

forética



Jobs 2030
Futuro del Trabajo

COMPETITIVIDAD Y TALENTO: HOJA DE RUTA HACIA LAS HABILIDADES DEL FUTURO

ÍNDICE



PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

3



SOBRE “JOBS 2030: FUTURO DEL TRABAJO”

4



CARTA INSTITUCIONAL

5



EL TALENTO SE TRANSFORMA: ¿CÓMO HACER DE LA BRECHA UNA OPORTUNIDAD?

6



CONCLUSIONES

20

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Gracias a las 18 empresas y organizaciones que forman parte de la iniciativa “Jobs 2030: Futuro del Trabajo”, por su dedicación durante el año y por su contribución a este documento, y especialmente a las que impulsan el proyecto: **Manpower Group y Fundación Once**. Agradecemos también el apoyo del **Ministerio de Trabajo y Economía Social**, que contribuye a la elaboración de este documento y al desarrollo del proyecto en 2025, y hacemos extensible nuestro reconocimiento al resto de socios institucionales de la iniciativa.

Título:

Competitividad y Talento: Hoja de Ruta hacia las Habilidades del Futuro

Noviembre 2025.

Autores de la publicación:

Ricardo Trujillo, Beatriz Laso, Lucero Balarin y Sofía Bergareche.

Equipo técnico y de comunicación:

Germán Granda, Marga Herrán, Natalia Montero, Pablo Fernández y Pablo Rodríguez.

ISBN: 978-84-09-78946-7



Copyright: © Forética es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reorganización total o parcial de la publicación por cualquier medio, que ha de realizarse citando siempre a la organización como fuente.

Forética ha desarrollado este documento únicamente en formato digital como parte de su compromiso de reducción de la utilización de papel. Antes de imprimirlo, asegúrese de que es necesario hacerlo. Protejamos el medio ambiente.

SOBRE FORÉTICA:

Forética es la organización referente en sostenibilidad empresarial en España. Su misión es integrar los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios.

Forética es el representante del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en España y lidera el Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible, compuesto por Presidentes y CEOs de las principales empresas españolas. Además, en Europa, Forética es partner nacional de CSR Europe, y forma parte del Consejo Estatal de RSE en España. Forética nació en el año 1999. Posteriormente lanzó la Norma SGE 21, primer sistema de gestión ética y socialmente responsable. A día de hoy, más de 170 empresas y organizaciones están certificadas con la Norma en España y Latinoamérica.

Más información: www.foretica.org

SOBRE “JOBS 2030: FUTURO DEL TRABAJO”

Jobs 2030: Futuro del Trabajo es una iniciativa orientada a **apoyar y visibilizar la acción empresarial hacia un Futuro de Trabajo más sostenible y ético**, profundizando en los elementos más relevantes para alcanzar una transición más justa en la adaptación y desarrollo en la digitalización. En su edición de 2025, se ha trabajado con las organizaciones participantes en el desarrollo de **habilidades clave y necesarias para los próximos años, en el marco de la transición verde y la transición justa**. Además de generar alianzas y dar visibilidad sobre las implicaciones, retos y oportunidades que plantea este escenario, se ha puesto el foco en el diagnóstico de habilidades críticas, identificando las competencias que los equipos necesitarán en el futuro, y en el diseño de planes de acción personalizados para cerrar brechas de talento y fortalecer la capacidad de las organizaciones para liderar una transición justa.

El proyecto, bajo el liderazgo de ManpowerGroup y Fundación ONCE, además de la colaboración del Ministerio de Trabajo y Economía Social, WBCSD o CSR Europe, junto con el resto de organizaciones participantes, se ha enfocado en la creación de esta hoja de ruta sobre habilidades críticas para el futuro del trabajo con el **objetivo de ayudar a otras organizaciones a prepararse para las nuevas necesidades de talento empresarial**.

