

El Gran Potencial

Global Workforce of the Future

Los empleados se quedan, pero no están contentos. Es momento de priorizar las estrategias de fidelización en las organizaciones.





Contenido

Introducción	3
¿Quedarse o irse? Los empleados buscan estabilidad, competencias y satisfacción	4
Hay una "reserva de talento pasivo" que necesita un ligero empujón	8
Los empleados son tan fuertes como sus jefes más fuertes	13
Movilizar, actualizar y preparar a los empleados para los retos del mañana	16
Principales conclusiones	19
Recomendaciones clave	20
Acerca de LHH	21
Metodología	22

Introducción



Gaëlle de la Fosse,
Presidente, LHH

Aunque la incertidumbre mundial está haciendo que los trabajadores se queden quietos en el corto plazo, está claro que la mayoría sigue deseando nuevas oportunidades y está dispuesta a cambiar de trabajo para aprovechar al máximo su potencial. Ha surgido una importante "reserva de talento pasivo" que necesita de un ligero empujón. Es momento para que las empresas inviertan en su talento, o corren el riesgo de quedarse rezagadas, agobiadas por empleados desmotivados, carentes de las capacidades necesarias para el futuro del trabajo.

No hace mucho, las empresas experimentaban el mayor pico de renuncias de empleados jamás registrado. Los trabajadores se sintieron alentados a rechazar determinados empleos por su nivel salarial y condiciones laborales, y se lanzaron a nuevas actividades más acordes con sus prioridades. Aunque esa llamada "Gran Renuncia" ha pasado en silencio, todavía prevalecen preguntas sobre cómo es la nueva normalidad.

¿Es posible que los empleados estén contentos?

No precisamente.

En medio de inflación, conflictos internacionales y la aparición de la IA, los profesionales buscan ahora más control sobre su futuro. Estos empleados -especialmente los de alto rendimiento- están ávidos de un liderazgo más preparado, más formación y más oportunidades. En 2024 el aprendizaje en el trabajo es la nueva ventaja competitiva. Así lo indica nuestra encuesta anual realizada a 30.000 trabajadores de 23 países, respecto a sus empleos, competencias, empresas y su potencial.

Para hacer realidad ese "gran potencial" y hacer frente a los mayores retos empresariales de la próxima década, las organizaciones deben invertir en el desarrollo de líderes más fuertes, en la formación de competencias, en la movilidad interna del personal existente, en formación para la fuerza de trabajo menos calificada, en trayectorias profesionales no lineales que puedan ayudar a los empleados a encontrar su lugar en un mercado laboral actual en constante evolución. **Al invertir en su fuerza de trabajo, las empresas pueden convertir sus estrategias holísticas de adquisición y fidelización de talento en su mayor ventaja competitiva.**



¿Quedarse o irse? Los empleados buscan estabilidad, competencias y satisfacción

Si algo ha cambiado en los últimos años es que los trabajadores sienten mucho menos control que en el momento álgido de la “Gran Renuncia”, cuando abandonaban sus puestos de trabajo en masa. Hoy, en lugar de tomar grandes decisiones sobre sus carreras, están haciendo balance de los cambios que sacuden a las organizaciones en todo el mundo. **Más de la mitad de los trabajadores señalan factores externos (52%) y el "miedo a lo desconocido" (51%) como lo que les frena en sus carreras.** Citan obstáculos como el clima económico (23%), la edad (22%) y las escasas oportunidades dentro de sus propios sectores (20%). Un aspecto positivo es la digitalización, pues dos tercios de los empleados afirman que tendrá un impacto positivo en su trabajo. Esto representa un sentimiento significativamente más moderado que el encontrado en nuestra investigación del 2022, cuando 37% estaba preocupado porque la digitalización afectara negativamente sus carreras.

La inestabilidad obliga a los trabajadores a no moverse, por ahora.

La sensación general de malestar es compartida en todas las geografías y sectores, incluidos los trabajadores de Australia (65%) y EE.UU. (57%), que consideran que los factores externos tienen más control sobre sus carreras que ellos mismos. En estos dos países es menos probable que los empleados renuncien por temas salariales que porque quieran crear su propia empresa. Esto sugiere que su prioridad es sentirse con más poder. En el otro extremo, en Japón (41%), Francia (45%) y Alemania (47%), los porcentajes son menores. Esta diferencia sugiere que las políticas y comportamientos a nivel nacional desempeñan un papel, sin embargo, estamos obligados a señalar que incluso en el extremo inferior, al menos dos de cada cinco trabajadores sienten que sus carreras no son algo que controlan. Estos empleados se sentirán atraídos por posibles empleadores que los capaciten para dirigir su propia progresión profesional.

En algunos sectores los trabajadores se sienten más inquietos que en otros, en particular los que trabajan en marketing (57 %), finanzas (57 %), contabilidad (56 %) y tecnología (56 %); sectores que se perciben en riesgo por la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial. **Esta abrumadora sensación de incertidumbre hace que casi tres de cada cuatro trabajadores (73%) tengan previsto permanecer en sus puestos de trabajo actuales.**

Para estos empleados, la estabilidad y la predictibilidad son prioritarias, esperan que sus empresas les ayuden a recuperar su motivación mediante la mejora de las capacidades y la movilidad profesional. La mitad de los colaboradores afirma que su empresa es responsable de ayudarles a comprender la naturaleza cambiante del trabajo, y 42% afirma que las empresas son responsables de garantizar que sus capacidades sean relevantes para el futuro. Con esta expectativa, el 61% confía en que sus competencias sean transferibles a otros sectores. Para las empresas esto significa **que las estrategias de retención del talento deben basarse en la movilidad, las competencias y el crecimiento.**

Casi 3 de cada 4 trabajadores (73%) tiene previsto permanecer en su puesto de trabajo el 2024.

