



**Future
for Work**
institute



Las empresas españolas **frente a la revolución del reskilling**

Septiembre 2020.



Índice

Septiembre 2020

EY España & Future for Work Institute

2	Introducción
4	10 Ideas fuerza
8	De qué hablamos cuando hablamos de reskilling
20	Resultados del sondeo
36	Una responsabilidad compartida
39	¿Qué pueden hacer los trabajadores?
46	¿Qué pueden hacer las empresas?
52	¿Qué pueden hacer los gobiernos?
57	Nota metodológica

Introducción

Antes de que la crisis del coronavirus revolucionase nuestras vidas y, en muchos casos, también nuestros trabajos, empresas, gobiernos y otras instituciones habían empezado a tomar conciencia de la necesidad de articular mecanismos para que las personas que corren el riesgo de perder su empleo como consecuencia de los avances tecnológicos y otros cambios del entorno puedan adquirir nuevas capacidades que les permitan seguir trabajando en el futuro.

El Foro Económico Mundial ya nos avisaba en 2018 de que casi la mitad de las habilidades básicas requeridas en todos los trabajos cambiarán en los próximos años, al tiempo que se precisarán conocimientos y habilidades que hoy en día no son comunes en la fuerza laboral, ni probablemente estarán disponibles en un futuro cercano si no cambia nada en los sistemas educativos ni en las prácticas de gestión de personas de las empresas. En este escenario, explicaban, los líderes del sector público y privado necesitan dar un paso adelante y tomar decisiones valientes para garantizar que las personas tengan las capacidades para ser empleables y productivas en el futuro del trabajo.

Muy pocos esperaban entonces que, pocos meses después, de forma totalmente inesperada para la mayoría, la pandemia de coronavirus golpearía de manera brutal el mercado de trabajo y acrecentaría y aceleraría este desafío. En un abrir y cerrar de ojos para muchas personas ha cambiado cómo trabajan, dónde trabajan, cuándo trabajan. Además, es muy posible que, como consecuencia de los cambios en los hábitos de consumo derivados de la pandemia, a corto plazo también veamos cambios importantes en la estructura sectorial del empleo y disminuya significativamente la demanda de algunos tipos de ocupaciones mientras aumenta la de otras.

En este contexto, hemos querido analizar cómo perciben las empresas españolas este desafío, qué planes tienen al respecto y cuáles son los factores de los que depende el éxito de esas iniciativas. Para ello en el mes de junio de 2020 llevamos a cabo un sondeo entre directivos de RRHH de 54 empresas españolas en el que exploramos cómo creen que evolucionará la demanda de trabajo a corto y medio plazo, qué acciones tienen previsto llevar a cabo para hacer frente a las necesidades de reciclaje profesional de sus trabajadores, y qué necesitan de otros actores, como gobiernos y administraciones, instituciones educativas, o los propios trabajadores y sus representantes, para poder materializar sus planes.

Junto a los resultados de este sondeo, en este documento proporcionamos una visión panorámica de algunas tendencias en el mercado de trabajo que convierten el reciclaje profesional de los trabajadores en un desafío de primer orden para las empresas, los propios trabajadores y la sociedad en general. Con la intención de que este documento no tenga únicamente un carácter descriptivo, sino que también contribuya a transformar la realidad, concluimos con una serie de recomendaciones de acción dirigidas a los principales actores de los que depende que consigamos superar con éxito este reto sin precedentes al que nos enfrentamos: las empresas, los trabajadores y los gobiernos y administraciones públicas.

10 ideas fuerza

1

El reciclaje profesional de los empleados será una de las principales prioridades en materia de gestión de personas para la mayoría de los empleadores una vez se supere la pandemia. Prevención de riesgos laborales y trabajo remoto ocupan ahora las primeras posiciones, pero las empresas esperan que sus prioridades en este ámbito cambiarán radicalmente una vez superada la crisis sanitaria. En ese momento, junto al reciclaje profesional de sus empleados, otros temas prioritarios serán la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, el desarrollo de competencias de liderazgo y las nuevas formas de trabajo.

Aunque las empresas ya necesitaban trabajadores con otras capacidades antes de la pandemia de coronavirus, la crisis ha acelerado esa necesidad. Entre los factores que determinan cuáles serán las capacidades que necesitarán que posean sus trabajadores en los próximos años las empresas siguen señalando, por este orden, los avances tecnológicos, cambios en las preferencias de clientes y consumidores, cambios en el modelo de negocio, diversificación en productos y servicios, y cambios en las estructuras organizativas y en los sistemas de trabajo.

2.

3

Tampoco hay muchos cambios por lo que respecta a los grupos profesionales que más demandan las empresas. Entre los grupos profesionales cuya demanda va a aumentar más de aquí a 2022 la mayoría de las empresas menciona a los profesionales y técnicos de las tecnologías de la información y las comunicaciones y los profesionales de nivel superior y medio de las ciencias y la ingeniería. En el otro extremo, entre los grupos profesionales cuya demanda previsiblemente descenderá más durante ese mismo período, destacan el personal de apoyo administrativo y oficinistas.

Entre los niveles de estudios cuya demanda aumentará más de aquí a 2022 las empresas señalan, por este orden, la formación profesional de grado superior, grado más máster, grado universitario, formación profesional de grado medio y doctorado. El hecho de que los dos primeros puestos los ocupen la formación profesional de grado superior y grados con máster sugiere una tendencia hacia una búsqueda de perfiles con estudios más especializados.

4.

5

Las empresas se enfrentan a nuevos problemas más complejos y necesitan personas que ayuden a resolverlos. Por eso las empresas buscan, sobre todo, personas con “capacidades duraderas”. Entre ellas, creatividad, recopilación, evaluación y análisis de información, trabajo en equipo, y habilidades de formación y coaching. Cabe destacar que la programación de software únicamente ocupa el sexto lugar en la lista. Entre las capacidades cuya demanda descenderá, la mayoría de las empresas menciona la realización de tareas repetitivas, estándar o que requieren fuerza física, así como la operación de herramientas y equipos mecánicos.

6

Las empresas son conscientes de que las capacidades que necesitan que posean sus trabajadores son capacidades escasas y difíciles de desarrollar. En este sentido, es revelador que las capacidades cuya demanda esperan crecerá más de aquí a 2022 (creatividad, recopilación, evaluación y análisis de información) están también entre las capacidades que consideran más difíciles de conseguir en el mercado y que requieren más esfuerzo por parte de los trabajadores para desarrollarlas. Respecto a la programación de software llama la atención que muchas empresas tienden a considerarla una capacidad más fácil de desarrollar y de conseguir en el mercado que otras.

Los empleadores consideran que las prácticas de reciclaje profesional de más impacto son los programas de aprendizaje entre pares o compañeros, los programas de formación internos de la empresa, ayudar a los trabajadores a tomar conciencia de los cambios del entorno y de su empleabilidad, formar a los líderes para que sirvan de ejemplo, y rotaciones entre puestos de trabajo. Es de destacar que, salvo los cursos internos de la empresa, estas prácticas están entre las menos consolidadas en las organizaciones, aunque también son las prácticas en las que tienen previsto centrar sus esfuerzos en los próximos 12 meses. Llama también la atención la poca frecuencia con que las empresas mencionan los cursos y programas formativos en instituciones académicas entre los métodos más eficaces para facilitar el reciclaje profesional de sus trabajadores.

7

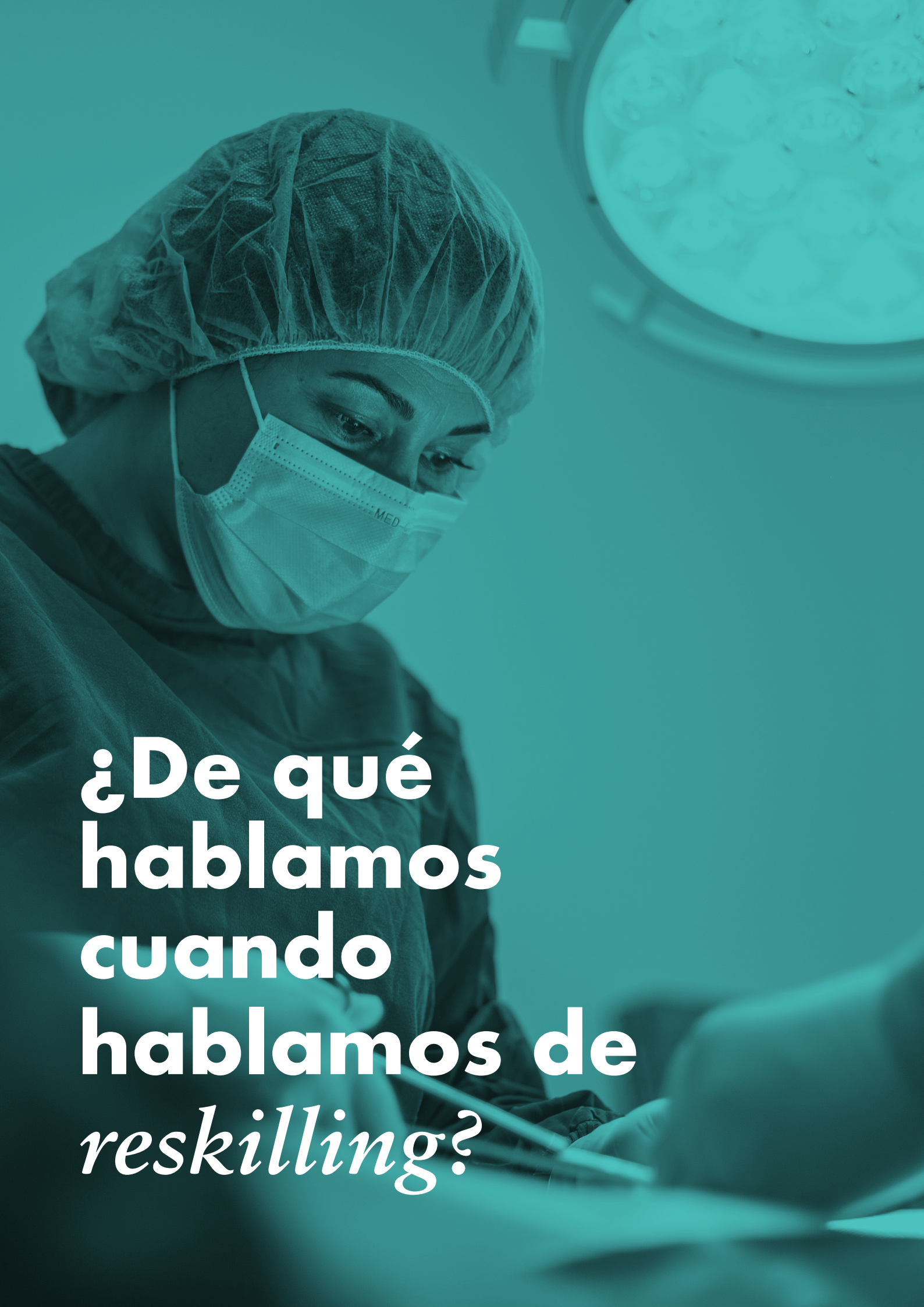
8

Entre los factores que más dificultan que los trabajadores adquieran las nuevas capacidades que necesitan, los empleadores destacan, sobre todo, la escasa concienciación y sentido de la urgencia por parte de los trabajadores y su falta de curiosidad y orientación al aprendizaje. No obstante, a pesar de ello, y de que las empresas consideran las iniciativas dirigidas a ayudar a los trabajadores a tomar conciencia de los cambios del entorno y de su empleabilidad entre las acciones más eficaces para facilitar su reciclaje profesional, este tipo de prácticas no está entre las más consolidadas, excepto entre las corporaciones de mayor tamaño.

Desde la perspectiva de las compañías encuestadas, el reciclaje profesional va de personas y de empresas. Cuatro de cada cinco empleadores incluyen a las empresas y a las propias personas entre los tres principales responsables de resolver las carencias de capacidades a las que se enfrentarán las empresas de aquí a 2022. Las empresas de matriz extranjera y las de más tamaño tienden más a considerar que la primera responsable es la empresa mientras que las empresas españolas y las de menor tamaño tienden a considerar que la primera responsable es la propia persona.

10

Finalmente, las empresas demandan a los otros actores implicados (gobiernos y administraciones, representantes de los trabajadores e instituciones académicas) un mayor acercamiento a las necesidades concretas de las empresas actuales, y soluciones alineadas con estas necesidades. En particular, esperan que gobiernos y administraciones incentiven el reciclaje profesional y la formación de los trabajadores, para favorecer su movilidad; de los sindicatos, que les ayuden a crear conciencia entre los trabajadores de la importancia de formarse y de tener una actitud proactiva de aprendizaje; y de las instituciones académicas una adaptación de sus programas a la realidad del mercado de trabajo.



**¿De qué
hablamos
cuando
hablamos de
reskilling?**

En los últimos años *reskilling* se ha convertido en una palabra de moda entre los especialistas en formación empresarial, educación, orientación laboral, mercado de trabajo y políticas de empleo. Pero, en concreto, ¿de qué hablamos cuando hablamos de *reskilling*?