EMPRESAS LÍDERES



PARTNERS INSTITUCIONALES



COLABORADORES:



EMPRESAS PARTICIPANTES



SOLVAY

EN ALIANZA CON:



CARTA INSTITUCIONAL

En su libro **Future Shock** de 1970, el futurista estadounidense Alvin Toffler advirtió: «Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender». Más de cincuenta años después, estas palabras no podrían sentirse más premonitorias. Hoy nos encontramos en la intersección de dos transformaciones profundas y en constante evolución que están remodelando el mundo del trabajo: la acelerada revolución digital (ahora con la inteligencia artificial en el centro) y la urgente transición hacia una economía de cero emisiones netas y positiva para la naturaleza.

Ambas transformaciones deben diseñarse con las personas en el centro si quieren tener éxito. Bien gestionadas, tienen el potencial de abrir oportunidades sin precedentes para que las personas prosperen en todos los sectores y geografías. Mal gestionadas, corren el riesgo de socavar los cimientos sobre los que se sostienen nuestra sociedad y economía, y acabarán fracasando.

En lo que respecta a la transformación hacia la sostenibilidad, la realidad es clara: no alcanzaremos nuestros objetivos sin un enfoque absoluto en las competencias. Investigaciones de ManpowerGroup indican que la mayoría de las empresas no sienten contar actualmente con las capacidades dentro de su fuerza laboral necesarias para cumplir con sus compromisos de sostenibilidad. El reto que enfrentamos ya no es técnico, sino conductual. La tecnología existe. Lo que falta es la amplia difusión de las habilidades y mentalidades en las organizaciones necesarias para darle vida. Debemos fomentar culturas de aprendizaje donde los trabajadores estén empoderados para desarrollar continuamente nuevas competencias, al tiempo que desaprendemos los enfoques obsoletos que nos bloquean el camino.

El **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**, del que Forética es partner en España, ha convertido la educación en una prioridad estratégica y está trabajando para dotar a la comunidad empresarial global de las herramientas necesarias para desplegar la capacitación en sostenibilidad a gran escala. Porque, en última instancia, son las personas quienes impulsarán la agenda de la sostenibilidad. La tecnología puede marcar el ritmo del cambio, pero serán las personas quienes determinen si tenemos éxito. El proyecto Jobs 2030 de Forética ofrece conocimientos y liderazgo vitales en este ámbito, que el WBCSD valora profundamente y de los que se nutre en sus propios esfuerzos. Esperamos seguir trabajando juntos para situar a las personas en el corazón de la transformación.

James Gomme , Senior Director, Education & Member of the WBCSD Extended Leadership Group



A woman with long brown hair is wearing a black VR headset and a blue polo shirt. She is standing in a large industrial space, possibly a factory or warehouse, with a high, arched metal roof and various equipment in the background. Her hands are raised in front of her, as if interacting with a virtual environment. The background is slightly blurred, showing industrial structures and a red motorcycle parked on the right.

**EL TALENTO SE TRANSFORMA:
¿CÓMO HACER DE LA BRECHA UNA OPORTUNIDAD?**

Para 2030, Europa podría requerir hasta 12 millones de transiciones profesionales.¹ La transformación digital y verde, los nuevos modelos de trabajo o los cambios demográficos están reconfigurando de forma estructural el mercado laboral y la demanda de competencias. Por ejemplo, se estima que el 39% de las habilidades básicas de los trabajadores cambiarán o quedarán obsoletas en los próximos cinco años.²

En este nuevo escenario, las empresas necesitarán una profunda actualización de habilidades. A nivel global, el 74% de las organizaciones afirma tener dificultades para encontrar el talento que necesita, y la escasez de competencias se ha convertido en la principal barrera para avanzar en la transformación empresarial.³ En este sentido, el reto no es solo adaptarse a un entorno laboral en constante cambio, sino hacerlo de forma justa y sostenible.

¿Cómo aseguramos que organizaciones y personas estén preparadas para estos desafíos? La clave está en anticiparse: identificar competencias críticas, detectar puestos en auge y declive, cerrar brechas de talento y reforzar la formación continua. Desde Forética, proponemos así una **hoja de ruta práctica** para acompañar a las organizaciones en el desarrollo de habilidades clave. Este enfoque no solo impulsa la empleabilidad y la competitividad empresarial, sino que también contribuye a una transformación del empleo más **estratégica e inclusiva**.