52%

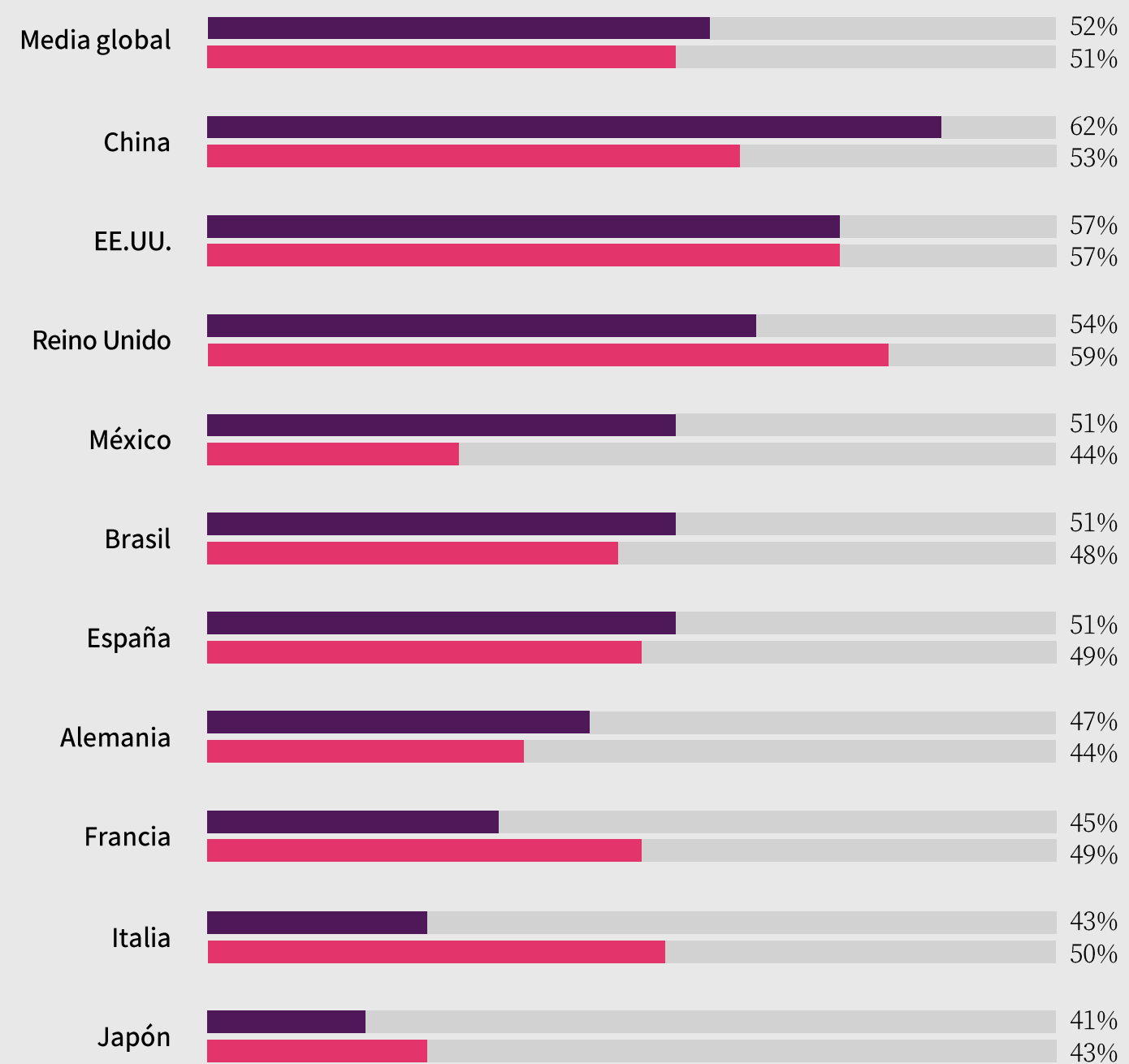
Cree que los factores externos (como la estrategia y rendimiento de la empresa, o la economía) tienen más control sobre su carrera que ellos mismos.

51%

Afirma que el miedo a lo desconocido les frena a la hora de cambiar de profesión.

Cruzando fronteras: el malestar es un sentimiento global.

Preocupaciones gemelas se apoderan de los empleados: por un lado "miedo a lo desconocido" y por otro "factores externos" que los frenan.



■ Creo que los factores externos tienen más control sobre mi carrera que yo mismo.

■ Cuando se trata de cambiar de profesión/carrera, el miedo a lo desconocido me frena.





El deseo de estabilidad de los empleados no representa falta de ambición profesional.

Invertir en los trabajadores es clave para crear una sensación de estabilidad, tanto para empleados como para ejecutivos. Los mejores talentos corren siempre riesgo de fuga, y los empresarios no deben confundir el anhelo de estabilidad con la falta de ambición. La mitad (51%) de los que han decidido permanecer en sus puestos de trabajo lo hacen con la condición de progresar en su carrera y mejorar sus competencias. Y confían en que, si se van o cuando se vayan, encontrarán rápidamente un nuevo empleo. De hecho, la mayoría de los trabajadores (86%) confía en poder encontrar un nuevo empleo en un plazo de seis meses, frente al 61% del 2022; ya sea a través de sus propias redes (74%), de una búsqueda de empleo independiente (71%), o gracias a una empresa de contratación (68%). Esto significa que las organizaciones que no inviertan en sus mejores talentos probablemente verán cómo éstos se marchan en busca de otras oportunidades una vez que recuperen la sensación de certidumbre.

El sueldo es una herramienta de atracción, pero no necesariamente de retención.

