digitalización/IA en las tareas de mi organización sea neutro o incluso surjan más ocupaciones que las que desaparezcan. | 41% | -9,1 |
| Es previsible que el impacto de la robotización/digitalización/IA en las tareas de mi organización suponga un saldo negativo, desapareciendo más ocupaciones que las que surjan. | 17% | -10,9 |
| Con carácter general, la digitalización y virtualización de los procesos de reclutamiento y selección tiene muchas lagunas y puede perjudicar su calidad y la experiencia del empleado. | 39% | -9,6 |
| En mi organización existen planes de formación en inteligencia artificial (IA) específicos para las distintas ocupaciones y profesiones. | 22% | - |
| En mi organización el uso habitual de IA generativa (chatGPT, etc.) afecta a más del 75% de la plantilla. | 14% | - |
| En mi organización el uso habitual de IA generativa afecta a más del 50% pero menos del 75% de la plantilla. | 12% | - |
| En mi organización el uso habitual de IA generativa afecta a más del 25% pero menos del 50% de la plantilla. | 12% | - |
| En mi organización el uso habitual de IA generativa afecta a menos del 25% de la plantilla. | 52% | - |

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la digitalización y su impacto en la gestión de personas

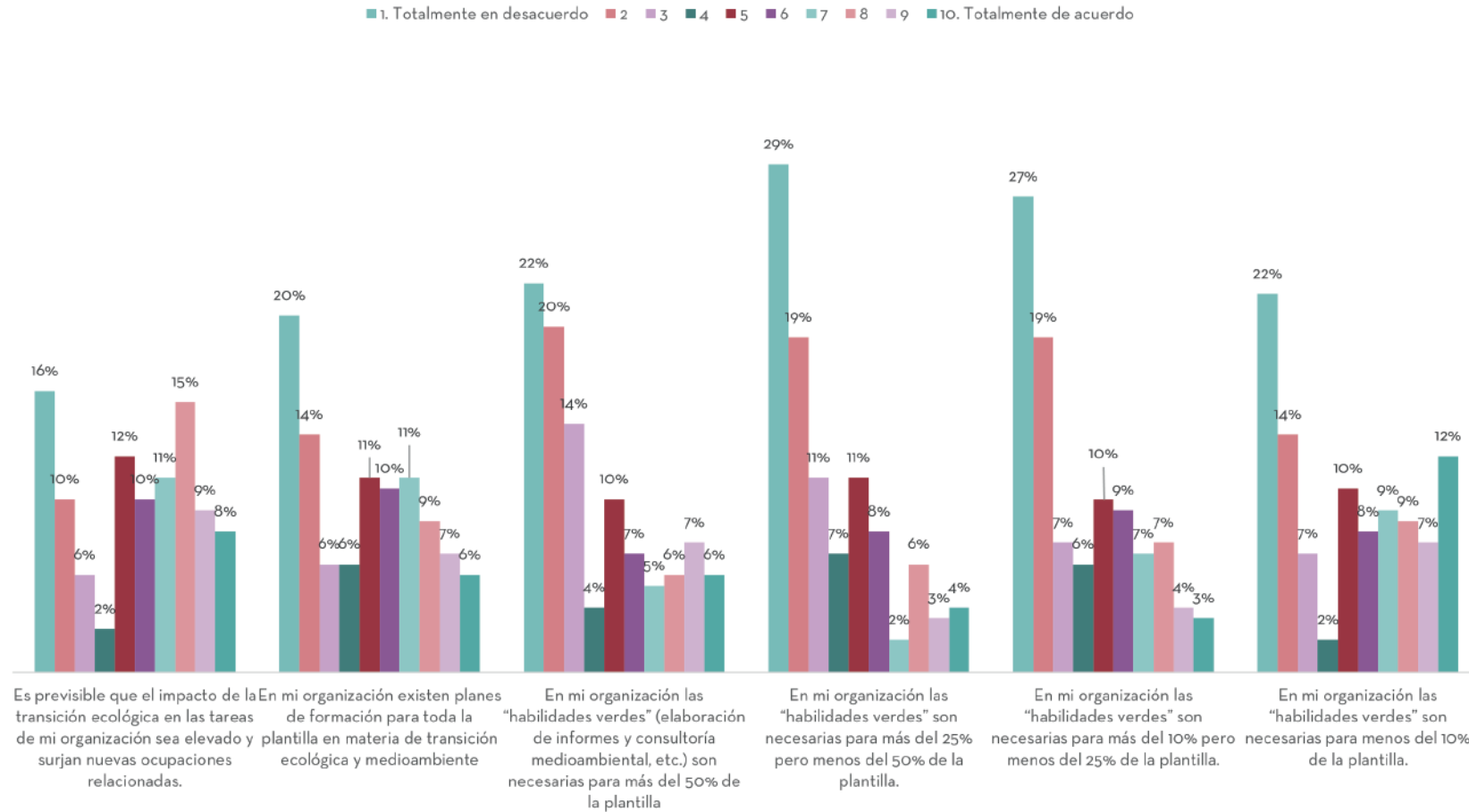


10. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: TRANSFORMACIÓN ECOLÓGICA