¹ A new future of work: the race to deploy AI and raise skills in Europe and Beyond, Mckinsey Global Institute 2024.

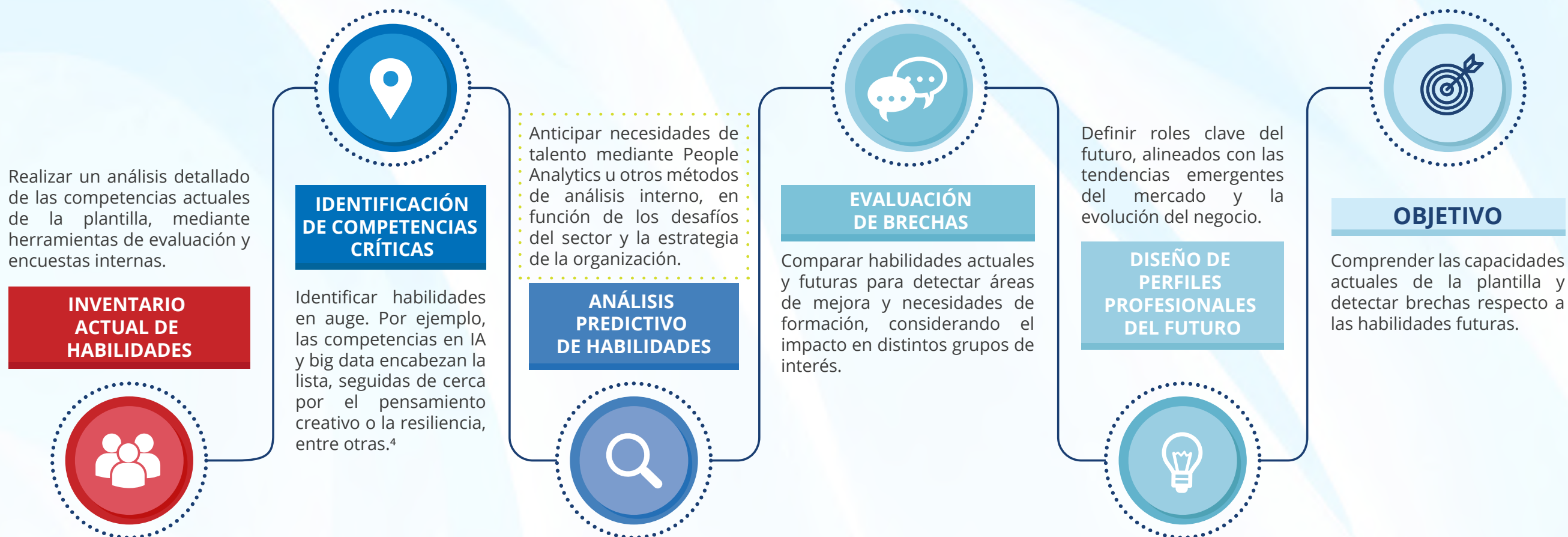
² Future of Jobs report, World Economic Forum 2025.

³ Desajuste de talento, ManpowerGroup 2025.



1 - DIAGNÓSTICO Y MAPEO INICIAL

Como con cualquier reto u objetivo empresarial, prepararse estratégicamente para los empleos del futuro requiere conocer el punto de partida de la organización. El primer paso fundamental consiste así en comprender las habilidades actuales de la fuerza laboral y detectar brechas frente a las competencias que serán necesarias en los próximos años. Este diagnóstico no solo permite anticipar desafíos, sino también diseñar planes de acción realistas y alineados con los objetivos del negocio, asegurando una transformación del talento sostenible. A continuación, se proponen distintas acciones para realizar este diagnóstico:



⁴ Future of Jobs report, World Economic Forum 2025.