En ocasiones se distingue entre dos conceptos vecinos: *reskilling* y *upskilling*. El primer término hace referencia al aprendizaje de nuevas habilidades y conocimientos que capacitan a una persona para hacer un trabajo diferente al que venía haciendo hasta el momento. El segundo término, *upskilling*, se refiere a la adquisición de nuevas capacidades que permiten a la persona seguir haciendo el mismo trabajo que hacía hasta ahora solo que de otra manera, ya sea porque ha cambiado la tecnología, los métodos de trabajo u otras circunstancias. No obstante, en otras ocasiones el término *reskilling* se emplea en un sentido más amplio y comprende tanto la adquisición de las capacidades necesarias para cambiar de trabajo (*reskilling* en sentido estricto) como el aprendizaje de las capacidades necesarias para hacer el mismo trabajo, pero de otra manera o con otros medios (*upskilling*). En este sentido más amplio es en el que empleamos el término *reskilling* en este informe.

En resumen, hablamos del proceso a través del cual los trabajadores adquieren las capacidades necesarias para mantener o incrementar sus oportunidades laborales. Por tanto, cuando hablamos de *reskilling* en el fondo hablamos de empleabilidad, una cualidad particularmente valiosa no solo para los trabajadores sino también para sus empleadores en un mercado de trabajo que está experimentando una profunda y rápida transformación tanto por el lado de la demanda como por el lado de la oferta.

Cambios

en la demanda del mercado de trabajo

Desde la perspectiva de la demanda, hoy en día las empresas necesitan personas con capacidades diferentes a las que buscaban antes. Esto se debe a diversos motivos, entre los que destacan los avances tecnológicos.

Por un lado, el mundo se tecnifica a un ritmo acelerado, lo que hace que los perfiles profesionales más demandados por las empresas estén directamente relacionados con este proceso de innovación tecnológica y tecnificación, como ingenieros, desarrolladores de software, etc. Por otro lado, está el fenómeno de la automatización, cuya consecuencia más inmediata es que las empresas dejan de necesitar personas para realizar tareas que ahora pueden hacer máquinas o software. Sin embargo, la automatización tiene otro efecto sobre la demanda de trabajo, que a menudo pasamos por alto, y es que, a medida que las máquinas se hacen cargo de las tareas más simples y rutinarias, los humanos nos quedamos con las tareas más complejas, una de cuyas características es que el desempeño de las personas que las realizan es más variable que el de las personas que hacen trabajos más simples. Por tanto, otra consecuencia de la automatización es que las empresas ahora necesitan personas capaces de llevar a cabo trabajos y resolver problemas más complejos en un contexto en el que su competitividad depende más que antes de que sus personas sean más capaces que las de la competencia.

Otro impacto de los avances tecnológicos sobre la demanda de trabajo es que las empresas buscan empleados capaces de navegar en un mundo cada vez más digitalizado, para lo cual esas personas necesitan poseer un nivel suficiente de 'competencia digital'. Este concepto incluye no solo la capacidad de usar las herramientas *hard* y *soft* que la tecnología pone a su disposición, sino también saber valorar cuales de esas soluciones se adaptan mejor a sus necesidades; la capacidad de trabajar con información: buscarla, analizarla, evaluarla e interpretarla, así como crear y difundir nueva información; saber interpretar y expresarse en todos los nuevos lenguajes que potencia internet,

como es el lenguaje de los vídeos, las infografías, etc.; ser capaces de discriminar, ser críticos y selectivos con las diferentes fuentes de información que compiten por captar su atención, así como de transformar la información en conocimiento; y seguir unas pautas de conducta que les ayuden a vivir y trabajar en un mundo en el que, con frecuencia, lo real y lo virtual se confunden.

Los avances tecnológicos también influyen sobre la demanda del mercado de trabajo cuando hacen posible la aparición de nuevos productos, servicios y modelos de negocio. En algunos casos se trata de productos totalmente nuevos, mientras que en otros casos son productos o servicios que ya existían pero que se han transformado radicalmente gracias a la tecnología. Por ejemplo, la mayoría de los servicios que se prestan a través de las denominadas plataformas de trabajo. Estos nuevos productos, servicios y modelos de negocio están detrás de la eclosión de nuevas profesiones, algunas de las cuales requieren un alto nivel de cualificación o la posesión de conocimientos de determinadas tecnologías emergentes, aunque también están detrás de la aparición de nuevos trabajos menos cualificados, como es el caso de los *riders* de las plataformas de reparto a domicilio.

En paralelo, el desarrollo tecnológico, principalmente en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, hace posible que las compañías adopten nuevas formas de organización, más apropiadas para hacer frente a los retos de un entorno altamente complejo e imprevisible como el que experimentan hoy en día la mayoría de las empresas. Esta tendencia se traduce en el uso cada vez más extendido de estructuras organizativas alternativas a las jerarquías tradicionales (por ejemplo, las denominadas organizaciones en red) y de nuevos métodos de trabajo (por ejemplo, los ‘métodos ágiles’) que también tienen un impacto en la demanda del mercado de trabajo ya que, para funcionar, estos nuevos modelos de organización del trabajo necesitan no solo personas con determinadas capacidades (proactividad, creatividad, colaboración, curiosidad, etc.), sino también otro perfil de líderes.

De todas formas, no todos los cambios que observamos en el mercado de trabajo desde el lado de la demanda tienen su origen en los cambios que está experimentando el entorno tecnológico. Gran parte de las nuevas profesiones que surgen en el mercado y de las variaciones en la demanda de perfiles profesionales ya existentes tienen que ver con cambios en las sensibilidades sociales y, consecuentemente, en las preferencias de los consumidores. Cambios relacionados, por ejemplo, con la emergencia climática, las tendencias demográficas, la importancia que últimamente damos a cuestiones relacionadas con la salud, las desigualdades sociales, o la propia crisis económica que afecta al poder adquisitivo de los ciudadanos.

Cambios

en la oferta del mercado de trabajo

Cambia lo que las empresas buscan en el mercado de trabajo, pero también cambia lo que allí se encuentran. Respecto a las causas de los cambios que observamos en la oferta del mercado de trabajo, tal como hemos visto que sucede con la demanda de trabajo, algunos de ellos están provocados por los avances tecnológicos.

Para empezar, aunque solemos escuchar que la automatización afecta a tareas y no a trabajos, el desempleo tecnológico es una realidad que no podemos obviar y que probablemente irá a más impulsado por los avances en el campo de la inteligencia artificial que hacen que cada vez sean más las personas que se quedan, o corren el riesgo de quedarse sin empleo porque las tareas que hacían ahora las puede realizar un algoritmo. Por otro lado, la velocidad a la que avanza la tecnología provoca que las empresas tengan dificultades para encontrar en el mercado personas con los conocimientos que necesitan para poder aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas soluciones tecnológicas. A esto hay que sumar el problema de la brecha digital, que tiende a afectar más a los sectores menos favorecidos de la población laboral y que, en un entorno empresarial cada vez más digitalizado, puede incrementar las desigualdades que ya sufren las personas que forman parte de esos colectivos. Respecto a esta cuestión podemos destacar, por ejemplo, la escasa proporción de mujeres entre los profesionales de las nuevas tecnologías.

Otra dimensión del entorno que influye en los cambios que está experimentando la oferta del mercado de trabajo es la demografía. En primer lugar, está el envejecimiento de la población, consecuencia del aumento de la esperanza de vida y el descenso de las tasas de natalidad. Este fenómeno, que experimentamos con especial fuerza en España provoca que la media de edad de las personas que trabajan o buscan trabajo tienda a elevarse. Una tendencia a la que también contribuyen las medidas dirigidas a retrasar

la edad de jubilación que introducen países como el nuestro en un intento de reducir la carga creciente que experimenta su sistema público de pensiones.

Dentro de este mismo ámbito de la demografía, un segundo fenómeno que tiene un impacto directo en la oferta del mercado de trabajo son los movimientos migratorios. Respecto a esta cuestión es importante destacar que en España los saldos vegetativos, es decir, la diferencia entre nacimientos y defunciones, son negativos desde 2015, por lo que el crecimiento de la población (casi 400.000 personas en 2019) se debe única y exclusivamente a los importantes saldos migratorios positivos que experimentamos en nuestro país. En consecuencia, la población activa de España está compuesta en una proporción cada vez mayor de personas nacidas de otros países, lo que genera importantes desafíos que van desde la integración laboral de personas procedentes de otras culturas hasta el reconocimiento de las titulaciones y habilitaciones profesionales de los inmigrantes más cualificados.

Entre las tendencias que configuran la oferta de trabajo también hay que destacar la creciente globalización del mercado laboral, particularmente del mercado de profesiones digitales (cada vez más) que es posible realizar a distancia gracias a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Gracias a estos avances las empresas ahora pueden contratar profesionales que viven en otros países, en muchos casos a un menor precio del que les costaría contratarlos localmente, mientras que, por otra parte, las personas tienen más oportunidades de trabajar para empleadores extranjeros, ya sea a tiempo completo o como un complemento de los ingresos que obtienen de sus empleadores locales. En otras palabras, gracias a la digitalización de muchas profesiones tanto empleadores como trabajadores ahora tienen más donde elegir.

Si hablamos de la oferta del mercado de trabajo tampoco nos podemos olvidar del sistema educativo, un ámbito en el que tenemos una importante asignatura pendiente en nuestro país.

Respecto al impacto que la educación tiene en la oferta del mercado de trabajo debemos señalar el fenómeno del abandono escolar, un problema que en España es mayor que en otros países de nuestro entorno. Y a esto debemos sumar los desajustes que existen entre los contenidos que aprenden los alumnos en los centros educativos y los conocimientos y habilidades que hoy en día necesitan las empresas. Un problema que se refleja en la paradoja de que las empresas españolas tienen dificultades para conseguir personas con las capacidades que necesitan cuando, al mismo tiempo, la proporción de jóvenes sobrecualificados para los trabajos que realizan está entre las más altas de Europa. Finalmente, cuando analizamos la oferta del mercado de trabajo es importante también tener presente los cambios en la forma en que las personas entienden y se relacionan con sus trabajos. A pesar de que la tasa de desempleo en España sea de las más elevadas de Europa, cada vez más personas, particularmente las más jóvenes, aspiran a trabajar para organizaciones con valores que encajen con los suyos y que tengan un impacto positivo en el mundo. Al mismo tiempo, en un escenario en el que la idea de un empleo para toda la vida parece que ha pasado a la historia, cada vez son más las personas que cuando valoran una oportunidad laboral no solo tienen en cuenta los ingresos que pueden obtener a corto plazo sino, sobre todo, como puede contribuir esa experiencia a su empleabilidad presente y futura.



Buy or make?

Ante estos profundos cambios que está experimentando el mercado laboral cada vez más empresas intentan hacer una ‘planificación estratégica de su fuerza de trabajo’ (*strategic workforce planning*). Además, tratan de dotarse de sistemas y procedimientos para asignar rápidamente a sus personas a aquellas unidades o proyectos donde pueden aportar más valor en cada momento (*rapid talent allocation*). Muchas de ellas, ya sea porque sus trabajadores no tienen las capacidades que necesitan o porque son empresas que crecen y les hacen falta más personas, también salen al mercado de trabajo en busca de candidatos que posean esos conocimientos y competencias. El problema es que se encuentran con un escenario de ‘guerra por el talento’ en el que les resulta difícil conseguir los profesionales con el nivel de capacidades y compromiso que desean. Encima, en un mundo de trabajos complejos e interdependientes, las empresas tienen menos garantías que antes de que los candidatos que deciden contratar vayan a lograr los mismos resultados en un contexto organizativo diferente al de su empresa anterior.

Ante este panorama (y en algunos casos también por entender que la empleabilidad de sus personas es una dimensión ineludible de su responsabilidad social), cada vez son más las empresas que deciden ‘fabricar’ esas capacidades en lugar de ‘comprarlas’ en el mercado. Para ello, tratan de anticipar cuales serán las capacidades que van a necesitar en el futuro y, a partir de ahí, diseñan programas para el reciclaje profesional de sus empleados que les permitan desarrollar esas capacidades, pero que se diferencian de los programas de formación que tradicionalmente han llevado a cabo las empresas en un aspecto fundamental. Dado que el mundo es mucho más volátil e impredecible, ya no se entienden como una sucesión de acciones de capacitación diseñadas para que una persona adquiriera determinadas habilidades y conocimientos, sino como un proceso de aprendizaje continuo que no se acaba nunca y para el que ciertas cualidades de la persona como su curiosidad, su apertura de mente, su adaptabilidad o su orientación a objetivos de aprendizaje se convierten en prerrequisitos que es preciso trabajar si la persona no los posee.

En paralelo, el *reskilling* se convierte en un tema del que ya no se preocupan solo las empresas y los trabajadores. Gobiernos y otras instituciones tratan de idear mecanismos para corregir los desequilibrios entre la oferta y la demanda del mercado del trabajo, ya que no solo suponen una amenaza para el desarrollo económico de sectores, o incluso países enteros, que encuentran dificultades para conseguir los trabajadores que necesitan, sino que también pueden incrementar la precariedad laboral, la desigualdad y, en consecuencia, la inestabilidad social.

En este contexto, instituciones y ciudadanos empezamos a tomar conciencia de hasta qué punto las políticas sociales y de mercado laboral resultan insuficientes para corregir esos desequilibrios. Hacen falta nuevas ideas para conseguir navegar esos cambios y configurar un futuro del trabajo más sostenible, entendiendo el término sostenibilidad en su acepción más amplia. De ahí que se hable tanto de la necesidad de un nuevo contrato social y la profusión de informes y propuestas en este sentido por parte de instituciones como la Unión Europea, la Organización Internacional del Trabajo, el Foro Económico Mundial, y la OCDE, entre otras.