En cuanto a la transición ecológica, el 44% de las empresas encuestadas consideran que “Es previsible que el impacto de la transición ecológica en las tareas de mi organización sea elevado y surjan nuevas ocupaciones relacionadas” (valoraciones entre 7 y 10). Le sigue, con un 32%, la idea de que “En mi organización existen planes de formación para toda la plantilla en materia de transición ecológica y medioambiente”.

| Respuestas | Entre 7 y 10 |
|---|--------------|
| Es previsible que el impacto de la transición ecológica en las tareas de mi organización sea elevado y surjan nuevas ocupaciones relacionadas. | 44% |
| En mi organización existen planes de formación para toda la plantilla en materia de transición ecológica y medioambiente. | 32% |
| En mi organización las “habilidades verdes” (elaboración de informes y consultoría medioambiental, etc.) son necesarias para más del 50% de la plantilla. | 23% |
| En mi organización las “habilidades verdes” son necesarias para más del 25% pero menos del 50% de la plantilla. | 15% |
| En mi organización las “habilidades verdes” son necesarias para más del 10% pero menos del 25% de la plantilla. | 21% |
| En mi organización las “habilidades verdes” son necesarias para menos del 10% de la plantilla. | 38% |

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la transición ecológica:





El desarrollo de las “green skills” en tiempos de la Inteligencia Artificial

Diana Carolina Wisner Glusko

I.

INTRODUCCIÓN

La simple lectura del título podría parecer, a priori, que este artículo aborda dos temas novedosos y de rotunda actualidad. Y así es, aunque debemos matizar el calificativo de “novedosos” dado que las competencias asociadas a la sostenibilidad se remontan al año 1998, cuando la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CM-MAD) utilizó el término “sostenibilidad” por primera vez¹, evolucionando en algunas áreas al calificativo de “verde”; y respecto de la Inteligencia artificial (en adelante, IA) es por todos conocido que, en la década de los 50` del siglo pasado, Alan Turing -el gran precursor de esta tecnología disruptiva, ya se planteaba si las máquinas podían pensar².

Lo que no cabe duda es que son dos temáticas actuales. Y ello se debe, por un lado, al desarrollo de la capacidad computacional y, por el otro, a la creciente profusión de normativa, planes y protocolos medioambientales como desarrollo de las políticas públicas de las últimas décadas. La preocupación surgida por la preservación de nuestro planeta ha llevado a que el concepto de sostenibilidad -independientemente de su connotación medioambiental- comenzara a utilizarse en ámbitos como la economía, las finanzas, la arquitectura, el transporte, la educación, el deporte, la agricultura, la cultura e inclusive los entornos digitales y, en concreto, la IA.

Es precisamente esa transición digital y verde por la que está atravesando la sociedad actual, la que nos obliga a poner el foco del debate en la forma en que las personas, tanto en el sector público como privado, pueden contribuir a dicho proceso transicional. Y en ese sentido, es particularmente interesante reflexionar sobre cómo se atrae y cómo se retiene el talento frente a las exigencias medioambientales y a la transformación tecnológica de una organización. Precisamente el trabajo “ecosostenible” es considerado el “factor clave” en la transición ecológica justa³.

El Informe “Green Skills: driving the transitions to a more sustainable future” lo plantea con claridad: *“The green transition will necessitate a systemic transformation of the global economy and labour market”*⁴. Y en esa transición verde, lo deseable es una mayor fuerza laboral que pueda involucrarse en la economía verde, a fin de lograr un futuro más sostenible.

La IA, como tecnología disruptiva, tiene un gran poder transformador para modificar, en mayor o menor medida, la forma en que trabajamos, producimos o nos relacionamos tanto en el ámbito público como en el privado. Frente a la incertidumbre que genera su desarrollo y utilización, la nueva regulación europea⁵ se basa en un uso responsa-

¹ Naciones Unidas (1998). Informe de la Comisión Mundial sobre medio Ambiente y Desarrollo: Nuestro futuro común, Punto 1. Disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

²Ver Turing, A.M. (1950) Computing Machinery and Intelligence. Mind 49: 433-460 Disponible en: <https://redirect.cs.umbc.edu/courses/471/papers/turing.pdf>; Leavitt, D. (2007) “Alan Turing: el hombre que sabía demasiado”, Bosch.

³Semenza, R (2022). La retórica dei green Jobs. Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, Vol. 44, N°. 3, 175, págs. 359-375

⁴ Green skills: driving the transition to a more sustainable future. Economist Impact, 2024. Disponible en: https://impact.economist.com/sustainability/green-skills-outlook/downloads/1berdrola_GreenSkillsOutlook_report.pdf

⁵ El pasado 13 de marzo de 2024, el Parlamento Europeo ha aprobado el Reglamento por el que se establece normas armonizadas en materia de IA (Ley de Inteligencia Artificial). Aún está pendiente de una revisión final a nivel jurídico y lingüístico, su aprobación definitiva; y su adopción formal por parte del Consejo.

ble, ético, fiable y sostenible de la IA, adoptando un enfoque basado en el riesgo para salvaguardar los derechos fundamentales, la democracia, el Estado de Derecho y la sostenibilidad ambiental⁶.