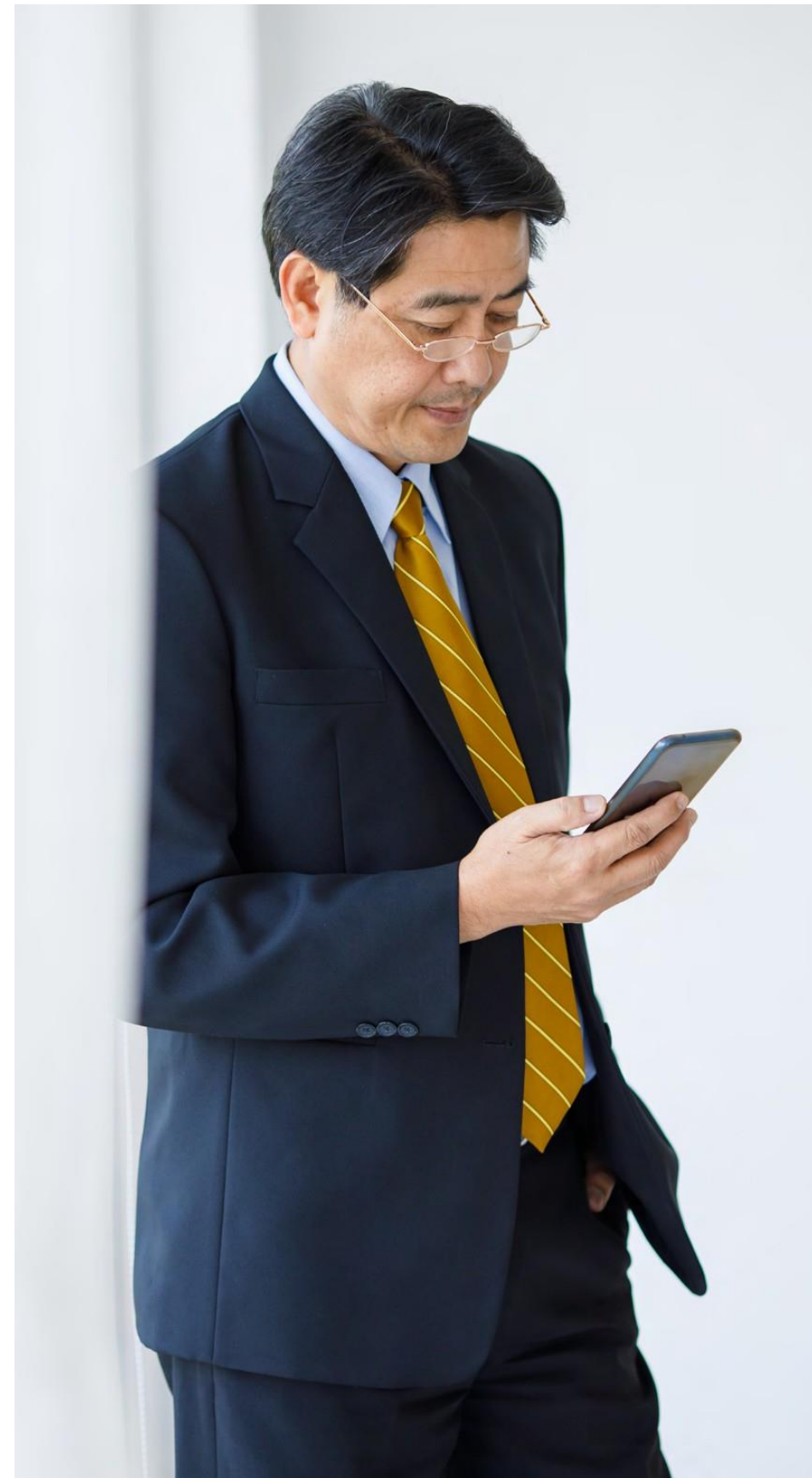
La necesidad de estabilidad mantiene al talento en su puesto por el momento, pero un mejor sueldo podría hacer que se vayan. Sin embargo, pagar más no es la solución para una fuerza de trabajo comprometida, porque, aunque el sueldo sea la principal razón para cambiar de trabajo, a los trabajadores también les importan muchas otras cosas. Los empleados quieren trabajos que les hagan sentir competentes, realizados y les ofrezcan oportunidad de ampliar sus carreras. Para construir la empresa del futuro, los empleadores deben inclinarse por ofrecer un apoyo más holístico a los empleados o se arriesgan a perderlos en favor de organizaciones que sí lo hagan.

Hay una "reserva de talento pasivo" que necesita un ligero empujón.

Para las empresas que deben cubrir puestos vacantes, la incertidumbre en el lugar de trabajo trae consigo un reto único. Por un lado, el malestar ha creado una importante "reserva de talento pasivo" de personas ávidas de nuevas capacidades y oportunidades. Casi la mitad de los trabajadores (47%) está buscando puestos vacantes y un tercio (33%) afirma que piensa en sus planes de carrera diaria o semanalmente. En total, 72% de los trabajadores revisa sus planes a futuro -como por ejemplo su próximo empleo, una reconversión profesional, o la mejora de sus capacidades- al menos cada tres meses.

Los trabajadores están ávidos de nuevas oportunidades, pero no pasan a la acción.

Incluso quienes buscan activamente un nuevo empleo no pasan a la acción. Tampoco responden a las llamadas de los reclutadores. Parece que las empresas están ávidas de los mejores talentos o competencias que no encuentran, puesto que más de un tercio (37%) de empleados afirma que los reclutadores se ponen en contacto con ellos regularmente. Sólo 19% está participando activamente en entrevistas y únicamente 18% ha solicitado trabajo.



Cambiar de trabajo: todo es cuestión de potencial.

Los colaboradores quieren sentir más control y satisfacción. Después de un mejor sueldo, sus motivos para dejar un trabajo se centran en el largo plazo. Para los que se quedan, la estabilidad, el equilibrio vida-trabajo y la cultura del equipo son las principales motivaciones.

Razones para irse:

1. Quiero un mejor sueldo
2. Quiero dirigir mi propio negocio
3. Mi carrera no progresa
4. Mi trabajo no es satisfactorio ni significativo
5. Me preocupa el *burnout*
6. No utilizo todas mis capacidades
7. Quiero un mejor equilibrio vida-trabajo
8. No estoy contento con las condiciones de trabajo

Razones para quedarse:

1. Mi trabajo actual me da estabilidad
2. Estoy contento con mi equilibrio vida-trabajo
3. Me gusta trabajar con mis compañeros
4. Estoy contento con las condiciones de trabajo
5. Estoy contento con mi trabajo porque aprovecha mis capacidades
6. Estoy contento con la flexibilidad de mi trabajo actual
7. Mi trabajo es satisfactorio y significativo
8. Estoy contento con mi desplazamiento (de casa al trabajo y del trabajo a casa)

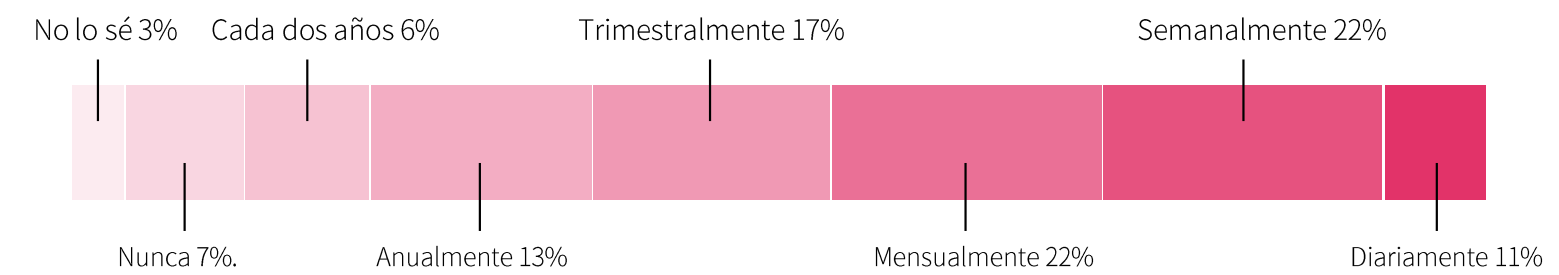


Lo que viene después: los trabajadores se plantean planes de carrera

Reflexionan sobre dónde y cómo utilizar mejor sus competencias, preocupados por la obsolescencia de éstas y la falta de vías claras de desarrollo profesional.

72% de trabajadores del mundo contemplan planes de futuro al menos trimestralmente.

¿Con qué frecuencia dedican tiempo a considerar sus planes de carrera?



Planes de carrera: diferencias por grupos de edad

42% de trabajadores de 18 a 24 años piensan semanalmente en sus planes de carrera profesional.