¿Por qué es fundamental que las empresas comprendan las capacidades actuales de su plantilla para adaptarse al futuro del trabajo? ¿Cuáles son las claves para realizar este diagnóstico con éxito?

Vivimos en un entorno donde los cambios ocurren a una velocidad sin precedentes y, con ello, evolucionan al mismo ritmo las expectativas y lo que las empresas necesitamos de nuestros profesionales. Por eso, es fundamental que las empresas conozcan en profundidad las capacidades actuales de su plantilla. Este diagnóstico permite operar con eficacia hoy y, además, anticipar necesidades del medio plazo. En nuestro caso, esto lo conseguimos con MyPath, una herramienta pensada para impulsar el desarrollo de los perfiles con más potencial.

Con este conocimiento podemos estructurar de forma estratégica la política de formación y desarrollo, orientándola hacia las competencias clave del futuro. En paralelo, diseñaremos planes de atracción de talento que complementen lo que aún no se tiene. Sin este diagnóstico, las decisiones se toman a ciegas, y eso pone en riesgo tanto la competitividad como la sostenibilidad de la organización. En nuestra experiencia, en la gestión y análisis de datos, la IA es un soporte fundamental y, de hecho, así lo estamos implementando con diferentes herramientas.

Porque para hacerlo con éxito, la evaluación rigurosa y la escucha activa a los equipos y una cultura de desarrollo continuo son necesarias para construir organizaciones ágiles, preparadas para adaptarse y crecer en un mundo que no espera.

En definitiva, necesitamos entender quiénes somos como equipo hoy, para decidir quiénes queremos ser mañana. Y ese camino se recorre con visión, datos y, sobre todo, con personas.

Raúl Sánchez, Country Manager de ManpowerGroup

Powered by



ManpowerGroup



2 - GOBERNANZA INTERNA Y LIDERAZGO DEL CAMBIO

Preparar al talento frente a las necesidades futuras requiere una estructura organizativa que garantice una transformación coherente y sostenible. Para ello, es esencial contar con un **marco de gobernanza interno** que coordine transversalmente a las distintas áreas, alinee las decisiones con la estrategia del negocio, permita escalar iniciativas y hacer seguimiento del progreso.

En este sentido, el **liderazgo del cambio** desempeña un papel central: es el motor que impulsa la transformación cultural, moviliza a las personas y gestiona las resistencias naturales que surgen ante nuevos modelos de trabajo. Las transformaciones profundas toman tiempo, por lo que es necesario contar con mecanismos para mantener el foco a largo plazo y evitar que los esfuerzos iniciales se diluyan con el tiempo. A continuación, se presentan algunas medidas clave:



OBJETIVO

Establecer una estructura que facilite la transición hacia nuevas habilidades.



COMITÉ DE TRANSFORMACIÓN DE TALENTO

Establecer un comité multidisciplinar para liderar y coordinar iniciativas: RRHH, Tecnología, Operaciones, Diversidad e Inclusión, etc.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA LABORAL (SWP)

Impulsar prácticas y análisis para anticipar necesidades y alinear personas, habilidades y roles con la estrategia del negocio en evolución.



GESTIÓN DEL CAMBIO ESTRUCTURADA

Implementar estrategias para minimizar resistencias, con un enfoque planificado: comunicación clara, formación, apoyo continuo, participación de empleados, etc.



INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Definir métricas para monitorizar el progreso y hacer ajustes ágilmente: índice de brecha de habilidades, participación en programas de reskilling/upskilling, adopción del cambio, etc.



BENCHMARKING CONTINUO

Establecer sistemas de evaluación respecto al mercado y competidores. Analizar la situación de la empresa frente al sector y apoyarse en informes y estudios sobre la evolución del talento.

¿CÓMO LO ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS?