Sin ningún género de duda el trabajo va a ser uno de los ámbitos más afectados por la IA. Sin entrar en el debate sobre la posible desaparición de puestos de trabajo⁷ -porque excede al objeto de este artículo- lo que sí ya se está produciendo es la creación de nuevos trabajos relacionados con esta tecnología y con su desarrollo ético, responsable y sostenible. Más allá de los diferentes perfiles digitales vinculados a la creación de aplicaciones y herramientas basados en IA, su integración sostenible en los diferentes procesos y procedimientos de las organizaciones requerirá de una generación de trabajadores que posean habilidades verdes.

Por todo ello, a continuación, se plantean las siguientes tres cuestiones que serán respondidas a lo largo del presente artículo: qué son las green skills y en qué sectores son especialmente importantes; cuál es la relación entre las habilidades verdes y la implantación y desarrollo de sistemas basados en IA; y, finalmente, qué formación o propuestas educativas deben planificarse desde las instituciones, especialmente en lo que se refiere a la Educación Universitaria y al desarrollo de las green skills en una economía cada vez más digital.

II. ¿QUÉ SON LAS “GREEN SKILLS”? ¿Y LOS EMPLEOS VERDES?

Existe una cierta ambigüedad para definir, como un único concepto, a las green skills o habilidades verdes. Y la dificultad estriba en si, de forma estricta deberían considerarse solamente a aquellas relacionadas con procesos o funciones tendentes a la sostenibilidad ambiental, o si, por el contrario, desde una visión amplia, incluir habilidades más universales que puedan aplicarse a fines ecológicos.

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Centro Europeo para el Desarrollo de la formación profesional (CEDEFOP) las green skills son aquellos conocimientos, capacidades, valores y actitudes necesarios para vivir, trabajar, desarrollar y apoyar una sociedad sostenible y eficiente en el uso de recursos que busca reducir el impacto de la actividad humana en el medioambiente⁸.

Dentro de esta conceptualización genérica, y frente al dilema en torno a la especialización o a la transversalidad de las green skills, se erige la solución de distinguir tres categorías de habilidades verdes:

- Las soft skills, también denominadas habilidades blandas o interpersonales, como la conciencia ambiental, la empatía, la resiliencia o la creatividad para buscar soluciones sostenibles.
- Las cross-sectoral skills, es decir las habilidades necesarias para desarrollar o implantar procesos o soluciones

⁶ Ver Wisner Glusko, D. C. (2022). Breves reflexiones sobre la importancia del Estado de Derecho en el desarrollo del marco legal sobre los sistemas de Inteligencia Artificial en la Unión Europea. *In Inteligencia artificial y Filosofía del derecho. Laborum*, pp. 529-548. Y Wisner Glusko, D. C. (2022). Inteligencia artificial sostenible: entre la sostenibilidad digital y los entornos digitales sostenibles. *Studia Prawnicze: rozprawy i materiały*, 30(1), 117-127.

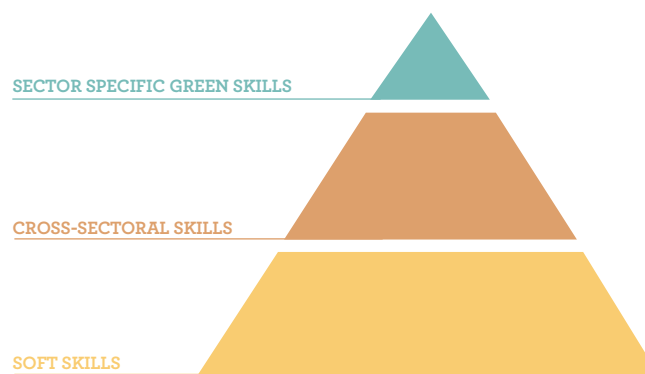
⁷ 6 de cada 10 profesionales del sector financiero e industrial están preocupados por la pérdida de sus puestos de trabajo debido a la sustitución de la mano de obra por las herramientas de IA en los próximos 10 años, según el informe Employment Outlook 2023. Artificial Intelligence and the labour market, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La IA generativa tiene más probabilidades de crear puestos de trabajo que de destruirlos, dado que transformará algunos roles en lugar de reemplazarlos completamente, concluye la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality.

⁸ United Nations Industrial Development Organization (8 august 2022) What are green skills? Disponible en: <https://www.unido.org/stories/what-are-green-skills>, European Centre for the Development of Vocational Training (march 2022). Briefing Note An ally in the green transition Disponible en: https://www.cedefop.europa.eu/files/9166_en.pdf

conforme a las exigencias medioambientales, como la elaboración de informes de sostenibilidad, de impacto ambiental o de determinación de externalidades positivas o negativas frente a la utilización de determinados recursos naturales.