24% de trabajadores mayores de 50 años piensan semanalmente en sus planes de carrera profesional.

¿Cómo pueden las empresas atraer a estos talentos? Con un conocimiento más profundo de sus necesidades y un enfoque de contratación renovado. Tienen ciertos rasgos comunes:

- 1. Quieren algo más que un trabajo y un sueldo (aunque eso también).** En nuestra encuesta, los participantes informaron de que sus cinco principales razones para cambiar de trabajo incluyen un mejor sueldo, crecimiento profesional, bienestar, un sentido de propósito y "ser su propio jefe". Los trabajadores que recién empiezan su carrera (31%) y los no directivos (33%) dan más prioridad a ser más felices en el trabajo (22%) frente a sus colegas con más experiencia (16%).
- 2. Quieren creer que los empresarios ven potencial en toda una serie de grupos demográficos.** Algunos trabajadores confían menos en su potencial: por ejemplo, los trabajadores mayores de 50 dicen que la edad es el principal obstáculo para encontrar un nuevo empleo (29%),

más aún que "la situación económica actual", que sí es la principal preocupación de los trabajadores más jóvenes (23%). Los empresarios deben asegurar y transmitir un sentimiento de inclusión a todos los empleados, actuales y futuros.

- 3. Esperan cambiarse a nuevas funciones y sectores, y buscan orientación en las empresas.** Casi la mitad de trabajadores (46%) quiere cambiar de profesión, pero no sabe qué camino tomar. No buscan un simple traslado lateral o una promoción dentro de su campo. Algunos trabajadores se ven a sí mismos mejor posicionados para un cambio que otros, y los del sector tecnológico (70%) confían especialmente en que pueden asumir otras funciones dentro de su sector.





Sea cual sea el sector, las empresas van a tener que impulsar su reserva de talento pasivo apoyándose en las cosas que más les importan:

- 1. Las empresas deben demostrar que dan prioridad al aprendizaje y el desarrollo, incluida la igualdad de acceso a la formación para una fuerza de trabajo multigeneracional.** Los empleados son conscientes de que el panorama de las capacidades está cambiando y esperan recibir apoyo de sus empresas. Algunos (19%) creen que no están utilizando todas sus capacidades en sus funciones actuales. Aunque carezcan de las competencias necesarias, los empleados estarían dispuestos a hacer una transición a otros sectores, como por ejemplo salud (19%), comercio electrónico (15%) o tecnologías limpias (15%), si reciben apoyo para mejorar o renovar sus capacidades. Las empresas que lo hagan tendrán más facilidad para atraer a los mejores talentos y encaminar sus negocios hacia el éxito, con las capacidades adecuadas alineadas a sus objetivos estratégicos.
- 2. La contratación por experiencia tradicional es menos eficaz; las empresas deben cambiar a contratar por competencias.** Dado que las funciones y las combinaciones de capacidades cambian con tanta rapidez, los empresarios deberían reconsiderar la búsqueda de candidatos que "cumplan todos los requisitos". Un candidato puede tener una experiencia profesional que le haga parecer perfecto sobre el papel, pero ¿será capaz de desarrollar nuevas habilidades si, por ejemplo, los avances tecnológicos cambian la naturaleza de su puesto? Si en los procesos de selección se da más importancia a las aptitudes que a la experiencia, se puede aprovechar el talento oculto y garantizar que las personas contratadas sean capaces de crecer para satisfacer las necesidades cambiantes de la organización. Los empleadores que den prioridad a la disposición de los candidatos a aprender nuevas habilidades y hacerse cargo de su propio desarrollo estarán bien posicionados para resistir los choques y la evolución inesperada del mercado.
- 3. Las empresas que ofrecen trayectorias profesionales no lineales y sólidos programas de movilidad interna atraerán a los talentos pasivos.** Los trabajadores buscan fuera porque las empresas a menudo no promueven el desarrollo profesional internamente. Aunque muchas organizaciones han invertido recientemente en plataformas tecnológicas como solución a la movilidad interna, nuestros datos indican que la tecnología por sí sola es insuficiente. Casi la mitad (47%) de quienes buscan empleo lo hacen a través de plataformas externas, y sólo 8% busca oportunidades en plataformas internas. Esto debería ser una llamada de atención. Ha llegado el momento de que los empleadores reimaginen la movilidad interna fomentando una cultura de capacitación y desarrollo que abarque trayectorias profesionales no lineales, conversaciones regulares sobre la carrera y coaching para la transformación de carrera. Estas prácticas ayudan a los empleados a encontrar su propio camino, revelan el talento oculto y garantizan la continuidad de la fuerza de trabajo, lo que prepara a la organización para el futuro.



Más allá del sueldo: las oportunidades de desarrollo son claves para atraer y retener el talento

La reserva de talento pasivo quiere ver cómo se transfieren sus habilidades en sus posiciones actuales o futuras, y esperan oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Por eso, cuando las organizaciones y los responsables de contratación quieren atraer a este grupo, deben ofrecer algo más que el mismo puesto con un aumento salarial. Los empresarios necesitan programas concretos para demostrar que invierten en las personas. Y la forma de hacerlo es invirtiendo en líderes capaces de identificar y transformar el talento para el futuro.

Tierra fértil: los empleados buscan otro lugar para crecer

Los programas de movilidad interna están fracasando. A pesar de querer oportunidades internas, los trabajadores se inclinan más por las oportunidades externas.

47% de empleados en todo el mundo buscan trabajo en otras empresas, pero no lo solicitan.

37% ha sido contactado por reclutadores o empresas que ofrecen oportunidades de empleo.

19% se entrevista con reclutadores o empresas para posibles puestos de trabajo.

18% solicita empleo activamente.

Sólo 8% busca activamente nuevas oportunidades internas en su empresa.

Empleados tan fuertes como sus jefes más fuertes

Los empleados, inseguros y en busca de estabilidad, nos dijeron en repetidas ocasiones que esperan que sus empleadores les guíen hacia el lugar de trabajo del futuro. ¿De dónde debe venir esa orientación? De líderes preparados para identificar y promover el desarrollo de sus capacidades. Los líderes son la cara de la empresa ante los empleados; las organizaciones deben apoyarlos para que puedan transmitir estabilidad dentro de un entorno incierto.

Como mínimo, los colaboradores esperan que sus jefes les guíen a través de la incertidumbre actual mediante la mejora de sus capacidades y preparación para el futuro, sin embargo, casi la mitad (46%) no cree que sus jefes los apoyen para cambiar de puesto. Ya sea por falta de formación o por una determinada perspectiva, los líderes pueden bloquear la movilidad interna. **Cuando los líderes acaparan el talento -con o sin intención de hacerlo- impiden que los empleados adquieran nuevas competencias y limitan el potencial de la organización** para seguir siendo competitiva y responder a los cambios del mercado. Corren riesgo de quedar con una fuerza de trabajo menos adaptable, menos calificada y probablemente menos comprometida.