Reskilling para la era pos-COVID

Así es como estaban las cosas en el mercado de trabajo a principios de 2020 cuando se desató la pandemia de coronavirus. Desde entonces, millones de personas han perdido su trabajo en todo el planeta y probablemente, una vez que superemos la emergencia sanitaria, los efectos en la economía y en el empleo los arrastraremos durante algunos años. En su último informe sobre este tema, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que aproximadamente 1.250 millones de personas trabajan en sectores que corren riesgo de sufrir un impacto particularmente “drástico y devastador” a consecuencia de esta crisis. Lo más probable, por tanto, es que veamos movimientos en la composición sectorial del empleo, y que muchas personas tengan que aprender a hacer otros trabajos, simplemente porque la demanda de los que hacían hasta ahora se va a reducir significativamente.

Otro efecto de la pandemia en el mundo del trabajo ha sido el aumento rápido y forzado en la proporción de personas que realizan su trabajo desde su domicilio en lo que algunos medios han calificado como “el mayor experimento de teletrabajo de la historia”. Un experimento que, aparte de descubrirnos que el trabajo remoto no es para todo el mundo, nos ha enseñado que para aprovechar el potencial del trabajo a distancia necesitamos no solo dominar una variedad de herramientas tecnológicas sino, sobre todo, abandonar muchas de las rutinas que seguíamos en la oficina, y aprender a hacer las cosas de otra manera, de la misma forma que son necesarios otros comportamientos de liderazgo. Además, ha servido para evidenciar lo lejos que está de cerrarse la denominada ‘brecha digital’, sobre todo entre los grupos sociales menos favorecidos.

Por otro lado, es posible que la pandemia también acabe llevando a muchas empresas a contemplar desde una óptica diferente las posibilidades de automatizar sus procesos que les ofrecen los avances tecnológicos. Los robots y los algoritmos no se ponen enfermos ni contagian enfermedades, y esto podría ser un argumento para acelerar la automatización de más tareas, con el consiguiente impacto en el empleo.

Asimismo, resulta preocupante observar el impacto que la crisis está teniendo en el colectivo del que más depende como será la oferta del mercado de trabajo en el futuro: los jóvenes. Numerosas empresas han pospuesto o reducido las contrataciones de estudiantes y jóvenes graduados, muchos de los cuales han reorientado sus expectativas profesionales a raíz de la crisis. Además, la pandemia también afecta a su empleabilidad a medio y largo plazo, ya que tanto la educación y la formación técnica y profesional, como la capacitación en el puesto de trabajo, se han visto afectadas de forma muy adversa, lo que puede mermar no solo las oportunidades profesionales y los ingresos futuros de esos jóvenes sino también la oferta de personal cualificado en el mercado.

En esta sección hemos repasado los cambios en el mercado de trabajo que convierten el reciclaje profesional de los trabajadores –el *reskilling*– en uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos las personas, las empresas y el conjunto de la sociedad si queremos construir un futuro del trabajo inclusivo y sostenible o, simplemente, desde una perspectiva más egoísta, asegurar la competitividad de nuestra empresa, o nuestro propio futuro laboral. En la siguiente sección del informe analizamos como contemplan este reto las empresas españolas.

Resultados *del sondeo*

Cambios en las prioridades **de las empresas en materia de gestión de personas**

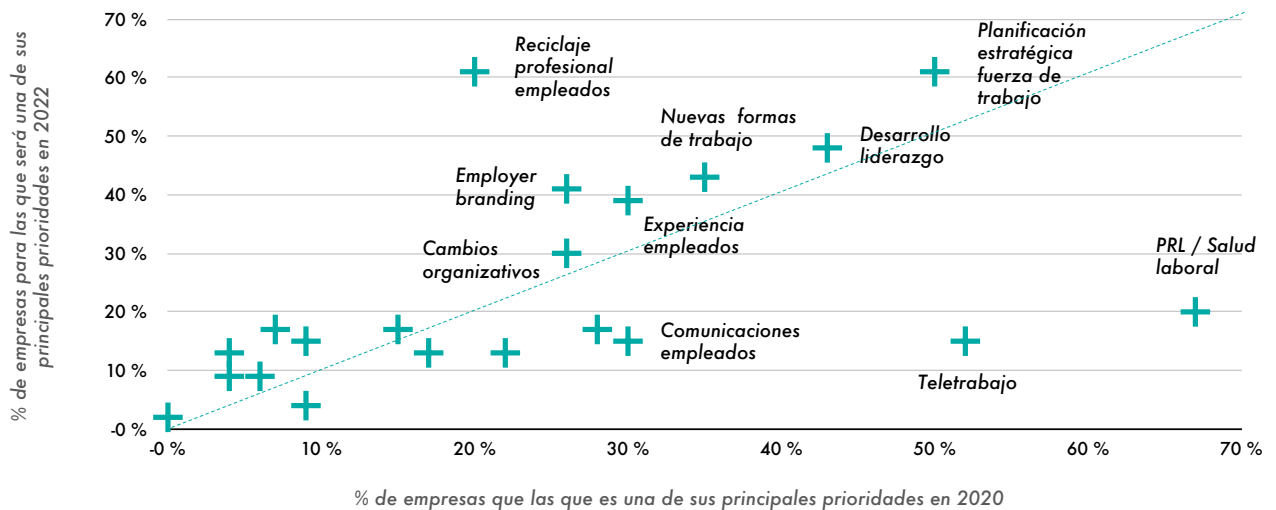
El reciclaje profesional de los trabajadores será una de las principales prioridades en materia de gestión de personas para la mayoría de los empleadores encuestados una vez se supere la pandemia. Aunque en 2020 la prevención de riesgos laborales y el trabajo remoto se han convertido en las principales prioridades para la mayor parte de las empresas, también esperan que sus prioridades en este ámbito cambiarán radicalmente una vez superada la crisis. En ese momento, junto al reciclaje profesional de sus empleados, otros temas prioritarios serán la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, el desarrollo de competencias de liderazgo y las nuevas formas de trabajo.

Respecto a las diferencias en función del tipo de empresa, cabe destacar que, comparadas con las compañías más pequeñas, las empresas de mayor tamaño tienden más a incluir la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y el reciclaje profesional de sus empleados entre sus prioridades en materia de gestión de personas para 2022.

En relación con los temas cuya prioridad previsiblemente variará más entre 2020 y 2022, destaca el reciclaje profesional de los empleados, que de ser una prioridad solo para el 20% de las empresas pasará a ser una cuestión prioritaria para el 61%, y la atracción de candidatos, que de ser importante para el 26% de las compañías pasará a serlo para el 41%. Por otra parte, entre los temas que se vuelven menos prioritarios, desciende la prevención de riesgos laborales, que de ser un tema prioritario para el 67% de las empresas en 2020 pasará a serlo solo para el 20% en 2022, el trabajo remoto, que baja del 52% al 15%, y las comunicaciones a empleados, que caen del 30% al 15% en el mismo período.

Principales prioridades en materia de gestión de personas

% de empresas que incluyen esta cuestión entre sus cinco prioridades para el año

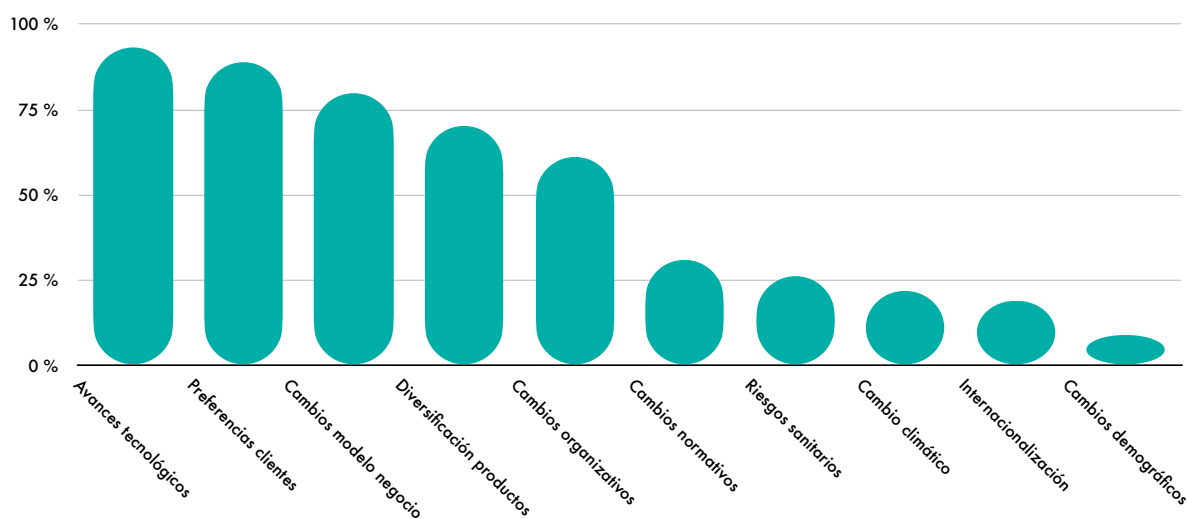


Cambios en las cualidades **que las empresas necesitan que posean sus trabajadores**

No es una novedad que las empresas hoy en día necesitan trabajadores con otras capacidades. Ya las necesitaban antes de la crisis COVID, solo que la pandemia ha acelerado esa necesidad. Entre los factores que determinan cuáles serán las capacidades que necesitarán que posean sus trabajadores en los próximos años las empresas encuestadas siguen señalando, por este orden, los avances tecnológicos, cambios en las preferencias de clientes y consumidores, cambios en el modelo de negocio, diversificación en productos y servicios, y cambios en las estructuras organizativas y en los sistemas de trabajo.

Factores que más influyen en las capacidades que necesitan las empresas

% de empresas que citan este factor entre los que más determinan las capacidades que necesitan poseer sus trabajadores

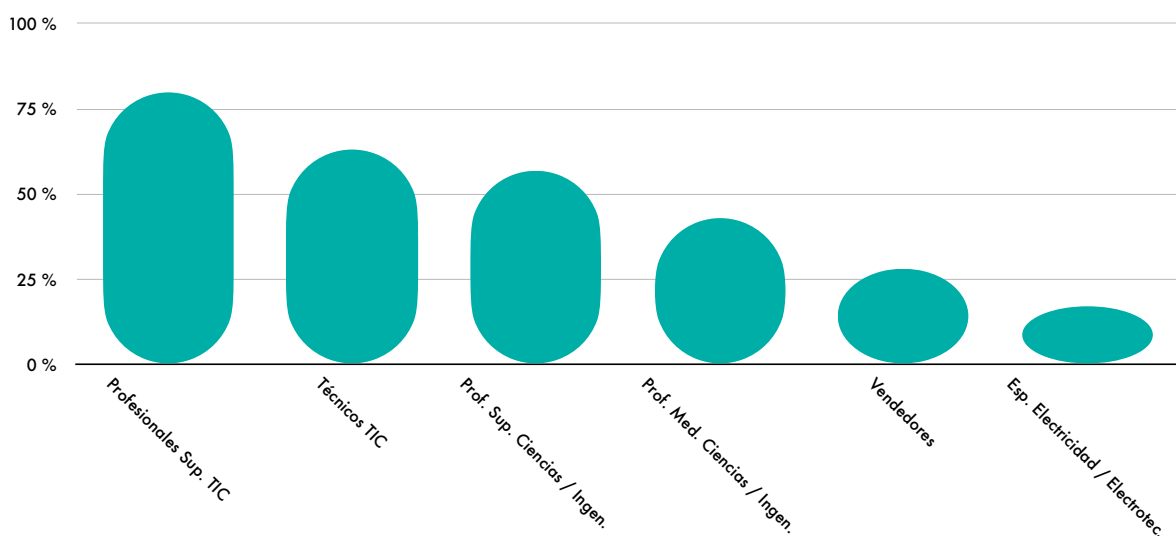


Cambios en los grupos profesionales demandados

Tampoco hay muchos cambios por lo que respecta a los grupos profesionales que van a demandar las empresas. Entre los grupos profesionales cuya demanda va a aumentar más de aquí a 2022 la mayoría de las empresas participantes en el sondeo destacan los profesionales y técnicos de las tecnologías de la información y las comunicaciones y los profesionales de nivel superior y medio de las ciencias y la ingeniería. En el otro extremo, entre los grupos profesionales cuya demanda previsiblemente descenderá más en ese mismo período destacan, sobre el resto, el personal de apoyo administrativo y oficinistas.