- Las sector specific green skills, que constituyen las habilidades relacionadas con el uso de tecnologías o metodologías específicas aplicadas a la mejora del medio ambiente. Entre ellas, la modernización ecológica, la adopción de procesos concretos de sostenibilidad ambiental en la producción de bienes o en la prestación de servicios.

Estas tres clases de habilidades verdes se pueden representar por niveles que van desde la transversalidad (soft skills) hasta la especialización intermedia (cross-sectoral skills) o especialización máxima (sector specific green skills).



Fuente: Elaboración propia basada en el Informe Economist Impact 2024

Sentada la base conceptual de que no existe un único tipo de habilidades verdes, es preciso definir qué es un empleo verde. La RAE define al empleo- en su segunda acepción- como toda ocupación u oficio⁹ y al adjetivo verde - en su décimo quinta acepción- como ecologista¹⁰. Por tanto, serán empleos verdes la ocupación de un puesto de trabajo cuya actividad incida directa o indirectamente en la sostenibilidad del medio ambiente, dentro del entorno laboral propio de sus funciones.

Específicamente el Informe del Instituto de Gestión y Evaluación Ambiental (IEMA) conjuntamente con Deloitte que lleva por título “Greening your organisation: A blueprint for a green workforce transformation” define a los empleos verdes como “roles especializados que se centran directamente en dominios o iniciativas específicas dedicadas a mejorar los resultados ambientales para una organización o para la economía”¹¹.

La inversión en la transición ecológica y la creciente concienciación de los consumidores en materia de sostenibilidad, nos dice el Foro Económico Mundial, impulsará el crecimiento de empleos más generalistas en el ámbito de la sostenibilidad y profesionales de protección ambiental¹².

Por todo ello, el mercado laboral actual busca profesionales de las diferentes especialidades y de distintos sectores que cuenten con habilidades verdes, que van desde la concienciación y sensibilidad por el cuidado del medio ambiente hasta el más alto grado de conocimiento especializado para la sostenibilidad medioambiental.

⁹ Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Empleo. Disponible en: <https://dle.rae.es/empleo>

¹⁰ Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Verde, del latín virīdis. Disponible en: <https://dle.rae.es/verde>

¹¹ Instituto de Gestión y Evaluación Ambiental (IEMA); Deloitte (22 de abril de 2022) Informe “Greening your organisation: A blueprint for a green workforce transformation” Disponible en: <https://www.iema.net/all-jobs-greener>

¹² World Economic Forum (2023). News Release “Informe sobre el futuro del empleo 2023: Hasta una cuarta parte de los puestos de trabajo cambiarán en los cinco próximos años”. Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023_News_Release_ES.pdf

The Global Green Skills Report 2023¹³ nos da una panorámica en esta materia señalando la falta de profesionales con green skills:

- A nivel mundial, 1 de cada 8 trabajadores tiene una o más habilidades verdes.
- Entre febrero de 2022 y febrero de 2023, las ofertas de trabajo de LinkedIn que requieren al menos una habilidad ecológica aumentaron una media del 15,2%.
- La tasa media de contratación de trabajadores en LinkedIn con al menos una habilidad ecológica es un 29% más alta que el promedio de la fuerza laboral. Y ello da lugar al denominado “green talent”.

La carencia de personal cualificado plantea el gran reto, a los canales formativos, para lograr incrementar el porcentaje de trabajadores necesarios y que, a corto y medio plazo, cumplirán un papel clave en la consecución de los objetivos de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, hacia una economía verde.

La respuesta a este déficit no puede ser otro que una respuesta planificada y coordinada de todos los sectores involucrados -Universidad, Estado y Empresa- tal que se abordará más adelante.

III. HABILIDADES VERDES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA IA SOSTENIBLE

La nueva regulación europea en materia de IA - pendiente de su aprobación definitiva y su adopción formal- dispone que los sistemas de IA deben desarrollarse y utilizarse de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente, así como de forma que beneficien a todos los seres humanos, a la par que se monitorean y evalúan los impactos a largo plazo en el individuo, en la sociedad en su conjunto y la democracia¹⁴.

Existe por tanto una doble vertiente de la sostenibilidad en materia de IA. Por un lado, la sostenibilidad respecto del ciclo de vida de los sistemas basados en IA¹⁵; y por el otro, que la implantación de una IA sostenible solo será posible si su uso es ético, lícito, seguro y respetuoso con los Derechos fundamentales, los valores de la UE y el Estado de Derecho, minimizando los riesgos que entrañan su aplicación¹⁶. En uno u otro caso, será necesario contar con especialistas en esta tecnología.