El acaparamiento de talento bloquea el éxito de las organizaciones

Los empleados son conscientes de que las empresas con puestos vacantes tienden a buscar en otra parte antes de pensar en renovar a su propia fuerza de trabajo; **64% afirma que las empresas deberían mejorar las capacidades y formar para puestos en toda la empresa antes de contratar externamente.** En el sector manufactura, 67% cree que las empresas deberían dar prioridad al desarrollo y reclutamiento interno, pero sólo 37% cree que sus propios líderes respaldarían este cambio. Existen diferencias similares en energía (59% y 47%) y transporte (61% y 47%).

Las empresas deben capacitar a los líderes para que vean a sus equipos a través de la lente de las competencias. Los empleados requieren ayuda para saber dónde pueden trabajar en el futuro. Los grupos más jóvenes (50%) y los trabajadores mayores de 50 años (53%) son los que más dificultades tienen para considerar sus competencias transferibles de un sector a otro. Los empresarios capaces de ofrecer este tipo de orientación salen ganando: **58% afirma que una posible nueva carrera les motiva a adquirir competencias fuera de su trabajo habitual.**

Además de las evaluaciones de desempeño, los líderes deberían realizar "evaluaciones de habilidades". Esto no es un problema en los niveles más altos, donde la dirección (71%) afirma tener revisiones periódicas con los líderes. Sin embargo, sólo una minoría de los que no son directivos (45%) afirma recibir estas evaluaciones. Y cuando la ansiedad en torno a las competencias potencialmente obsoletas se apodera de los empleados, incluso los más comprometidos pueden empezar a planificar sus próximos movimientos, ya que un tercio (33%) piensa en planes de carrera semanal o diariamente. **La insuficiente formación de los líderes para atender a sus empleados agrava el problema.**

El Gran Potencial: mejora de capacidades y movilidad interna, en primer lugar

Los trabajadores quieren más de sus empleadores, pero los líderes son un obstáculo.

64%

Cree que las empresas deberían mejorar las capacidades de los empleados antes de contratar personal externo.

61%

Piensa que las empresas deberían contratar o colocar a candidatos internos antes de buscar candidatos externos.

Sólo
54%

Cree que su jefe lo apoyaría para un traslado a otro equipo en su empresa.

Los líderes desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del talento de todos los niveles.

Algunas organizaciones lo están haciendo mejor que otras para desarrollar empleados felices con capacidades transferibles. Los empleados de los sectores tecnológico (64%) y financiero (62%) están más seguros que la media (57%) de que cuentan con el apoyo necesario para cambiar de profesión. Quizá esto se deba a que las competencias tecnológicas son necesarias en la mayoría de los demás sectores, a pesar de que se ha reducido muchos puestos recientemente precisamente en dicho rubro.

En Brasil (69%), China (67%) y Australia (66%), los empleados tienen más confianza en que cuentan con el apoyo que necesitan para cambiar de trabajo o de carrera. Japón va a la zaga, con solo 35% de trabajadores que comparten esa opinión.

Pero el acceso a las competencias por sí solo no basta; los empleados también quieren apoyo para desarrollar sus propias trayectorias profesionales no lineales. Deben tener una línea de visión que les muestre cómo el desarrollo de determinadas competencias crea nuevas opciones profesionales internas y externas. En el caso de los empleados que deben dejar sus puestos de trabajo, los esfuerzos de *outplacement* en las organizaciones deben centrarse en ayudarles a identificar oportunidades de mejora en cuanto a nuevas capacidades para cumplir los requisitos de futuras posiciones.

Los líderes desempeñan un papel fundamental para ello, mediante conversaciones de carrera profesional coherentes y sensatas, que aborden las carencias de competencias, las aptitudes transferibles y la voluntad de movilidad. Este panorama en constante cambio requiere de un liderazgo fuerte dispuesto a asumir el reto.

Se busca ayuda: líderes capacitados para guiar a sus equipos

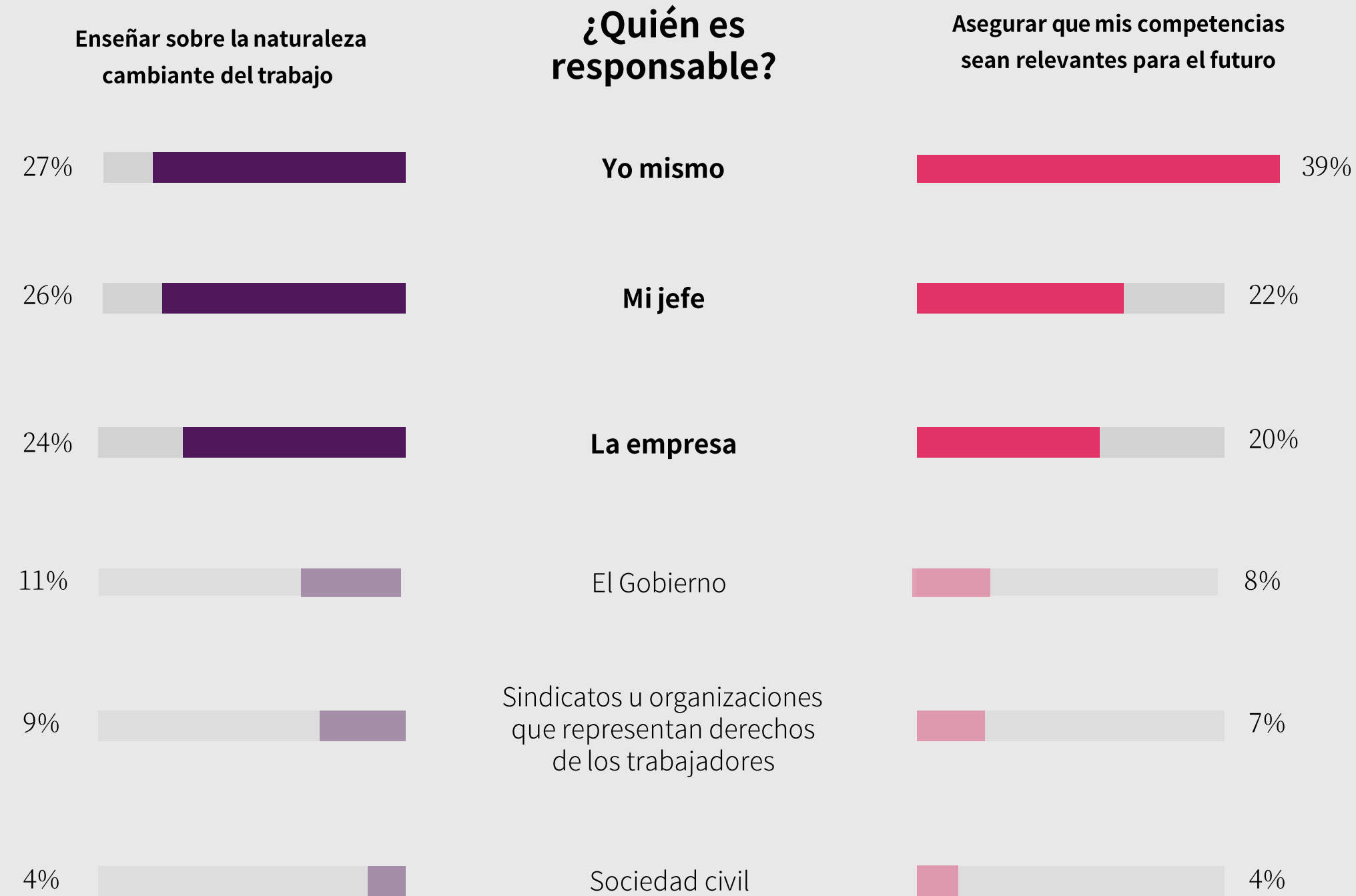
Los empleados motivados quieren recursos para progresar y crecer. Los que no son jefes y los empleados de nivel inicial se están quedando atrás.