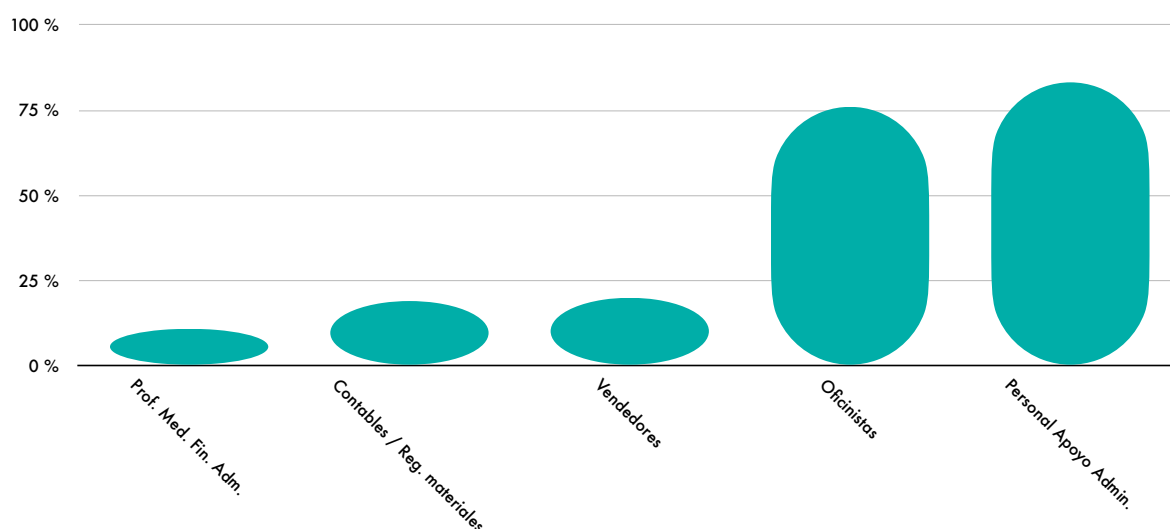
Grupos profesionales cuya demanda aumentará

% de empresas que esperan que su demanda de estos grupos profesionales aumentará entre 2020-2022



Grupos profesionales cuya demanda descenderá

% de empresas que esperan que su demanda de estos grupos profesionales disminuirá entre 2020-2022



En función del tamaño de las empresas, los datos revelan que son las empresas de mayor dimensión las que esperan con más frecuencia un aumento en la demanda de perfiles tecnológicos y de ingeniería y un descenso en la demanda de oficinistas.

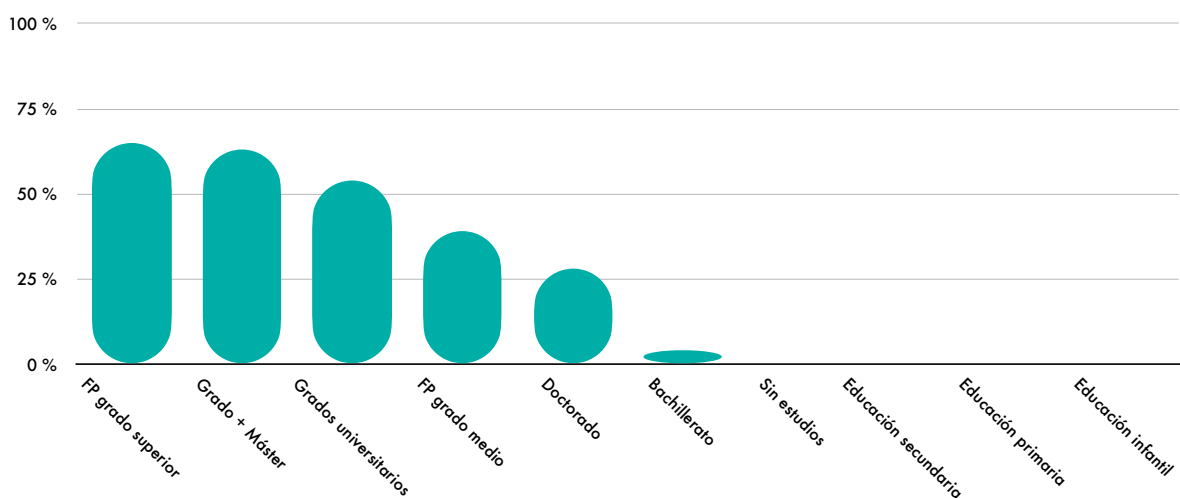
En todo caso, un aspecto preocupante es el impacto que esta tendencia puede tener sobre la brecha de género en el mercado laboral español dados los niveles dispares de participación de hombres y mujeres en los grupos profesionales más y menos demandados. Los datos del SEPE revelan que en 2019 únicamente el 25% de los contratos de ingenieros industriales, el 22% de los contratos de analistas de redes informáticas, el mismo porcentaje de los contratos de ingenieros de telecomunicaciones, el 20% de los contratos de analistas y diseñadores de software y el 14% de los contratos de ingenieros electrónicos fueron firmados con mujeres. Esto contrasta con el 68% de los contratos de empleados administrativos sin tareas de atención al público, la misma proporción de los contratos de empleados de contabilidad, el 69% de los contratos de asistentes de dirección y administrativos, y el 72% de los contratos de empleados de control de personal y nómina.

Cambios en los niveles de estudios demandados

Por lo que se refiere al nivel de estudios de los trabajadores, las titulaciones cuya demanda aumentará en más empresas de aquí a 2022 serán, por este orden, la formación profesional de grado superior, grado más máster, grado universitario, formación profesional de grado medio y doctorado. El hecho de que los dos primeros puestos de esta lista los ocupen la formación profesional de grado superior y grados con máster sugiere una tendencia hacia una búsqueda de perfiles con estudios más especializados.

Variación en la demanda de titulaciones académicas

% de empresas que esperan que su demanda de trabajadores con estas titulaciones aumentará entre 2020-2022

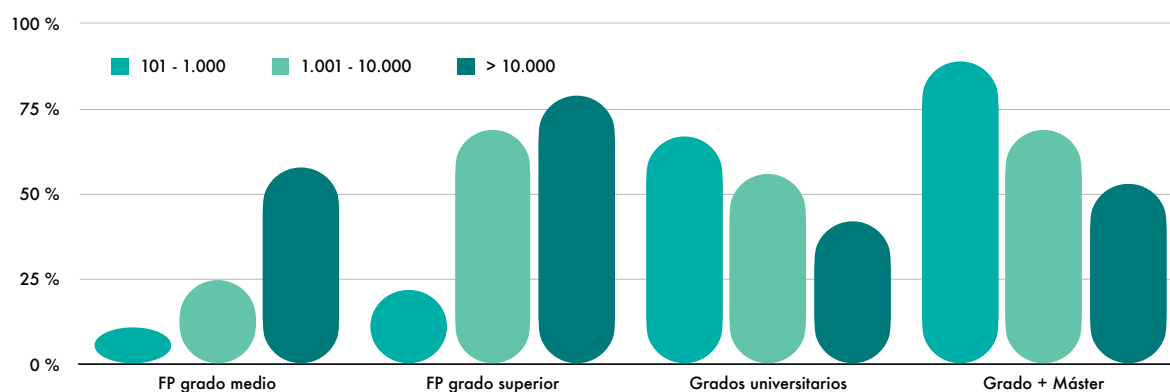


Respecto a esta cuestión, se observan algunas diferencias entre las empresas encuestadas de capital español y las de capital extranjero. Las empresas españolas tienden a pensar que, en primer lugar, aumentará su demanda de personas con grado universitario y máster (71%) y, en segundo lugar, la de titulados de formación profesional de grado superior (59%). En cambio, entre las empresas de capital extranjero este orden se invierte, y es mayor la proporción de compañías que espera que necesitará un mayor número de personas con formación profesional de grado superior (75%) y de grado medio (55%), más incluso que titulados con grado universitario y máster (50%).

También se observan diferencias en función del tamaño de las empresas. Las empresas más pequeñas anticipan que principalmente aumentará su demanda de titulados con grado universitario y máster (89%) y de personas con grado universitario (67%), mientras que entre las compañías más grandes ganan las que creen que necesitarán más titulados de formación profesional, tanto de grado superior (79%) como de grado medio (58%).

Variación en la demanda de titulaciones académicas

% de empresas que esperan que su demanda de trabajadores con estas titulaciones aumentará entre 2020-2022

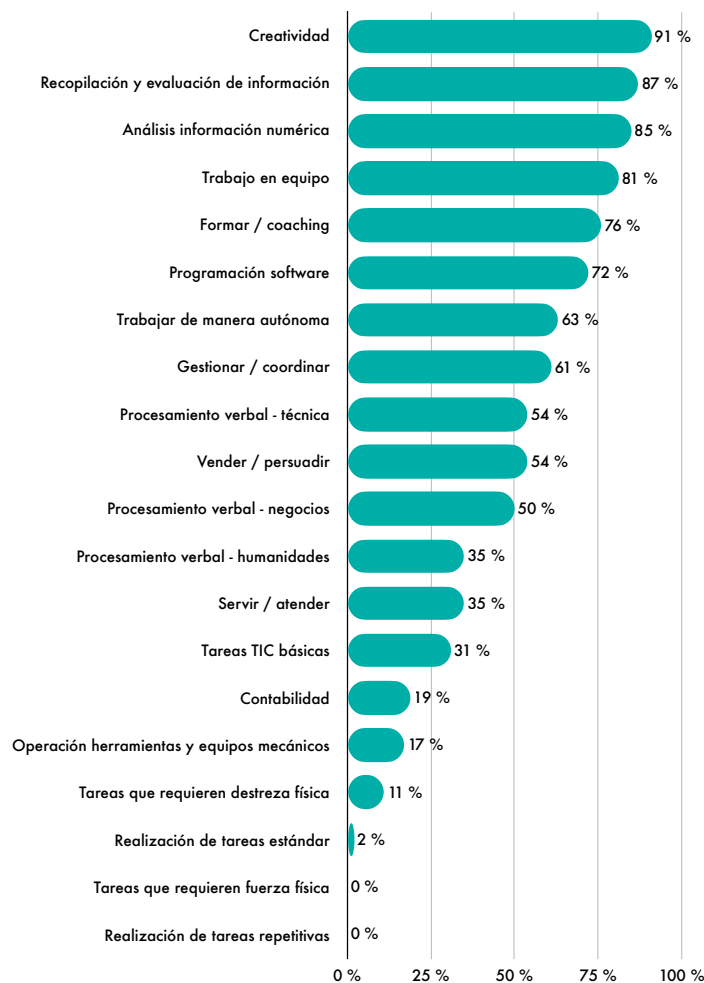


Cambios en las habilidades y conocimientos demandados

Las empresas se enfrentan a nuevos problemas más complejos y necesitan personas que les ayuden a resolverlos. Este es el motivo de que más empresas demanden de sus trabajadores “capacidades duraderas” como creatividad, recopilación, evaluación y análisis de información, trabajo en equipo, y habilidades de formación y coaching. Por el contrario, entre las capacidades cuya demanda previsiblemente descenderá entre 2020 y 2022, la mayoría de las empresas participantes en el estudio menciona la realización de tareas repetitivas, estándar o que requieren fuerza física, así como la operación de herramientas y equipos mecánicos.

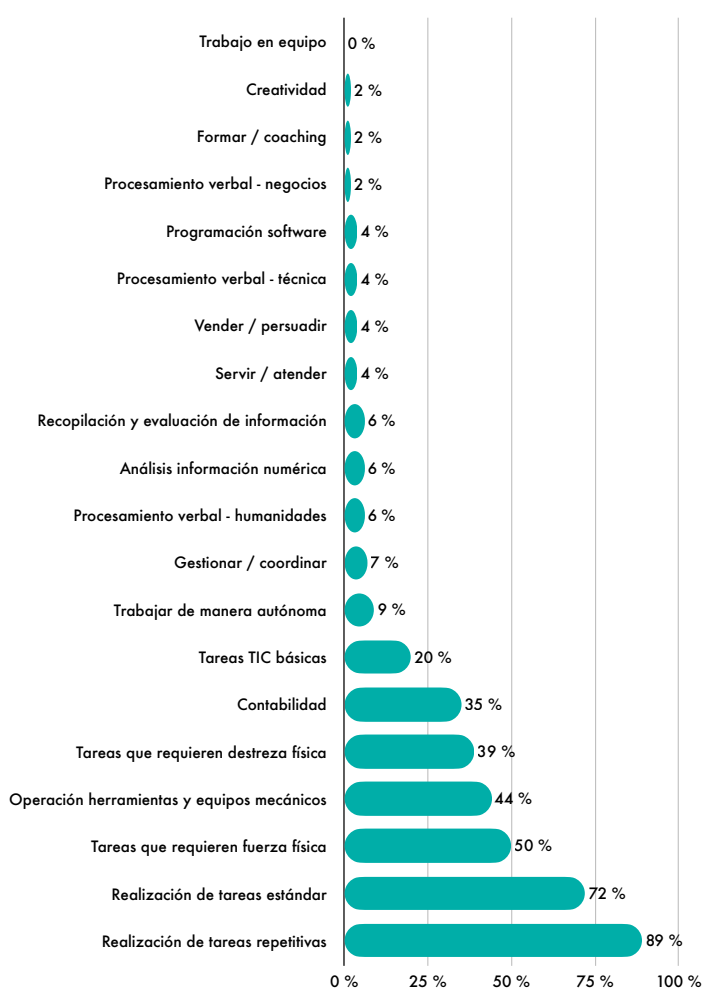
Variación en la demanda de capacidades

% de empresas que esperan que su demanda de esta capacidad aumentará entre 2020-2022