Precisamente el Informe del Foro Económico Mundial sobre el futuro del empleo 2023 recoge que cabe esperar que hasta una cuarta parte de los puestos de trabajo cambiarán en los cinco próximos años; siendo “*los de especialistas en inteligencia artificial y aprendizaje automático, especialistas en sostenibilidad, analistas de inteligencia empresarial y especialistas en seguridad de la información*” los que crecerán más rápidamente”. Especialmente, en el sector de la educación, la agricultura y el comercio digital (p. 2).

¹³ LinkedIn. Economic Graph. Global Green Skills Report 2023. Disponible en: <https://economic-graph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/global-green-skills-report/green-skills-report-2023.pdf>

¹⁴ “Social and environmental well-being means that AI systems are developed and used in a sustainable and environmentally friendly manner as well as in a way to benefit all human beings, while monitoring and assessing the long-term impacts on the individual, society and democracy” (14 a).

¹⁵ Artículo 69. 2. (b) “assessing and minimizing the impact of AI systems on environmental sustainability, including as regards energy-efficient programming and techniques for efficient design, training and use of AI”.

¹⁶ Wisner Glusko, D.C. (2022). Inteligencia artificial sostenible: entre la sostenibilidad digital y los entornos digitales sostenibles. *Studia Prawnicze: rozprawy i materiały*, 30(1), p. 124.

El pasado mes de noviembre, la OCDE publicó un estudio muy interesante sobre las habilidades necesarias para una transición verde y digital. Los idiomas, los conocimientos científicos, la capacidad lectora crítica y la formación en IA son las cuatro competencias básicas necesarias para el desarrollo profesional. Pero especialmente relevante es que, de aquí a cinco años, casi todos los puestos de trabajo requerirán algún tipo de conocimiento de IA¹⁷.

Por tanto, si ese desarrollo e implantación de soluciones basadas en IA deben seguir parámetros de sostenibilidad ambiental, quienes ocupen puestos de trabajo en esta área deberán poseer green skills, una cualificación ya sea por medio de formación específica (estudios universitarios o de formación profesional) o bien por reciclaje profesional a través del acceso a oportunidades de formación; es decir vías que ayuden a captar o a retener el talento verde.

Todo lo hasta aquí expuesto y los datos aportados y analizados, nos dan una clara idea de la importancia de esta temática y que fundamenta su inclusión en la encuesta del “III Informe sobre Función de Recursos Humanos y retos en la Gestión del Talento”.

IV. LA EDUCACIÓN SUPERIOR COMO RESPUESTA AL DESARROLLO DE LAS “GREEN SKILLS”

Decía el Papa Juan Pablo II, en 1990, que hay “una urgente necesidad de educar en la responsabilidad ecológica: responsabilidad con nosotros mismos y con los demás, responsabilidad con el ambiente. Es una educación que no

puede basarse simplemente en el sentimiento o en una veleidat indefnida. Su fin no debe ser ideológico ni político, y su planteamiento no puede fundamentarse en el rechazo del mundo moderno o en el deseo vago de un retorno al «paraíso perdido». La verdadera educación de la responsabilidad conlleva una conversión auténtica en la manera de pensar y en el comportamiento”¹⁸.

Sin duda alguna la educación es clave en el desarrollo de habilidades verdes de aquellos que van a insertarse en el mercado laboral. Y la formación permanente de los trabajadores que ya están dentro del contexto laboral actual, en ámbitos más o menos formales, también será determinante para que las organizaciones transiten con mayor certidumbre el cambio de paradigma que supone la transformación digital y verde.

Los Centros Educativos deben contribuir a la formación y al desarrollo de actitudes de responsabilidad con el medio ambiente, al igual que de competencias que contribuyan a su sostenibilidad. Si el mercado laboral, donde los alumnos universitarios se van a insertar en los próximos años, necesita profesionales con un alto grado de habilidades verdes, parece obvio que urge establecer espacios que inviten a nuevos planteamientos en torno a la relación entre formación universitaria, acceso al mercado laboral y desarrollo profesional.

El primer reto al que debe enfrentarse la Educación Superior es revisar, desde una perspectiva transversal, los planes de estudio para detectar posibles carencias en la formación de dichas competencias. Quienes formulen políticas educativas

¹⁷ OECD (2023), OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition, OECD publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>. <https://www.oecd.org/education/oecd-skills-outlook-e11c1c2d-en.htm>

¹⁸ Juan Pablo II (1 de enero de 1990) Paz con Dios Creador. Paz con toda la Creación. Mensaje de su Santidad para la Celebración de la XXIII Jornada Mundial de la Paz. Disponible en: https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/messages/peace/documents/hf_jp-ii_mes_19891208_xxiii-world-day-for-peace.html

deben plantear formaciones tendentes a alinear mejor la educación con las habilidades necesarias en el mercado laboral, como son las habilidades verdes.

El segundo reto es reflexionar y repensar cuáles son los conocimientos, las habilidades y actitudes que deben integrar los planes educativos si se quiere potenciar el desarrollo de las green skills de forma interdisciplinar en torno a la economía verde y el desarrollo sostenible. Sin olvidar las necesarias interrelaciones entre la implantación y utilización de una IA sostenible.