"Confío en poder encontrar los recursos que necesito para apoyarme en un cambio de profesión/carrera"



¿Quién tiene la responsabilidad? Ayuda para navegar por el futuro del trabajo

Los trabajadores esperan que las organizaciones les ayuden a comprender y prepararse para la naturaleza cambiante de los empleos de cara al futuro.



Movilidad interna, *upskilling* y preparación de los empleados para los retos del futuro

En todo el mundo la mayoría de trabajadores considera a sus jefes y su empresa, sólo superados por ellos mismos, como los principales responsables de prepararlos para las nuevas realidades laborales. Es esencial estructurar programas de formación sólidos basados en la previsión para que los empleados confíen en que sus capacidades -y oportunidades- seguirán siendo relevantes en los próximos años. Para las organizaciones, esto facilitará la redistribución del talento a medida que cambien las necesidades.

En este panorama profesional no lineal las funciones pueden cambiar en direcciones sorprendentes. Esto hace que las competencias transferibles sean cada vez más importantes, ya que los trabajadores reconocen que sus carreras abarcarán una amplia gama de roles, funciones e incluso sectores. Pero la confianza en la relevancia de las capacidades varía según la edad: los más confiados son los trabajadores de 35 a 49 años, 60% de los cuales considera que sus competencias son transferibles a otros sectores. Los trabajadores más jóvenes y los de más edad están menos seguros: sólo 50% de los encuestados de 18 a 24 años y el 53% de 50 a 60 años están seguros de que sus competencias se transferirán a otros sectores. La confianza también varía enormemente según la función: de 63% en finanzas y TI, hasta 50% en marketing y asesoría legal; y también varía según la geografía: 72% de los empleados de China confía en que sus capacidades seguirán siendo relevantes dentro de cinco años, frente a 41% de Japón.

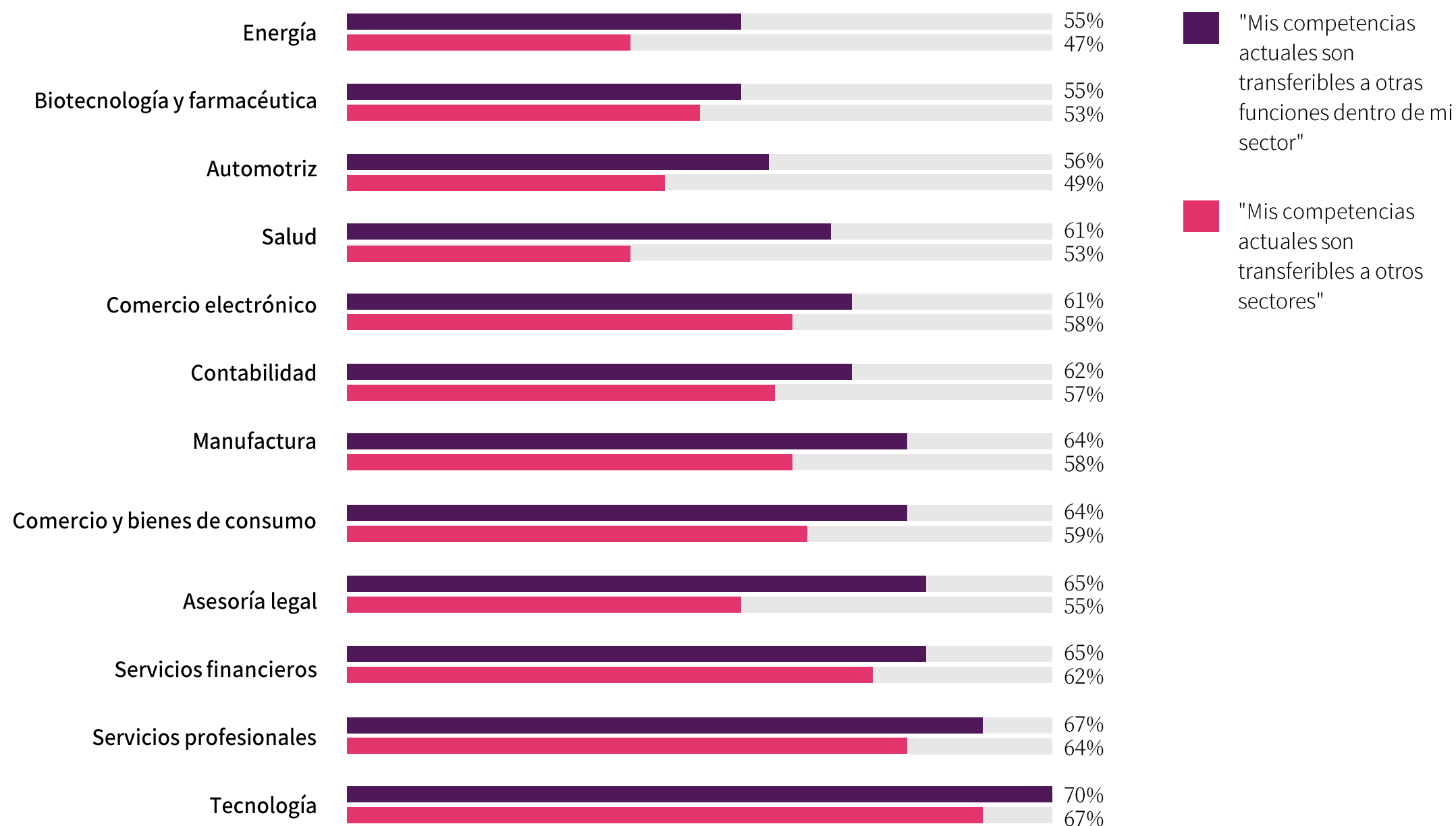


Puedes llevarlas contigo: capacidades en otros roles y funciones

Algunos empleados, como los del sector tecnología, servicios profesionales y servicios financieros, confían más que otros en la transferibilidad de sus capacidades.