Variación en la demanda de capacidades

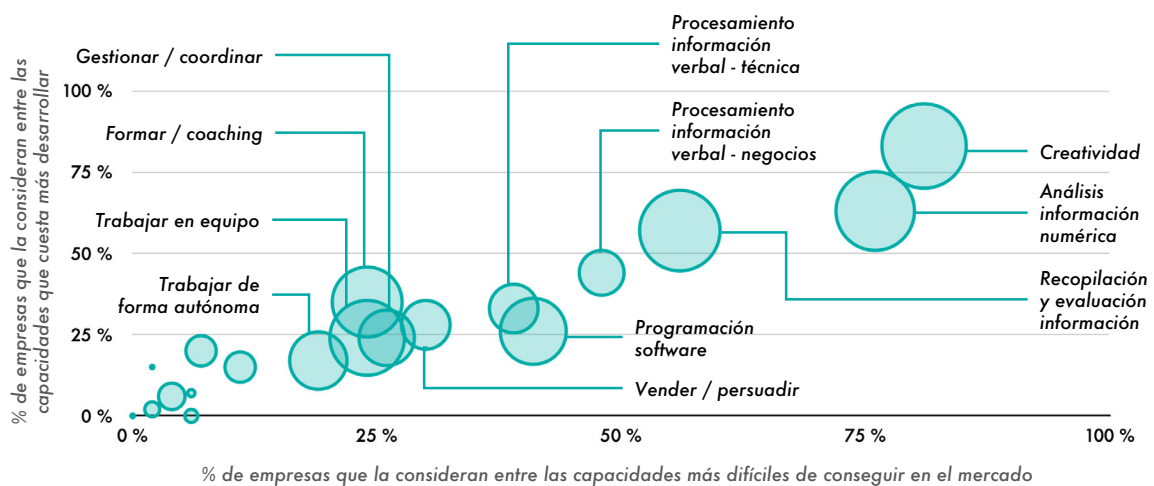
% de empresas que esperan que su demanda de esta capacidad disminuirá entre 2020-2022



Las empresas encuestadas son conscientes de que las capacidades que necesitan que posean sus trabajadores son, en muchos casos, capacidades escasas y difíciles de desarrollar. En este sentido, es revelador que las capacidades cuya demanda las empresas esperan que aumentará entre 2020 y 2022 (creatividad, recopilación, evaluación y análisis de información) son, al mismo tiempo, las capacidades que consideran que son más difíciles de conseguir en el mercado y las que creen que requieren un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores para desarrollarlas.

Capacidades cuya demanda aumentará entre 2020 y 2022

(el diámetro de los círculos representa el % de empresas que en 2022 necesitarán más personas con esa capacidad)



Entre las capacidades que las empresas creen que demandarán más en los próximos dos años, la programación de software merece una mención especial. Pese a que los perfiles cuya demanda previsiblemente va a crecer más son los profesionales de las tecnologías de la información y la ingeniería, la demanda de personas con conocimientos de programación de software, aunque aumenta, únicamente ocupa el sexto lugar en la lista de las capacidades más demandadas. Esta diferencia podría ser consecuencia de la tendencia a externalizar las tareas que requieren este tipo de capacidades, así como la evolución hacia modelos *Low-Code / No-Code*. Asimismo, llama la atención que muchas empresas consideran que la programación de software es una capacidad más fácil de desarrollar y de conseguir en el mercado que otras capacidades altamente demandadas, como la creatividad, la evaluación y análisis de información o el procesamiento de información verbal de negocio.

La respuesta **de las empresas**

La mayoría de las empresas señala entre los métodos más eficaces para resolver los problemas derivados de la falta de capacidades de sus trabajadores los siguientes: la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, facilitar el reciclaje profesional de sus actuales empleados, preocuparse por conocer las capacidades que posee cada uno de sus empleados, fomentar la polivalencia de sus actuales trabajadores y la movilidad de sus empleados entre diferentes puestos de trabajo.

Respecto al recurso a la automatización de procesos y tareas como una fórmula mediante la cual solventar los problemas que provoca la falta de capacidades de los trabajadores, llama la atención que las empresas más pequeñas tienden más que las grandes a considerarlo como uno de los métodos más eficaces para hacer frente a este reto. Justo lo contrario sucede con la movilidad entre puestos de trabajo, una solución que las empresas grandes tienden a ver más eficaz que las empresas pequeñas, lo que posiblemente se deba al mayor número de oportunidades de rotación que suele haber en las organizaciones de mayor tamaño.

Ya dentro del ámbito específico del reciclaje profesional, los empleadores encuestados consideran que las prácticas de más impacto son los programas de aprendizaje entre pares o compañeros, los programas de formación internos de la empresa, ayudar a los trabajadores a tomar conciencia de los cambios del entorno y de su empleabilidad, formar a los líderes para que sirvan de ejemplo, y rotaciones entre puestos de trabajo.

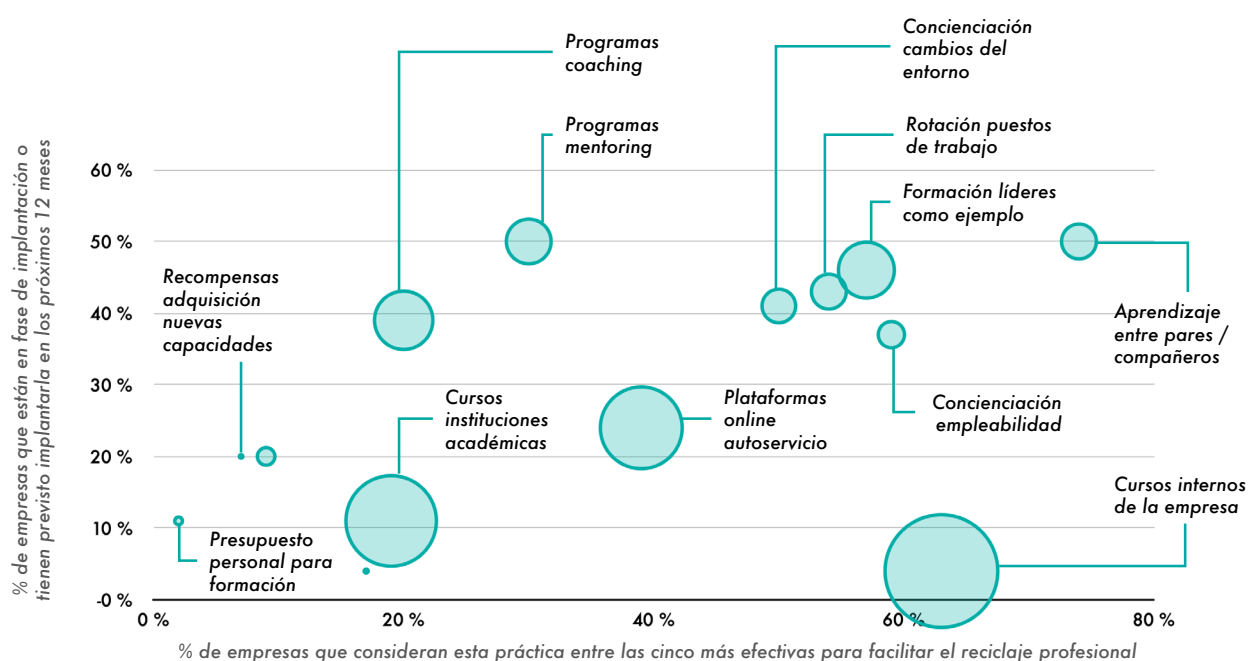
Acciones para facilitar el reciclaje profesional de los trabajadores

% de empresas que consideran este tipo de prácticas entre las 5 más eficaces



Acciones para facilitar el reciclaje profesional de los trabajadores

(el diámetro de los círculos representa el % de empresas que considera consolidada esta práctica)

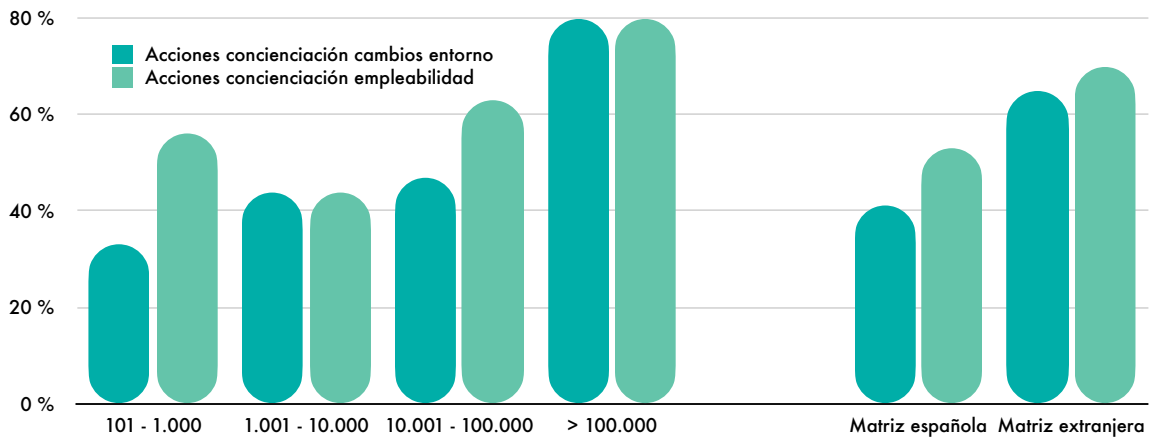


Respecto a las iniciativas orientadas a ayudar a los trabajadores a tomar conciencia de su empleabilidad y de los cambios del entorno, las empresas de mayor dimensión tienden más a considerarlas entre las acciones más eficaces para facilitar el reciclaje profesional de sus trabajadores, del mismo modo que las empresas de matriz extranjera tienden más que las españolas a incluirlas entre los métodos más eficaces para ese fin.

Asimismo, es importante destacar que, salvo los cursos internos de la empresa, las prácticas que las compañías consideran como las más eficaces para conseguir el reciclaje profesional de sus trabajadores suelen estar entre las menos consolidadas en las organizaciones. La buena noticia es que también son las prácticas en las que más empresas tienen previsto centrar sus esfuerzos en materia de reciclaje profesional durante los próximos 12 meses.

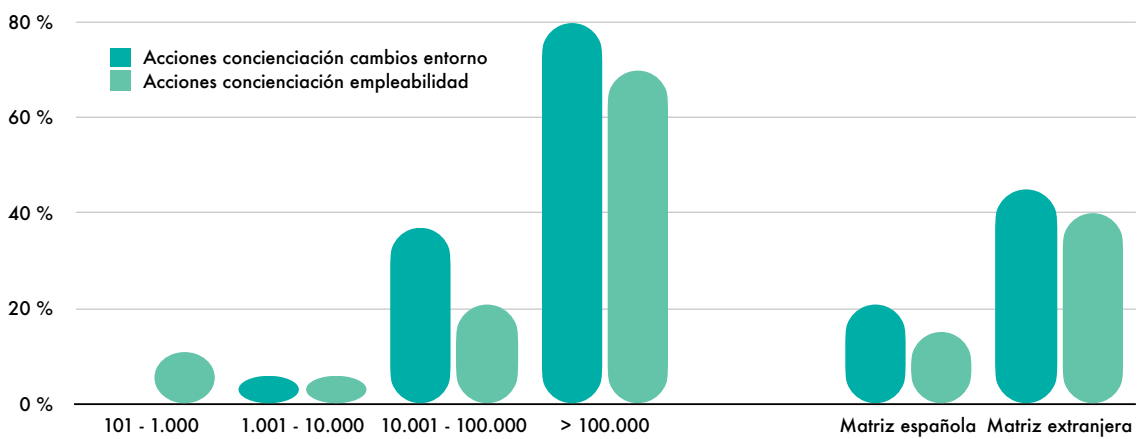
Acciones para facilitar el reciclaje profesional de los trabajadores

% de empresas que consideran este tipo de prácticas entre las cinco más eficaces



Acciones para facilitar el reciclaje profesional de los trabajadores

% de empresas que consideran este tipo de actividades como una práctica consolidada en sus organizaciones



Por otro lado, nos llama la atención la escasa frecuencia con que las empresas participantes en el estudio incluyen los cursos y programas formativos en instituciones académicas entre los métodos que consideran más eficaces para facilitar el reciclaje profesional de sus trabajadores. Este posiblemente es el motivo de que sean muy pocas las empresas que, no teniendo ya implantados este tipo de programas, los estén implantando en este momento o tengan previsto hacerlo en los próximos 12 meses.

Obstáculos para el reskilling

Entre los factores que más dificultan que los trabajadores adquieran las nuevas capacidades que necesitan, los empleadores encuestados destacan la escasa concienciación y sentido de la urgencia por parte de los trabajadores y su falta de curiosidad y orientación al aprendizaje. Les siguen a distancia el desconocimiento de los trabajadores de los recursos de aprendizaje a su alcance, la falta de involucración y apoyo de los supervisores directos de los trabajadores, y el miedo de los trabajadores a reconocer sus propias limitaciones.

En relación con esta cuestión, nos llama la atención que, a pesar de que las empresas señalan la falta de concienciación, sentido de la urgencia, curiosidad y orientación al aprendizaje de los trabajadores entre los factores que más dificultan que estos adquieran las capacidades que necesitan, y de que incluyen las iniciativas dirigidas a ayudar a los trabajadores a tomar conciencia de los cambios del entorno y de su empleabilidad entre las acciones más eficaces para facilitar su reciclaje profesional, este tipo de prácticas no está entre las más consolidadas, excepto, como hemos visto anteriormente, en las corporaciones de mayor tamaño.