Una de las competencias del futuro, que incidirá positivamente en la adquisición de las green skills, es la de aprender a aprender. Y ello supone que el alumno posea habilidades para iniciarse en el aprendizaje y sea capaz de seguir aprendiendo según sus necesidades u objetivos. Esto esencial para “desarrollar la habilidad del aprendizaje permanente o a lo largo de la vida”, es decir que le da herramientas para enfrentarse al desarrollo de una actividad en un contexto desconocido o nuevo, o crear realidades a partir de diferentes posibilidades¹⁹.

En tercer lugar, en el ámbito de la planificación, podría plantearse la elaboración de un marco europeo específico de green skills, que se nutra del Marco de Competencias Digitales para la Ciudadanía (DigComp)²⁰, del Marco de Competencia Digital para Educadores (DigCompEdu)²¹ y del Marco Europeo de Competencias de Emprendimiento (EntreComp)²². Y que sirviera para orientar las políticas educativas y los planes formativos tanto universitarios como de formación profesional.

El cuarto reto va dirigido a la necesidad de contar con un profesorado altamente cualificado para el desarrollo de las habilidades verdes en el alumnado universitario. En efecto, el personal docente debe recibir una formación integral y de calidad en torno a la sostenibilidad y a su aplicación transversal a los diferentes estudios universitarios y futuras profesiones.

En quinto lugar, que las instituciones educativas de Enseñanza Superior trabajen de forma colaborativa y estrecha con las empresas y con las Administraciones Públicas, teniendo en consideración que los entornos laborales son cada vez más digitales y sostenibles. Y todo ello fundamentado en que cuanto más alineación exista entre la formación y el empleo verde, mayor será tanto la adaptación de los trabajadores al entorno profesional como su cualificación laboral.

V. REFLEXIONES CONCLUSIVAS

Sin duda las habilidades verdes desempeñan un papel clave en todos los empleos y actividades de organizaciones públicas y privadas que están llevando a cabo procesos de transformación digital y de transición hacia la sostenibilidad.

El mercado laboral impactado por la IA se enfrenta al desafío de la creación o la eliminación de puestos de trabajo y, en consecuencia, a una evidente necesidad de contar con trabajadores con habilidades verdes y competentes digitalmente, especialmente con conocimientos para actuar de manera solvente con sistemas de IA.

¹⁹ Ayala, A. (2023). La importancia de aprender a aprender. Educación 3.0, N° 51, septiembre-octubre, pp. 36-46.

²⁰ Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, doi:10.2760/490274, JRC128415.

²¹ Punie, Y., editor(es), Redecker, C. (2017) *Marco europeo para la competencia digital de los educadores: DigCompEdu*, EUR 28775 EN, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, 2017 doi:10.2760/178382 (impreso), 10.2760/159770 (en línea), JRC107466.

²² *EntreComp: the European Entrepreneurship Competence Framework*. Disponible en: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8201&furtherPubs=yes>

El gran reto es preparar a la fuerza laboral en dos sentidos: por un lado, formar a la próxima generación de trabajadores en el manejo de estas nuevas tecnologías de forma sostenible, ética y responsable; y, por el otro, ofrecer a los empleados actuales oportunidades de formación continua en torno al dominio de la IA y de las habilidades verdes. Sin perder de vista la captación y la retención de green talent.

El camino a seguir para afrontar este gran reto es largo, verde y digital. Hacia él vamos, con inteligencia y sostenibilidad.



Diana Carolina Wisner Glusko
Profesora de Derecho Administrativo
y Derecho de las Nuevas Tecnologías
Centro de Estudios Universitarios
“Cardenal Spínola” CEU Fundación
San Pablo Andalucía CEU

A group of diverse people in a professional setting, with a man and a woman shaking hands in the foreground. The image is overlaid with a teal tint.

DESAFIANDO EL EDADISMO LABORAL. Diversidad Generacional en el Mundo Laboral

Carmen Sebrango Sadia

I.

I. Contexto y legislación

La pirámide demográfica en España se ha invertido, algo que está ocurriendo también en muchos países del globo. Hoy, los menores de 15 años solo representan el 14% de la población, una cifra que era el doble en los años 60. El planeta ya no es de los jóvenes, pero somos testigos a diario de edadismo laboral. Si lo analizamos en detalle, algo se nos está escapando.

El edadismo es un problema mundial según un informe¹ de Naciones Unidas y está generando problemas sociales y económicos muy serios. Es importante que se pongan en marcha medidas tendentes a sensibilizar a la organización del valor que aporta a la empresa la diversidad generacional. El informe de la ONU establece tres estrategias para minimizar el edadismo:

- 1.- Establecer políticas y leyes útiles para reducir el edadismo contra cualquier grupo de edad. La introducción de mayores incentivos fiscales a la contratación puede ayudar a fomentar la diversidad en los equipos.
- 2.- Desarrollar iniciativas educativas a todos los niveles, desde la escuela primaria hasta la universidad.
- 3.- Fomentar el contacto intergeneracional para reducir los prejuicios y los estereotipos entre los grupos de edad.