70%

de empleados del sector tecnología afirman que sus competencias son transferibles a otras funciones dentro de su sector, y 67% afirma que sus competencias son transferibles también a otros sectores.



Los trabajadores acogen la IA sin miedo ¿Qué significa esto para las empresas?

Los trabajadores expuestos a los avances tecnológicos quedar aptos para asumir otras funciones, por lo que es imperativo que las empresas identifiquen las oportunidades y comiencen a formar las competencias clave.

A medida que las máquinas asuman tareas rutinarias, los empleados tendrán que centrarse más en responsabilidades creativas y estratégicas, al tiempo que aprenden a adoptar la tecnología en sus funciones actuales. **Las organizaciones deben otorgar oportunidades de crecimiento para que los trabajadores puedan desempeñar estas funciones de mayor valor.** Las trayectorias profesionales no lineales pueden asegurar a los empleados que sigue habiendo una gran necesidad de talento humano, incluso mientras prolifera la IA.

La tecnología siempre ha sido un arma de doble filo en el lugar de trabajo -puede poner en peligro algunos puestos, aunque a la par genera eficiencias y oportunidades-. Los trabajadores de hoy en día se inclinan por esta última opción, ya que sólo 6% teme que la tecnología le “quite el puesto de trabajo”.

De hecho, ocurre todo lo contrario: El **65% considera que la digitalización tendrá un impacto positivo en sus puestos de trabajo**, y 61% dice lo mismo acerca de la automatización. A pesar de la rápida expansión de la IA generativa y su supuesta amenaza para las perspectivas laborales, solo 16% se muestra pesimista ante la digitalización, frente a 37% que se mostraba preocupado por su impacto el 2022.

La cuestión pendiente relacionada con la tecnología es cómo se aplicará y quién lo hará. Los empleados quieren formación y orientación, y también liderazgo. **La mitad de ellos cree que su empleador es responsable de ayudarles a entender la naturaleza cambiante de los puestos de trabajo**, y la IA, la digitalización, y la automatización no están al margen. Los empleadores deben participar activamente en los aspectos educativos de la transformación digital, identificando trayectorias profesionales y proporcionando la actualización o la renovación necesarias para ayudar a liberar el potencial de sus empleados en un futuro digital.

La fuerza de trabajo y las empresas están cambiando. Para conseguir una ventaja competitiva, las organizaciones deben contratar, retener y desarrollar talentos que cambien con ellas.





Una estrategia de talento inteligente hacia dentro y hacia fuera será una ventaja competitiva aún mayor los próximos 10 años

Principales conclusiones

- ▶ **El “gran potencial”:** A medida que la fuerza de trabajo siga cambiando, las empresas tendrán que adoptar un nuevo enfoque a la hora de contratar, retener y desarrollar el talento para mantener una ventaja competitiva. Este es un momento de gran potencial en la medida que se aborden los temores y la incertidumbre de los trabajadores y se cubran las necesidades de competencias claves.
- ▶ **Despertar el talento pasivo:** Aunque la incertidumbre sobre el estado del mercado está impidiendo temporalmente que los trabajadores busquen nuevas oportunidades de empleo, existe una "reserva de talento pasivo" que espera el momento oportuno para pasar a la acción y cambiar de carrera o de trabajo. Es algo en lo que el 72% de los trabajadores ya piensa, al menos trimestralmente.
- ▶ **La movilidad interna no funciona:** Los trabajadores de hoy en día buscan cada vez más trabajo fuera porque las empresas no están haciendo un buen trabajo a la hora de promover los movimientos internos, las trayectorias no lineales y las oportunidades de desarrollo. Aunque muchas empresas han invertido en plataformas para movilizar el talento interno, nuestros datos muestran que los empleados no se involucran a través de ellas. Casi la mitad de los trabajadores (46 %) no creen que sus jefes les apoyarían para cambiar de puesto, y solo 8% de los interesados en nuevas oportunidades utilizan las plataformas internas.
- ▶ **Habilidades para preparar a las organizaciones para el futuro:** Desarrollar directivos más eficaces e invertir en el desarrollo de las competencias de los empleados puede ayudar a las organizaciones a satisfacer sus necesidades cambiantes, cubrir carencias críticas de talento, y contratar y retener a los mejores.
- ▶ **El talento es clave para la digitalización y la IA:** Una estrategia de talento mejorada es aquella en la que la inversión paga dividendos a la organización, especialmente en la medida que la IA y la digitalización sigan creciendo rápidamente. Tanto las empresas como los empleados están ávidos de competencias que los preparen para el éxito futuro. Invertir en el desarrollo de habilidades es la forma más provechosa de hacerlo.

Recomendaciones clave para empresarios

- ▶ Para atraer a los "talentos pasivos" hacia nuevos puestos de trabajo, las empresas deben hacerse más atractivas. Algunas están mejor posicionadas que otras, ya que los trabajadores se sienten atraídos por determinados sectores. Pero cualquier empresa que quiera atraer a los mejores talentos tendrá que demostrar que tiene una cultura de apoyo, una sólida propuesta de valor para el empleado y que está invirtiendo en programas para preparar a su gente para el futuro.
- ▶ El acceso a las competencias por sí solo no basta; los empleados quieren apoyo para desarrollar sus propias trayectorias profesionales no lineales. Deben tener una línea de visión que les muestre cómo el desarrollo de determinadas competencias crea opciones profesionales internas o externas. En el caso de los empleados que abandonan su puesto de trabajo, los esfuerzos de recolocación de las empresas deben centrarse en ayudarles a identificar las oportunidades de mejora sobre sus capacidades para cumplir los requisitos de futuras funciones.
- ▶ Para los empleadores, el cambiante mercado del talento ofrece la oportunidad de crear organizaciones en torno a las competencias que necesitan. Los trabajadores estarán preparados y se sentirán atraídos por las empresas que estén a la altura de las circunstancias e inviertan en formación, movilidad, trayectorias profesionales no lineales y directivos capaces para dar forma a la fuerza de trabajo del mañana.
- ▶ Las plataformas de talento por sí solas no bastan. Hacer hincapié en la movilidad interna y en los programas de desarrollo profesional permitirá a las empresas redistribuir el talento en toda la organización, satisfaciendo el deseo de los empleados de permanecer en sus puestos cuando corresponda y reduciendo los posibles despidos a medida que la empresa cambia. Directivos preparados y capacitados son la clave para proporcionar la orientación que buscan los empleados en estos momentos de incertidumbre. Deben estar listos para identificar y promover sets de competencias que posicionen a la organización para el futuro y ofrezcan múltiples trayectorias profesionales a los empleados.
- ▶ Los directivos desempeñan un papel fundamental al respecto, mediante conversaciones coherentes y humanas sobre la carrera profesional que aborden las carencias de competencias, las habilidades transferibles y la voluntad de movilidad. La próxima fase de disrupción global requiere un liderazgo fuerte y preparado para asumir estos retos. El desarrollo del liderazgo y el coaching pueden proporcionar las herramientas y habilidades que necesitan.