Obstáculos al reciclaje profesional de los trabajadores

% de empresas que señalan este factor entre los 5 principales obstáculos



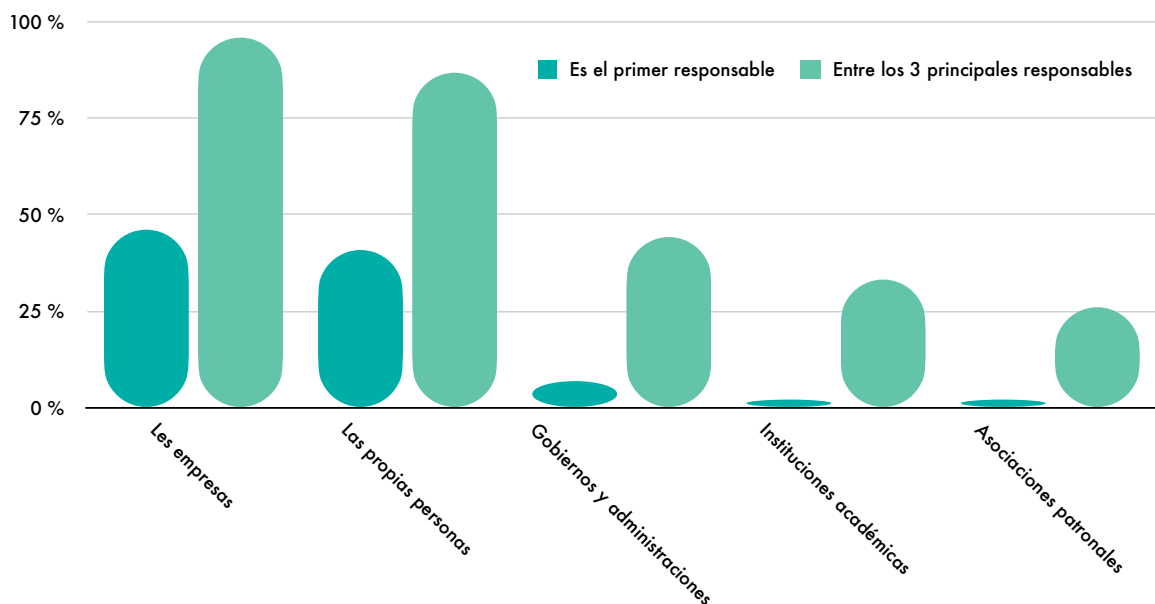


**Una
responsabilidad
*compartida***

A la hora de repartir responsabilidades la gran mayoría de las empresas participantes en el sondeo entiende que el *reskilling* va de personas y de empresas. Cuatro de cada cinco empleadores incluyen a las empresas y a las propias personas entre los tres principales responsables de resolver las carencias de capacidades a las que se enfrentarán las empresas de aquí a 2022. Llama la atención que las empresas encuestadas de matriz extranjera y las de mayor tamaño tienden más a considerar que la primera responsable es la empresa mientras que las empresas españolas y las de menor tamaño tienden a considerar que la primera responsable es la propia persona.

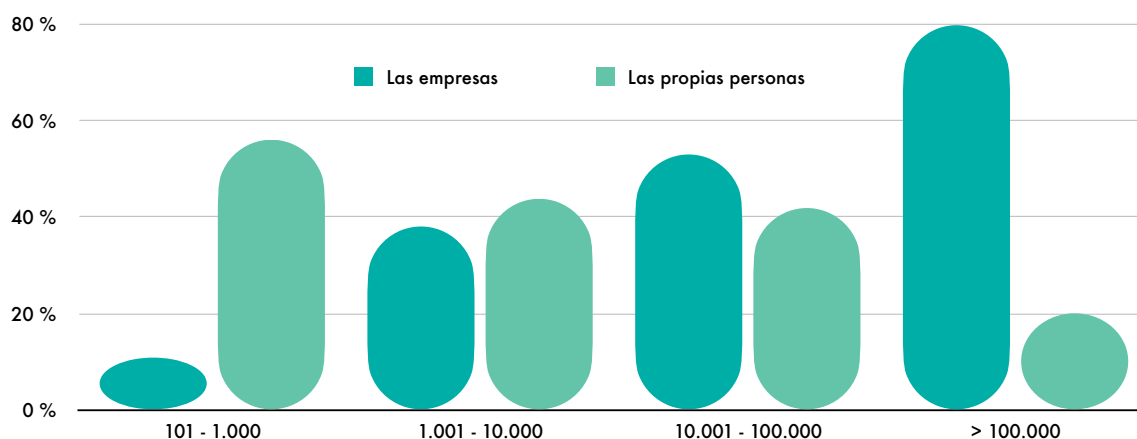
De quién es la responsabilidad de resolver las carencias de capacidades a que se enfrentan las empresas

% de empresas que lo mencionan



Quién es el primer responsable de resolver las carencias de capacidades a que se enfrentan las empresas

% de empresas que lo mencionan como el primer responsable



Respecto a este reparto de responsabilidades entre los diferentes actores implicados, hay que destacar que, a pesar de que entienden que los principales responsables de resolver las carencias de capacidades a las que se enfrentarán en los próximos años son las empresas y las propias personas, las compañías sondeadas demandan a los otros actores implicados (gobiernos y administraciones, representantes de los trabajadores e instituciones académicas) un mayor acercamiento a las necesidades concretas de las empresas actuales, y soluciones alineadas con estas necesidades.

En particular, esperan que gobiernos y administraciones incentiven el reciclaje profesional y la formación de los trabajadores, para favorecer su movilidad; de los sindicatos, que les ayuden a crear conciencia entre los trabajadores de la importancia de formarse y de tener una actitud proactiva de aprendizaje; y de las instituciones académicas, que adapten sus programas a la realidad del mercado de trabajo.

¿Qué pueden hacer los trabajadores?

Respecto a qué podemos hacer las personas frente a la revolución del *reskilling* tenemos que empezar por entender que hablar de *reskilling* es hablar de empleabilidad, un concepto que el Diccionario de la Real Academia Española define como el “conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo”. Es decir, la empleabilidad no sirve solo para encontrar un nuevo trabajo, también es necesaria para mantener el que ya tenemos en un escenario complejo donde los cambios tecnológicos suceden con más frecuencia, los mercados se vuelven más competitivos y la vida media de las empresas se reduce mientras que nuestras vidas laborales tienden a prolongarse.

Antes, lo habitual era que las personas nos pusiéramos a trabajar para una organización tras concluir nuestros estudios y no volviésemos más a las aulas. Como mucho asistíamos a los cursos de formación que, de tanto en cuanto, programaban las empresas con motivo del lanzamiento de un nuevo producto, o un cambio tecnológico o de procesos. Pero eran otros tiempos. Comparado con la velocidad a la que hoy suceden las cosas, teníamos mucho más tiempo para asimilar esos cambios. Por otra parte, los empleados que llevaban más años en la empresa siempre estaban allí, con su experiencia, para resolvernos las dudas que nos fuesen surgiendo y para enseñarnos todo aquello que no estuviese en los manuales.

Hoy todo es distinto. Además, el tiempo que pasa desde el momento en que adquirimos un nuevo conocimiento hasta que éste se queda obsoleto es cada vez más corto, lo que nos obliga a entrar en una dinámica de aprendizaje continuo, y a estar preparados para reinventarnos varias veces a lo largo de nuestra vida laboral. De no hacerlo, corremos el riesgo de convertirnos en un producto indiferenciado al que no le queda más alternativa que competir en precio. En este escenario, tal como dice George Siemens, “nuestra habilidad para aprender lo que necesitamos para mañana es más importante que lo que sabemos hoy”.

Explorar qué necesitan los empleadores

En primer lugar, para enfrentarnos con éxito a la ‘revolución del *reskilling*’ debemos preocuparnos de conocer qué es lo que demandan las empresas. Para ello, además de averiguar qué cualidades concretas valoran los empleadores en sus procesos de selección, y preocuparnos de leer informes como este, en los que se analizan las tendencias en el mercado de trabajo, podemos fijarnos en qué aspectos consideran las compañías cuando valoran el potencial de sus empleados. Por ejemplo, el modelo Learning Agility desarrollado por Korn/Ferry, que considera las siguientes cinco dimensiones:

- Agilidad mental (*Mental agility*): Pensar de manera crítica ante problemas complejos y expandir posibilidades mediante nuevas conexiones.
- Agilidad interpersonal (*People agility*): Comprender y relacionarse con otras personas para aprovechar y multiplicar el desempeño colectivo.
- Agilidad en el cambio (*Change agility*): Disfrutar de la experimentación, ser curioso y afrontar eficazmente la incomodidad del cambio.
- Agilidad en los resultados (*Results agility*): Obtener resultados en situaciones nuevas, inspirar a los equipos y mostrar una presencia que genera confianza.
- Conciencia de uno mismo (*Self-awareness*): Ser reflexivo y conocerse bien a uno mismo, comprender nuestras capacidades y nuestro impacto en los demás.

Otro ejemplo es el modelo que plantean Chamorro-Premuzic, Adler y Kaiser, que distinguen tres ‘marcadores’ del potencial de una persona:

- Capacidad (*Ability*): El conocimiento y la habilidad que se necesita para realizar las tareas clave que conforman un trabajo.
- Habilidades sociales (*Social skills*): Incluye tanto la capacidad de la persona de gestionarse a sí misma como la capacidad de gestionar a otros (relaciones).
- Impulso (*Drive*): la voluntad y la motivación para trabajar duro y hacer lo que sea necesario para conseguir hacer el trabajo en tiempo y forma.

Tampoco podemos olvidar el más reciente *High Potential Trait Inventory* (HPTI), desarrollado por Ian MacRae y Adrian Furham, y que considera los siguientes seis rasgos asociados al éxito en el lugar de trabajo:

- Escrupulosidad (*Conscientiousness*).
- Adaptación (*Adjustment*).
- Aceptación de la ambigüedad (*Ambiguity acceptance*).
- Curiosidad (*Curiosity*).
- Valentía (*Courage*).
- Competitividad (*Competitiveness*).

Una particularidad interesante de este último modelo es que asume que estos seis rasgos presentan inconvenientes en sus extremos (por ejemplo, no es bueno que las personas sean demasiado valientes, competitivas o escrupulosas de la misma manera que no es bueno que lo sean demasiado poco). Por tanto, para cada trabajo hay un valor óptimo de cada uno de esos rasgos, de la misma manera que la importancia relativa de cada uno de ellos varía en función del trabajo de que se trate.

Conocer *nuestro punto de partida*

En cualquier caso, de poco sirve saber cuales son las cualidades que demandan las empresas si no sabemos cuál es nuestro nivel de esas cualidades. Solo si conocemos cuál es nuestra meta y cuál es el punto del que partimos sabremos cuál es el camino que tenemos que recorrer, cuál es la distancia que nos separa de esa meta y cómo es el terreno al que nos vamos a enfrentar. Por este motivo, una segunda línea de acción que necesitamos emprender para enfrentarnos con éxito a la revolución del *reskilling* deberíamos orientarla a tomar conciencia de nosotros mismos (*self-awareness*), de nuestros puntos fuertes y de nuestras áreas de mejora. Para ello, el feedback de nuestros managers, compañeros y otras personas con las que relacionamos es una herramienta fundamental, del mismo modo que también podemos encontrar valiosas algunas de las muchas herramientas diseñadas para ayudar a las personas a reflexionar y tomar conciencia de su nivel de empleabilidad, entre las que podemos destacar cuestionarios como el desarrollado por van der Heijde (2006) o el diseñado por Rothwell y Arnold (2005).

La actitud *importa*

Una vez que sabemos de donde venimos y a donde vamos es el momento de pasar a la acción. Aquí las diferentes actitudes con que las personas abordan su carrera y su desarrollo profesional marcan una gran diferencia. Respecto a esta cuestión cabe desatacar la idea de “empleabilidad como disposición” desarrollada por Mel Fugate en 2006, un concepto que define como “la predisposición de los empleados a adaptarse proactivamente a los cambios que experimenta su entorno laboral y de carrera”, y en el que distingue cinco dimensiones:

- Resiliencia laboral y de carrera (*Work and career resilience*): en qué medida la persona ve con optimismo sus oportunidades profesionales, y siente que tiene el control de su carrera, y que realiza contribuciones valiosas en su trabajo.
- Apertura a cambios en el trabajo (*Openness to changes at work*): la receptividad de la persona a los cambios y la percepción de que los cambios son, en general, positivos.
- Proactividad laboral y de carrera (*Work and career proactivity*): la preocupación de la persona por mantenerse al tanto de los cambios que pueden afectar a su trabajo y a sus oportunidades de carrera, dentro o fuera de la organización para la que trabaja.
- Motivación de carrera (*Career motivation*): que lleva a la persona a diseñar planes y estrategias de desarrollo y aprendizaje para alcanzar sus objetivos de carrera profesional.
- Identidad laboral (*Work identity*): en qué medida la persona se define a sí misma en términos de un trabajo, una profesión o un sector de actividad económica concretos.

Aprender a aprender

En su recomendación 2006/962/CE de 18 de diciembre, el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea enumeraban una serie de competencias clave que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo. De entre esas competencias cabe destacar una particularmente necesaria en el contexto de la ‘revolución del *reskilling*’: aprender a aprender.