Para maximizar los efectos de estas estrategias se recomienda: respaldar las investigaciones científicas sobre edadismo con el objetivo de comprender y combatir mejor este fenómeno, invertir en las estrategias citadas anteriormente para lograr un cambio real entre la población y comprobar su eficacia, y crear un movimiento, tanto a nivel político como civil, que consiga modificar el discurso sobre la edad y el envejecimiento.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su informe *The Midcareer Opportunity, Meeting the Challenges of an Ageing Workforce* señala que las personas de 45 a 64 años representan aproximadamente el 40% de la población en edad de trabajar en los países de la OCDE. El informe presenta una investigación realizada por la OCDE y Generation. La encuesta incluyó a 6.029 personas y 1.510 gerentes de contratación en ocho países. Los resultados revelan un perfil de empleo en forma de U invertida, con un aumento y un pico alrededor de los 45 años, seguido de un rápido declive después de los 50. A pesar de los estereotipos, los trabajadores mayores demuestran un rendimiento igual o superior cuando son contratados. Se ofrecen recomendaciones concretas para mitigar el sesgo por edad en las contrataciones.

El informe destaca la necesidad de una acción multisectorial por parte de empleadores, trabajadores y responsables de políticas gubernamentales. Sugiere medidas para apoyar a los trabajadores de mediana edad, como eliminar prejuicios, ofrecer capacitación adaptada -se destacan programas como el *“Skills Checkpoint for Older Workers”* en Australia, los centros de orientación profesional en Escocia, el programa *“Impulse”* en Suiza y los *“Job Hope*

¹ Informe mundial sobre el edadismo. World Health Organization, 2021.

Centres” en Corea del Sur como ejemplos a seguir- y reevaluar los incentivos de jubilación temprana. Estos esquemas expulsan a individuos cualificados y productivos del mercado laboral, perjudicando tanto a empleadores como a empleados. Asimismo, políticas que fomenten el emprendimiento de los trabajadores mayores son claves.

La discriminación laboral por edad no es un fenómeno nuevo y por eso hay países que ya han legislado sobre ello. Por ejemplo, en Estados Unidos cuentan con la Ley de Discriminación por Edad en el Empleo (ADEA, por sus siglas en inglés), la cual prohíbe la discriminación laboral contra personas de 40 años o más. En Reino Unido, la *Equality Act* de 2010 prohíbe la discriminación por edad en el empleo y en la prestación de servicios. En Australia la Ley de Discriminación por Edad de 2004 prohíbe la discriminación basada en la edad en diversos ámbitos, incluido el empleo y la prestación de servicios. En Canadá, la Ley de Derechos Humanos prohíbe la discriminación basada en la edad en el empleo y en otras áreas. La Unión Europea ha trabajado en la promoción de la igualdad y la no discriminación, incluida la discriminación por edad, a través de directivas y legislación, como la Directiva 2000/78/CE. Recientemente, el Comité Económico y Social Europeo (CESE) ha emplazado a la Comisión Europea y a los Estados miembros a que elaboren una nueva Estrategia europea sobre personas mayores que se aleje de la percepción actual de las personas mayores como una carga y un coste para la sociedad. En su lugar, dicha Estrategia debe buscar aprovechar mejor el potencial social, económico e intelectual de estas personas, que a menudo se ignora².

II. La diversidad generacional en la empresa

El concepto de diversidad ha evolucionado. La diversidad no solo se refiere al color de la piel, el origen, la lengua, la identidad sexual o las creencias religiosas. Una heterogeneidad social también tiene que ver con la diferencia de edad entre miembros de una misma empresa, en la que se combina veteranía y juventud, experiencia y ganas de aprender.

Por primera vez en la historia de España, es posible que en los equipos de trabajo convivan hasta cuatro generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. Generaciones muy distintas entre sí, no solamente en cuanto a los valores, sino a la forma de entender la vida, el trabajo, las motivaciones, las prioridades.

Si aprendemos a gestionar esta diversidad generacional dentro de la empresa, obtendremos una ventaja competitiva enorme.

Los baby boomers son los nacidos entre los años 50 y finales de los 60. Aportan experiencia y visión del negocio. Tienen visión estratégica y se orientan hacia el largo plazo. Están comprometidos con la misión de la empresa y su responsabilidad y disciplina les hace indispensables en cualquier proyecto empresarial.

La generación X integra todavía la mayoría de los puestos del mercado laboral. Aporta sentido común y sentido del esfuerzo y sacrificio. Se orientan al cumplimiento de objetivos y buscan la excelencia en su desempeño profesional.



²Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la Estrategia europea para las personas mayores de 29 de septiembre de 2023. (2023/C 349/06).