Acerca de LHH

LHH es un proveedor integral de soluciones de talento que ayuda a las personas, los equipos y las organizaciones a prepararse para el futuro del trabajo. A través de las soluciones de transición de carrera, movilidad interna y desarrollo del liderazgo, nuestra oferta integral nos permite trabajar a lo largo de todo el ciclo del talento para ayudar a las organizaciones y carreras profesionales de todo el mundo a prepararse para el futuro.

Con más de 8.000 colegas y coaches presentes en 66 países de todo el mundo, LHH combina una infraestructura global con tecnología líder en el sector y experiencia local para ayudar a más de 15.000 organizaciones y casi 500.000 candidatos cada año.

LHH es una unidad de negocio global del Grupo Adecco, líder mundial en asesoramiento y soluciones de talento, con sede en Zúrich (Suiza).

[lhh.com](https://www.lhh.com)

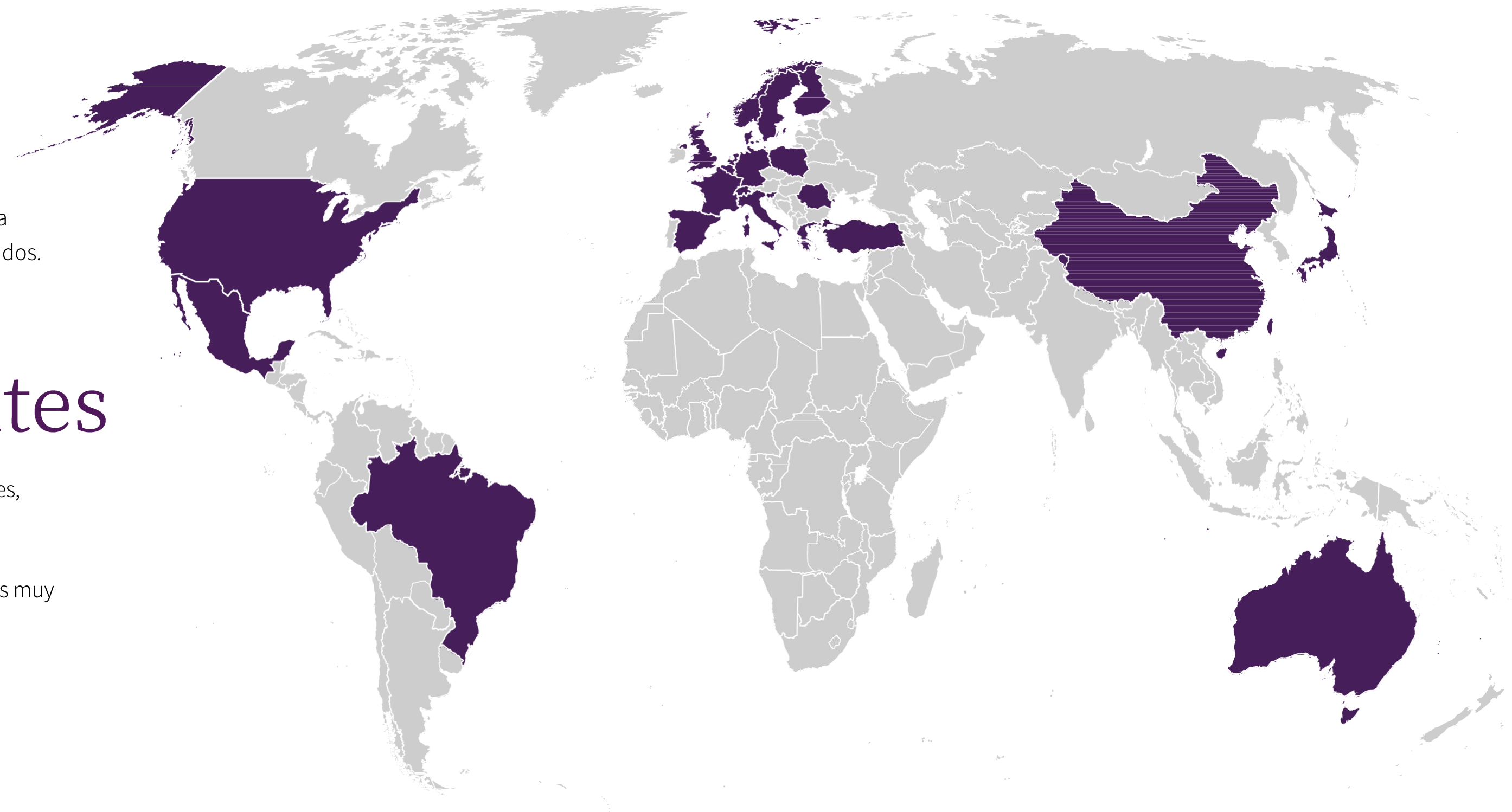
Metodología

En su cuarto año, el estudio Global Workforce of the Future investiga el cambiante mundo del trabajo desde la perspectiva de los empleados.

Hemos encuestado:

30.000 participantes

- ▶ Empleados en una amplia gama de sectores y funciones laborales, representativos a nivel nacional, por edad y sexo.
- ▶ Desde pequeñas empresas (con más de 10 empleados), hasta las muy grandes (de más de 5.000 empleados).
- ▶ 23 países
- ▶ Trabajo de campo realizado entre julio y agosto del 2023



América (7.500)

Brasil (1.000)
México (1.000)
EE.UU.(5.500)

EMEA (7.500)

Bélgica (511)
Dinamarca (504)
Finlandia (524)
Francia (2.019)
Alemania (1.942)
Grecia (531)

Italia (1.946)
Países Bajos (516)
Noruega (478)
Polonia (519)
Rumanía (552)
Eslovenia (425)

España (1.963)
Suecia (533)
Suiza (1.013)

Turquía (507)
UK (2.017)

APAC (6.000)

Australia (2.000)
China (2.000)
Japón (2.000)