En 2024, Exolum lanzó el **Programa de Liderazgo 'Sherpa'**, una innovadora iniciativa global con el propósito de fortalecer las capacidades de liderazgo en todos los niveles de responsables de equipos y **preparar a sus líderes para afrontar los desafíos estratégicos del futuro**, en un entorno marcado por la transición energética y la descarbonización. A través de una estructura metodológica innovadora, centrada en tres cimas simbólicas —Makalu, K2 y Everest—, Sherpa promueve un liderazgo transformador, inclusivo y sostenible. Con cerca de 200 participantes, el programa ha generado impactos significativos en el estilo de liderazgo, la cohesión organizacional y la integración del liderazgo como palanca clave en la transformación cultural, energética y estratégica de la compañía.



Noventa años nos trajeron aquí y el futuro lo escribimos hoy. En Moeve hemos iniciado nuestro viaje más ambicioso: transformar la energía y la movilidad para, entre todos, mejorar el mundo. Con **Positive Motion** todo cambia —materia prima, procesos, negocios— pero el motor sigue siendo el talento. Y es que **el 70% de nuestras vacantes se cubren internamente**: cada persona puede volver a su primer día, aprender, reinventarse y crecer. Seis academias, un nuevo modelo de skills y programas de desarrollo nos impulsan. ¿Nuestra mejor práctica? Que cuando el talento interno se une, el cambio deja de ser un reto y se convierte en realidad.



3 - ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y COLABORACIONES

La **colaboración** entre empresas, instituciones académicas, administraciones públicas y organizaciones del tercer sector permite ampliar capacidades, compartir buenas prácticas y acceder a conocimiento especializado, promoviendo un aprendizaje más ágil, inclusivo y adaptado a las necesidades del futuro del trabajo.

Según el informe *Reskilling Revolution* del Foro Económico Mundial (WEF), más del 50% de los empleados requerirá reskilling para 2025. Ante este panorama, los **ecosistemas colaborativos** permiten no solo responder a las brechas de habilidades, sino también anticiparse a ellas mediante la innovación educativa, el acceso a tecnologías emergentes y la certificación de competencias clave. Asimismo, la cooperación entre actores del sistema educativo y productivo es una tendencia creciente en marcos como el Pacto Europeo por las Capacidades.



OBJETIVO

Fortalecer el ecosistema de aprendizaje y desarrollo de habilidades mediante colaboraciones estratégicas.



ACUERDOS CON UNIVERSIDADES Y CENTROS FORMATIVOS

Establecimiento de convenios estratégicos para fomentar la investigación aplicada, el diseño de programas académicos conjuntos y la integración de aprendizajes prácticos en currículas formativas.



IMPULSO DE CONSORCIOS MULTISECTORIALES

Fomentar iniciativas conjuntas entre empresas de distintos sectores, instituciones educativas y entidades públicas para abordar desafíos comunes en el desarrollo de talento



COLABORACIÓN CON EL SECTOR PÚBLICO Y ADMINISTRACIONES

Participación en políticas activas de empleo, programas de formación para el empleo, y proyectos financiados con fondos públicos.



ALIANZAS CON ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR Y ECONOMÍA SOCIAL

Integrar a ONGs, fundaciones y cooperativas en procesos de capacitación para colectivos vulnerables, reforzando el impacto social de las estrategias de aprendizaje y empleabilidad inclusiva.

¿CÓMO LO ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS?



En colaboración con PDA International, la Universidad ofrece una herramienta para impulsar el autoconocimiento de los estudiantes de 1º de Grado. Realizar el test permite que conozcan mejor sus fortalezas y competencias naturales. La herramienta desprende un informe con el que los estudiantes, acompañados de sus tutores, pueden trabajar sobre la definición de itinerarios formativos y planes de desarrollo de acuerdo con las competencias demandadas en el mercado laboral y con las propias motivaciones y expectativas de empleabilidad en el futuro personales.



KPMG Objetivo empleo es un programa de voluntariado corporativo impulsado por Fundación KPMG que apoya de forma integral la capacitación e inserción laboral de jóvenes a punto de finalizar sus estudios de Formación Profesional. Para ello, y través de la educación y el acompañamiento, voluntarios de KPMG de toda España orientan e inspiran a los alumnos, para que encuentren su mejor versión, y así apoyarles en su transición al mundo profesional. Este año, han colaborado con 23 Institutos para ayudar a que 2.108 alumnos de FP puedan entrar mejor preparados al mercado laboral gracias a 215 voluntarios de la firma.