La generación Y o millennials creció en un entorno en constante cambio, protagonizado por crisis económicas y el boom del mundo digital. Saben moverse en los nuevos entornos de globalización y nuevos mercados, no le temen al cambio. La innovación forma parte de su ADN, se caracterizan por dar agilidad y dinamismo a las organizaciones.

La generación Z son los verdaderos nativos digitales. Están acostumbrados a una total inmediatez y a convivir con la incertidumbre de forma constante.

Están ávidos de aprender y aportar a la organización. Es la generación de la globalización, son capaces de trabajar en equipo, con otras culturas y asumir proyectos basados en el emprendimiento.

La diversidad intergeneracional se nos presenta como una gran oportunidad para que los equipos de trabajo sean más efectivos y rentables, según señala un informe de McKinsey³.

Veamos algunas de las ventajas de contar con un equipo diverso, generacionalmente hablando.

- Mayor riqueza en la toma de decisiones y resolución de problemas, puesto que cada generación puede aportar su perspectiva, sus experiencias vitales o ideas. Esto fomenta la creatividad y promueve soluciones más completas y equilibradas.
- Adaptación a cambios: Las organizaciones que fomentan la colaboración intergeneracional están mejor equipadas para adaptarse a los cambios, ya que combinan la

sabiduría de la experiencia con la energía y la innovación de la juventud.

- Aprendizaje mutuo: Los miembros de diferentes generaciones tienen la oportunidad de aprender unos de otros. Las generaciones más jóvenes pueden compartir su conocimiento en tecnología y nuevas tendencias, mientras que las generaciones menos jóvenes pueden ofrecer su experiencia y sabiduría en el trabajo y la vida en general.

- Desarrollo profesional: La colaboración intergeneracional puede facilitar el desarrollo profesional al proporcionar oportunidades de mentoría y aprendizaje entre generaciones. Los trabajadores más jóvenes pueden beneficiarse de la experiencia y sabiduría de sus colegas mayores, mientras que estos últimos pueden aprender nuevas habilidades y perspectivas.

- Mayor alcance generacional: Un equipo multigeneracional puede tener una mayor comprensión y conexión con una variedad de grupos de edad en la sociedad, lo que puede ayudar en la toma de decisiones y en la creación de productos o servicios que satisfagan las necesidades de diferentes segmentos de la población. Al tener un equipo generacionalmente diverso, el público externo e interno al que se dirige la empresa se expande. Los públicos externos e internos verán que la empresa tiene en cuenta las necesidades de todas las edades.

³ Diversity wins. How inclusion matters. May 2020.

- **Resiliencia y estabilidad:** La combinación de diferentes generaciones en un equipo puede aportar estabilidad y resiliencia, ya que la experiencia de los miembros mayores puede ayudar a superar desafíos y crisis, mientras que la energía y la creatividad de los miembros más jóvenes pueden impulsar la innovación y la adaptabilidad.

- **Fomento de un ambiente inclusivo:** Al promover la colaboración entre diferentes generaciones, se contribuye a crear un ambiente de trabajo inclusivo. Esto implica la valoración de las contribuciones de cada individuo, independientemente de su edad.

Se constata que la colaboración intergeneracional es esencial para aprovechar la diversidad de talentos y experiencias en el lugar de trabajo, promoviendo un ambiente donde las diferentes generaciones se apoyen mutuamente para alcanzar el éxito organizacional.

Veamos algunos ejemplos que demuestran que la creatividad y la capacidad para realizar contribuciones significativas a menudo trascienden la edad. Sirvan de ejemplo Leonardo da Vinci, que estuvo trabajando hasta los 67 años, Miguel de Cervantes, que publicó la primera parte de su obra maestra cuando tenía alrededor de 58 años y la segunda parte poco antes de su muerte a los 68, Frank Lloyd Wright, el arquitecto que diseñó el Museo Guggenheim de Nueva York con más de 70 años, o Johann Sebastian Bach, que compuso su última obra con 65 años.

Las ventajas analizadas son muchas e importantes. A ello se suma el deber como sociedad de no dar la espalda a profesionales con mucho que aportar. El talento no entiende de edad, como tampoco de género, raza, cultura o religión. Apostemos por equipos multigeneracionales en nuestras empresas de forma decidida. Hagámoslo convencidos. Lo merecen y no nos podemos permitir no hacerlo.



Carmen Sebrango Sadia
Directora de Carreras Profesionales,
Empleabilidad y Empresas en CEU



■ Ficha técnica



Ficha técnica

Ámbito:

Para todo el territorio del Estado español, a nivel nacional.

Universo:

Empresas españolas residentes en todo el territorio del Estado español.

Tamaño de la muestra:

Diseñada: 63.189 encuestas.

Procedimiento de muestreo:

Los cuestionarios se han aplicado de forma on-line.

Error muestral:

Se obtuvo una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7,7%.

Fechas de realización:

Del 22 de enero de 2024 al 09 de febrero de 2024.





THE ADECCO GROUP
INSTITUTE