La recomendación europea define esta competencia como la habilidad de las personas para iniciar el aprendizaje y persistir en él, así como para organizar su propio aprendizaje y gestionar el tiempo y la información eficazmente, ya sea individualmente o en grupos. Esta competencia supone tomar conciencia de las propias necesidades de aprendizaje, determinar las oportunidades disponibles y ser capaz de superar los obstáculos para culminar el aprendizaje con éxito. También significa adquirir, procesar y asimilar nuevos conocimientos y capacidades, así como buscar orientaciones y hacer uso de ellas.

Según la recomendación europea, ‘aprender a aprender’ exige que la persona conozca cuáles son sus estrategias de aprendizaje preferidas, los puntos fuertes y débiles de sus capacidades y cualificaciones, y sea capaz de buscar las oportunidades de educación y formación y los servicios de apoyo y orientación a los que puede acceder. Para empezar, exige la adquisición de las capacidades básicas fundamentales necesarias para aprendizajes subsiguientes, como la lectura, la escritura, el cálculo y las TIC. A partir de esta base, la persona debe ser capaz de acceder a nuevos conocimientos y capacidades, adquirirlos, procesarlos y asimilarlos. Esto exige que la persona sea capaz de perseverar en el aprendizaje, concentrarse en períodos de tiempo prolongados y reflexionar críticamente sobre los fines y el objeto del aprendizaje.

Se espera que las personas sean autónomas y autodisciplinadas en el aprendizaje, pero también que sean capaces de trabajar en equipo, de sacar partido de su participación en un grupo heterogéneo y de compartir lo que hayan aprendido. Además, deben ser capaces de organizar su propio aprendizaje, de evaluar su propio trabajo y, llegado el caso, de procurarse asesoramiento, información y apoyo. La recomendación europea también explica que la capacidad de las personas de aprender, de superar los obstáculos y de cambiar se sustenta en una actitud positiva orientada a la resolución de problemas. El deseo de aplicar lo aprendido y lo vivido anteriormente, y la curiosidad que impulsa a buscar oportunidades de aprender y aplicar lo aprendido a diversos contextos vitales, son elementos esenciales de esa actitud positiva.

El aprendizaje *está en la red*

Para acabar, reflexionemos por un momento en todas las cosas que hemos aprendido en los últimos años. ¿Dónde las hemos aprendido? ¿Acaso en una institución académica? ¿En un curso organizado por nuestra empresa? Probablemente no. Lo más probable es que la mayor parte de esas cosas las hayamos aprendido en el trabajo, a base de prueba y error, o a través de otras personas, o leyendo libros, o navegando en internet. Seguramente muchas de ellas las hemos aprendido de forma casual, sin que ni siquiera buscásemos aprenderlas.

En un entorno profesional que evoluciona a un ritmo cada vez más rápido una mayor parte de nuestro trabajo consiste en aprender cosas nuevas. De esta forma, trabajo y aprendizaje ya no suceden en momentos distintos o en lugares distintos, sino que ocurren de forma simultánea en el espacio y en el tiempo. Hoy el trabajo es aprendizaje y el aprendizaje es trabajo. Y todo apunta a que mañana lo será todavía más.

Por otra parte, en un mundo más complejo a menudo no basta con el cerebro de una persona para resolver los problemas a los que se enfrentan las empresas. Por eso cada vez más compañías adoptan fórmulas de trabajo en red, se preocupan de potenciar su ‘inteligencia colectiva’ e idean mecanismos para aprovechar el conocimiento que existe más allá de los límites de la organización.

Por tanto, si el aprendizaje es trabajo, y trabajamos en red, es lógico que hoy debamos entender el aprendizaje como un proceso eminentemente relacional, y no como una actividad individual. Y es que son tantas las cosas por aprender y tantos los cambios que necesitamos interpretar que difícilmente tendremos éxito actuando en solitario.

Finalmente, otra ventaja de vivir en un mundo conectado es que no es tan importante acumular conocimiento como tener acceso al mismo. Gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones tenemos todo el conocimiento del mundo a tan solo unos pocos clics de distancia y ya no tenemos por qué guardarlo todo en nuestro cerebro. Aunque lo mejor no es que podamos ‘almacenar’ conocimientos y experiencias en ‘la nube’, sino que también podemos usar la mente de otras personas como ‘unidades de almacenaje’ de información y conocimiento. Todo es cuestión de saber construir y gestionar redes de relaciones que nos permitan acceder a ese conocimiento en el momento en que lo necesitamos.

¿Qué pueden hacer las empresas?

Las empresas tienen una responsabilidad ineludible sobre el aprendizaje y reciclaje profesional de sus trabajadores. Entre otros motivos porque, tal como muestran diversos estudios, para muchas de ellas la falta de capacidades de sus trabajadores es uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan para poder llevar a cabo sus planes de negocio.

Planificación estratégica de la fuerza de trabajo

La responsabilidad de las empresas empieza por anticipar cuáles son las capacidades que sus personas van a necesitar en el futuro. En este sentido es significativo que, junto al reciclaje profesional de sus trabajadores, la otra cuestión que más empresas (61%) incluyen entre sus prioridades en materia de gestión de personas para 2022 sea la planificación estratégica de su fuerza de trabajo (*strategic workforce planning*).

Tradicionalmente, lo que las empresas buscaban con estos ejercicios de planificación era anticipar cuáles serán sus necesidades para luego poder disponer del número adecuado de trabajadores, con las capacidades adecuadas, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, y al coste adecuado para alcanzar sus objetivos de negocio. Sin embargo, que la planificación de su fuerza laboral se convierta en una prioridad para un número cada vez mayor de empresas es también señal de lo complicado que resulta anticipar el futuro en un contexto complejo y en cambio constante.

La volatilidad del entorno dificulta este tipo de ejercicios de manera que ya no pueden verse como un proceso rígido e inflexible en el que se prevé cuantas personas con qué capacidades necesitará la empresa el próximo ejercicio, y se determinan los programas de reclutamiento, capacitación, externalización o automatización necesarios para alcanzar ese objetivo. Por el contrario, cada vez son más las empresas que entienden la planificación estratégica de su fuerza de trabajo como un proceso continuo y abierto a través del cual rastrean el entorno en busca de cambios y tendencias que pueden afectar a las capacidades que necesitan que posean sus personas (para cuya estimación ya no tienen en cuenta solo datos históricos), comparan estas necesidades con las capacidades disponibles (que también tienden a monitorizar en tiempo real) y definen acciones que les permitirán satisfacer esa demanda en un mercado de trabajo que también cambia desde el lado de la oferta. Otra característica de esta nueva forma de entender la planificación de la fuerza de trabajo, que también cabe destacar a los efectos de este informe, es la tendencia a segmentar a los trabajadores de la empresa y poner foco en aquellos segmentos que tienen un mayor impacto en la competitividad de la compañía.

Hacia una gestión *por capacidades*

Como hemos visto, uno de los retos a que actualmente se enfrentan las compañías es determinar qué capacidades concretas (conocimientos, habilidades, actitudes) van a necesitar en los próximos años, en qué cantidad las necesitan y cómo las consiguen en un mercado caracterizado por la escasez de talento, particularmente de las habilidades más digitales, y con estructuras laborales rígidas que no incentivan suficientemente el reciclaje profesional.

Para los líderes de opinión del mercado en gestión empresarial y de talento como la consultora EY, la tendencia en el mercado para afrontar un escenario tan cambiante e incierto es la implantación de modelos de gestión por capacidades (*skills*), que se convierten en la nueva moneda empresarial. Unos *skills* que son cambiantes, que las empresas deben adquirir o desarrollar continuamente, y que, a menudo, requieren adaptar las políticas y procesos existentes en las compañías

Para la gestión de un modelo basado en capacidades, sobre todo cuando se trata de empresas de cierto tamaño, es necesario apoyarse en soluciones tecnológicas de mercado como Spotmentor de EY, entre otras, que permiten conocer las capacidades de cada empleado de la empresa, identificar las capacidades que necesita el negocio y, gracias a la aplicación de tecnología de inteligencia artificial, crear planes de *reskilling* personalizados para cada empleado.

Por otro lado, un modelo de gestión por capacidades y el uso de soluciones de inteligencia artificial también facilitan la planificación estratégica de la fuerza de trabajo de la empresa, ya que permiten identificar mejor las necesidades de capacidades no cubiertas. Además, resultan de ayuda a la hora de tomar decisiones de *'make or buy,'* según el coste y demás ventajas de cada opción, ya que, por ejemplo, se integran con los portales de empleo para conocer los costes de contratar cada perfil en el mercado según las competencias y habilidades requeridas.

Capacidades para *un mundo que cambia*

Por lo que respecta a las capacidades objeto de sus programas de *reskilling*, hay que destacar que las empresas tienden a enfocar sus esfuerzos para el aprendizaje y reciclaje profesional de sus trabajadores en una serie de capacidades que contribuyen a dotar a la organización de la agilidad y velocidad de respuesta que se necesitan en un mundo en cambio continuo. En este sentido es significativo que las capacidades que van a demandar más en los próximos años las empresas que participaron en nuestro sondeo sean cualidades como creatividad, recopilación, evaluación y análisis de información, trabajo en equipo, y habilidades de formación y coaching. Las empresas se enfrentan a problemas cada vez más complejos y necesitan contar con personas que les ayuden a resolverlos.

Los obstáculos que las empresas consideran que dificultan que sus trabajadores adquieran las nuevas capacidades que necesitan también nos desvelan otros ámbitos donde las compañías pueden centrar sus esfuerzos en materia de *reskilling*. Entre estos factores, los empleadores destacan, sobre otros, la escasa concienciación y sentido de la urgencia por parte de los trabajadores, así como su falta de curiosidad y orientación al aprendizaje. Por tanto, como ya hemos mencionado, algo que pueden hacer las empresas para facilitar el reciclaje de sus trabajadores es ayudarles a tomar conciencia de los cambios

del entorno y de su empleabilidad, un tipo de acciones que las compañías consideran entre las más eficaces para ese fin pero que, sin embargo, no se encuentran entre las más consolidadas, excepto en las corporaciones de mayor tamaño.

Además, pueden diseñar y poner en marcha iniciativas dirigidas a fomentar la curiosidad y orientación al aprendizaje de sus trabajadores, dos cualidades que, por desgracia, en muchos casos estos pierden a medida que cumplen años de servicio en la misma empresa, tal como dejaba en evidencia un estudio llevado a cabo por Future for Work Institute en 2019 sobre cómo los trabajadores españoles se enfrentan al fenómeno de la automatización.

Medios y recursos

Anteriormente hemos explicado que, comparado con el siglo pasado, ahora las personas necesitan asumir una mayor cuota de responsabilidad sobre la gestión de su carrera profesional y su empleabilidad, lo que incluye una mayor orientación a objetivos de aprendizaje. Para ello, pueden aprovechar los numerosos recursos de aprendizaje, muchos de ellos gratuitos, que hoy en día pueden encontrar en internet. Sin embargo, esto no puede ser excusa para que las empresas se desentiendan de su responsabilidad de facilitar el reciclaje profesional de sus trabajadores, no solo ayudándoles a tomar conciencia de los cambios del entorno y su empleabilidad, sino también proporcionándoles orientación, contenidos, herramientas y tiempo para el aprendizaje, entre otros recursos.

Recordar en este sentido, las actividades que las empresas participantes en nuestro sondeo mencionaron como las más eficaces para facilitar el reciclaje profesional de sus trabajadores: los programas de aprendizaje entre pares o compañeros (mencionados por el 74% de las empresas), los programas de formación y cursos internos de la empresa (63%), ayudar a los trabajadores a tomar conciencia de su empleabilidad (59%), formar a los líderes para que sirvan de ejemplo (57%), programas de rotación entre diferentes puestos de trabajo (54%), ayudar a los trabajadores a tomar conciencia de los cambios del entorno (50%), las plataformas online de aprendizaje (39%) y los programas de *mentoring* (30%).

Comunidades *de práctica*

Entre las iniciativas que emprenden para facilitar el reciclaje profesional de sus trabajadores, y en particular el aprendizaje entre compañeros, algunas empresas impulsan las denominadas ‘comunidades de práctica’, grupos de personas que participan en diferentes actividades de aprendizaje en torno a un determinado dominio de conocimiento y alguna práctica específica relacionada con ese dominio de conocimiento. El primer objetivo de estas comunidades suele ser mejorar el rendimiento de la organización. En este sentido, entre los beneficios de estas comunidades, Lesser y Storck (2001) mencionan que pueden ayudar a reducir la curva de aprendizaje de los nuevos empleados, mejorar la velocidad y la calidad de las respuestas frente a las nuevas necesidades y consultas de clientes y usuarios, evitar la tendencia a ‘reinventar la rueda’, y generar nuevas ideas para productos y servicios.

Una característica destacable de estas comunidades de práctica es que favorecen la creación de un tejido social que facilita las interacciones entre sus miembros y fomentan la voluntad de compartir ideas. Por otra parte, en algunas compañías sustituyen o complementan la actividad de gestión del conocimiento que llevan a cabo estructuras organizativas más formales, con el valor añadido de que permiten capturar el conocimiento tácito de la organización.

Facilitar *el aprendizaje emergente*

Otro ámbito en el que pueden trabajar las empresas es en la creación de un contexto que facilite el aprendizaje emergente en la organización, entendido este como un “enfoque intencional y evolutivo del aprendizaje a través de la experiencia, mediante la realización de experimentos iterativos que utiliza el trabajo real del grupo como campo experimental”. El trabajo por proyectos, cada vez más frecuente en las empresas, las sesiones de retrospectiva que incorporan los métodos de trabajo ágiles, ayudar a las personas a encontrar un sentido a los cambios que experimenta la organización y su

entorno, crear espacios para la conversación y la reflexión en los que se ‘aparquen’ todas las ideas preconcebidas y creencias que condicionan el comportamiento de los miembros de la organización, favorecer la diversidad cognitiva de las personas que trabajan en la organización para que los problemas y desafíos a que se enfrentan se consideren desde múltiples perspectivas, emplear métodos de deliberación y decisión que aseguren que esas diferentes perspectivas son debidamente escuchadas, o fomentar el pensamiento sistémico, son algunas de las cosas que las empresas pueden hacer para lograr ese objetivo.

Reskilling, empleabilidad y responsabilidad social

Por último, las empresas deberían tener muy presente que el aprendizaje y reciclaje profesional de sus trabajadores es una dimensión de su responsabilidad social. Es necesario que entiendan que no todos los trabajadores se preocupan de su empleabilidad, ni tienen la alternativa de buscar otro empleo si ven que el actual no contribuye a incrementar, o cuando menos preservar, su empleabilidad. Muchas de estas personas no tienen las referencias ni los recursos personales necesarios para orientarse en la realidad laboral actual. Les parece suficiente con tener un trabajo con un salario aceptable, un entorno físico seguro, una carga laboral asumible, hasta el día que se quedan sin empleo y se encuentran con que el mercado de trabajo ha cambiado, su empleabilidad no es la misma y les resulta muy difícil encontrar una nueva ocupación. Sin embargo, las empresas pueden evitar estas situaciones ayudando a sus personas a tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades y a asimilar que la empleabilidad no es una cualidad que dura para siempre, y menos en un escenario de cambio continuo. Como también pueden ayudarles a desarrollar algunas de las cualidades de las que depende que su empleabilidad sea sostenible en el tiempo como su resiliencia, su curiosidad, su creatividad, sus habilidades de comunicación y colaboración, y su pensamiento crítico.

¿Qué pueden hacer los gobiernos?

El derecho al aprendizaje

En su estrategia de crecimiento para el período 2010-2020, conocida como Agenda Europa 2020, la Unión Europea ya incluía el reciclaje profesional de los trabajadores entre los pilares fundamentales para el desarrollo económico y social:

“Los Estados miembros, en cooperación con los interlocutores sociales, deben promover la productividad y la empleabilidad a través de una oferta adecuada de conocimientos, cualificaciones y competencias pertinentes. A tal fin, los Estados miembros deben realizar las inversiones necesarias en todos los sistemas educativos y de formación, a fin de aumentar su eficacia y eficiencia en la mejora de la cualificación y las competencias de la mano de obra, de modo que esta pueda anticipar y responder mejor a la rápida evolución de las necesidades de unos mercados de trabajo dinámicos en una economía cada vez más digital y en el contexto de los cambios tecnológicos, medioambientales y demográficos. Los Estados miembros deben intensificar los esfuerzos para mejorar el acceso de todos a un aprendizaje permanente de calidad y aplicar estrategias de envejecimiento activo que permitan la prolongación de la vida laboral...”

Más recientemente, en el documento *Work for a Brighter Future*, elaborado en 2019 con ocasión de su centenario, la Organización Internacional del Trabajo solicitaba, entre otras medidas para hacer frente a los desafíos del futuro del trabajo, el reconocimiento formal de un derecho universal al aprendizaje permanente y el establecimiento de “un ecosistema de aprendizaje permanente eficaz”.

Para esta institución, para que el aprendizaje permanente sea un derecho, los gobiernos deben ampliar y reconfigurar instituciones como los servicios de empleo y las políticas y sistemas de formación para proporcionar a los trabajadores el tiempo y el apoyo financiero que necesitan para aprender. En este sentido, los gobiernos deben idear mecanismos de financiación adecuados que se adapten a los contextos sectoriales y nacionales, aunque, dada la importancia constante de la formación en el lugar de trabajo, los empleadores deben contribuir a su financiación.

La OIT proponía también establecer un sistema de derechos a la formación a través de un sistema de “seguro de empleo” reconfigurado o “fondos sociales” que permitan a los trabajadores tomarse un tiempo libre remunerado para participar en actividades de formación. De esta manera, los trabajadores tendrían derecho a cierto número de horas de formación, independientemente del tipo de trabajo que realicen. Este sistema tiene la ventaja de apoyar a los trabajadores con mayor necesidad de educación continua, en particular a los autónomos o los trabajadores de pequeñas y medianas empresas que tienen menos probabilidades de beneficiarse de la formación patrocinada por el empleador.

Además, la OIT planteaba la necesidad de que los gobiernos creen mecanismos que garanticen la calidad del aprendizaje permanente y, junto con las organizaciones de empleadores y de trabajadores, controlen la eficacia del sistema de aprendizaje continuo. Finalmente, defendía la conveniencia de establecer un marco común de reconocimiento de conocimientos y habilidades, tanto a nivel nacional como internacional, que facilite la portabilidad de las capacidades que adquieren los trabajadores.

En esta línea nos parecen inspiradoras algunas iniciativas que han puesto en marcha los gobiernos de varios países:

Skillsfuture Credit (Singapur)

Skillsfuture nació en Singapur como un movimiento de país para brindar a los singapurenses la oportunidad de desarrollar su máximo potencial a lo largo de la vida, independientemente de cual sea su punto de partida, y para fomentar una cultura de aprendizaje permanente que ayude a impulsar la próxima fase de desarrollo de Singapur hacia una economía avanzada y una sociedad inclusiva. Sus objetivos básicos son cuatro:

En primer lugar, ayudar a las personas a tomar decisiones bien informadas en educación, capacitación y carreras, para lo cual, a través de colaboraciones entre el Gobierno, la industria y otras instituciones, los ciudadanos de ese país están expuestos a una amplia gama de ocupaciones e industrias desde una edad temprana. También tienen acceso a información continua sobre las necesidades cambiantes del mercado laboral.

En segundo lugar, desarrollar un sistema integrado y de alta calidad de educación y capacitación que responda a las necesidades de la industria en constante evolución. Para ello los programas educativos se revisan regularmente para garantizar que una educación sólida y amplia para los jóvenes se complementa con menús de opciones de aprendizaje continuo, incluyendo oportunidades que les permiten desarrollar nuevas especializaciones.

En tercer lugar, promover el reconocimiento del empleador y el desarrollo profesional basado en habilidades y maestría, para lo cual los empleadores están involucrados en el diseño e implementación de un marco que permita a sus empleados avanzar en sus carreras a través de escalas de habilidades.

En cuarto lugar, crear una cultura que apoye y celebre el aprendizaje permanente, lo que implica un esfuerzo a largo plazo para que cada trabajo sea respetado por las habilidades que requiere y valorar los logros de las personas que logran el dominio en sus campos, cualesquiera que sean estos. También se promueve el hábito de aprender a lo largo de la vida, tanto para la empleabilidad como para el desarrollo personal.

Dentro del movimiento Skillsfuture, es de destacar la iniciativa Skillsfuture Credit a través de la cual, con el objetivo de alentar que los individuos asuman la responsabilidad de su desarrollo e impulsar el aprendizaje permanente, todos los singapurenses de 25 o más años reciben desde 2016 un crédito de 500 dólares que pueden utilizar para realizar una amplia variedad de cursos. Adicionalmente a este crédito inicial que no caduca el gobierno proporciona a los ciudadanos recargas periódicas que sí caducan.

Existe también un crédito adicional de otros 500 dólares pensado para facilitar la recapacitación laboral de los ciudadanos de entre 40 y 60 años que estas personas pueden invertir a lo largo de un plazo de cinco años en una selección de programas de transición profesional ofrecidos por Centros de Educación y Capacitación Continua (CET).

Elementos de inteligencia artificial (Finlandia)

Elementos de inteligencia artificial (*Elements of AI*) es un curso online que puso en marcha el gobierno finlandés en 2018 con el objetivo inicial de formar en los principios básicos de la inteligencia artificial al uno por ciento de la población del país, unas 55.000 personas. Se trata de un curso en línea abierto para todos creado por la Universidad de Helsinki y la firma de tecnología finlandesa Reaktor. El curso ofrece una panorámica de los conceptos básicos de la inteligencia artificial, permite entender qué es posible y qué no es posible hacer con estas tecnologías, está compuesto de material de autoaprendizaje, contenido interactivo y tareas, no se requieren habilidades de codificación u otra comprensión previa de la inteligencia artificial para participar, y los participantes pueden completarlo a su propio ritmo.

Para el gobierno finlandés existía un claro incentivo económico para impulsar esta iniciativa, ya que veían que, de esta manera, Finlandia podía mantenerse competitiva en este campo en medio de una competencia cada vez mayor entre China y los Estados Unidos, y a pesar del rápido declive de Nokia, el hasta hace pocos años campeón finlandés de la telefonía móvil.

En diciembre de 2019, año y medio después del lanzamiento de esta iniciativa, y coincidiendo con la presidencia finlandesa de la Unión Europea, se comunicó que este curso se traducirá a todos los idiomas oficiales de la Unión Europea, con el objetivo de que el uno por ciento de los ciudadanos de la Unión Europea posea conceptos básicos de inteligencia artificial para 2021.

Por el momento, el curso está disponible en inglés, finlandés, sueco, noruego, alemán, letón y estonio y, desde su lanzamiento en mayo de 2018, se han inscrito en él más de medio millón de estudiantes de 170 países. Hay que destacar también que de los participantes en el curso el 40% son mujeres, más del doble que en otros cursos de tecnologías de la información, y que el 25% tiene más de 40 años.

Mon Compte Formation (Francia)

Según el artículo L. 6111-1 del *Code du Travail*, en Francia todos los empleados del sector privado deben tener una cuenta personal de formación (CPF), válida desde su incorporación al mercado laboral hasta su jubilación. La CPF permite a los empleados con 16 años o más adquirir derechos de formación que se acumulan en la cuenta a lo largo de toda su vida laboral. Cambiar de trabajo o alternar entre trabajo y desempleo no afecta el derecho de una persona a la formación.

A partir del uno de enero de 2019, los derechos de formación adquiridos en el marco de la CPF se monetizan y se deducen en euros (antes se computaban en horas). Desde 2020, si un empleado trabaja al menos la mitad del tiempo de trabajo legal o contractual durante todo el año, el empleador acredita a la CPF hasta 500 euros por año (suje-to a un máximo total de 5.000 euros) al final de cada año. Si el empleado trabaja menos de la mitad del tiempo de trabajo legal o contractual durante todo el año, el empleador acredita a la CPF en proporción al tiempo trabajado.

Los derechos declarados en la cuenta se pueden complementar en el momento de su uso si el titular no dispone de dinero suficiente para completar el curso realizado, y pueden ser complementados por el empleador, el trabajador, los convenios colectivos sectoriales o los servicios públicos de empleo. En caso de desempleo, la cuenta puede ser complementada por el estado o la autoridad regional de empleo competente. Los convenios colectivos a nivel de empresa también pueden prever contribuciones financieras adicionales pagadas por el empleador para cuentas de formación personal. En cualquier caso, el titular de la cuenta tiene control total sobre el uso de su CPF, sobre la que no se pueden hacer cargos sin su consentimiento.

Desde noviembre de 2019, para encontrar los cursos en que pueden invertir sus derechos de formación acumulados, y conocer su saldo disponible, los trabajadores franceses pueden descargarse en sus teléfonos móviles la aplicación *Mon Compte Formation*. Para buscar un curso solo tienen que iniciar sesión con su número de seguridad social y su contraseña, ingresar un término de búsqueda, y seleccionar el código postal del lugar donde desean realizar la formación. Una vez encontrado el curso pueden inscribirse sin salir de la aplicación.

Nota metodológica

El sondeo se llevó a cabo durante el mes de junio de 2020. Para capturar los datos se realizaron entrevistas estructuradas con una muestra de 54 directivos de RRHH de otras tantas empresas de diferentes sectores con presencia en España.

Descripción de la muestra:

Nacionalidad de la matriz

Española	63%
Extranjera	37%

Número de empleados en España

De 101 a 1.000	33%
De 1.001 a 10.000	48%
Más de 10.000	19%

Número de empleados en el mundo

De 101 a 1.000	17%
De 1.001 a 10.000	30%
De 10.001 a 100.000	35%
Más de 100.000	19%



**Future
for Work**
institute

Santiago García
santiago.garcia@futureforwork.com

Jordi Serrano
jordi.serrano@futureforwork.com

Rafael Díaz
rafael.diaz@futureforwork.com

www.futureforwork.com
[@futureforwork](https://twitter.com/futureforwork)

Jaime Sol
Jaime.Sol@es.ey.com

Jorge Aguirre
Jorge.Aguirre.Peris@es.ey.com

Luis Galí
Luis.Gali.Puig@es.ey.com

www.ey.com/es_es
[@EY_Spain](https://twitter.com/EY_Spain)



EY Building a better
working world