La **Escuela de Periodismo de El País** es una iniciativa en alianza con la Universidad Autónoma de Madrid para formar a futuros periodistas en el oficio con rigor, ética y compromiso. Este programa educativo apuesta por un periodismo de calidad, capaz de combatir la desinformación y las fake news. Combina una sólida base académica con la experiencia de profesionales en activo ya que también incluye prácticas remuneradas en los medios del grupo PRISA, lo que lo convierte en una oportunidad para captar talento ante los retos de un entorno digital y cambiante.



El **SBNLab.Inclusión** del Centro de Innovación en Economía Circular del Ayuntamiento de Madrid (CIEC), liderado por Fundación Juan XXIII, ha movilizó a más de 15 empresas tractoras, expertos en inclusión y entidades públicas en un proceso colaborativo único. A través de seis talleres disruptivos, trabajo técnico y metodologías ágiles, se han identificado 52 perfiles profesionales y priorizado 22 empleos verdes inclusivos en la distribución agroalimentaria. El resultado: una guía sectorial pionera que conecta competitividad empresarial, sostenibilidad ambiental e inclusión laboral, demostrando que la innovación compartida genera oportunidades reales y escalables para una transición justa y circular.

¿CÓMO LO IMPULSA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?



Descubre los Cursos gratuitos incluidos en el Programa Capacitación digital en el ámbito rural de personas trabajadoras en este [enlace](#)



Conoce el proyecto “Desafío Aragón”, disponible en este [enlace](#)



Descubre el proyecto “EcoEmpleo Canarias”, disponible en este [enlace](#)



Conoce el Programa Mixto de Empleo y Formación”, disponible en este [enlace](#)



Descubre PAF25 – Programa de Apoyo a la Formación disponible en este [enlace](#)



Conoce el Plan DigiTalent 2030, disponible en este [enlace](#)

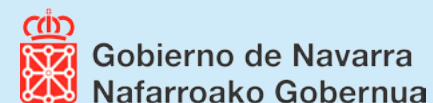


Conoce el proyecto Think TIC. disponible en este [enlace](#)



Conoce el Plan de Impulso al Talento Digital, disponible en este [enlace](#)

Descubre el Foro Circularmente, disponible en este [enlace](#)



Conoce ¡Hecho! La Campaña del Servicio Navarro al empleo, disponible en este [enlace](#)



Descubre los Programas Formativos Upskilling, disponibles en este [enlace](#)

4 - PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

En el marco de la transformación del trabajo, no basta con identificar las habilidades críticas del futuro: es imprescindible traducir ese diagnóstico en iniciativas concretas que permitan a las personas adquirir, actualizar y profundizar sus competencias de forma continua. Se estima que **el 39% de las habilidades actuales se transformarán de aquí a 2030**, y más del 50% de los trabajadores ya ha completado algún tipo de formación en el marco de estrategias de reskilling o upskilling. A su vez, el 85% de las empresas planea reforzar sus programas de aprendizaje, reconociendo que el desarrollo de competencias es clave tanto para la empleabilidad como para la resiliencia organizacional.



OBJETIVO

Crear programas de formación que respondan al diagnóstico de habilidades, anticipen requerimientos futuros y generen impacto tangible en la empleabilidad, la movilidad interna y la competitividad.

**DISEÑO DE PROGRAMAS
ADAPTADOS AL CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

**ACADEMIA INTERNA
DE TALENTO Y LEARNING
EXPERIENCE PLATFORMS**

**FORMACIÓN EN
SOSTENIBILIDAD Y
COMPETENCIAS ESG**

**MENTORÍA INVERSA
E INTERGENERACIONAL**

**GAMIFICACIÓN Y
MICROCREDENCIALES
INTEROPERABLES**

• APRENDIZAJE CONTINUO COMO EJE ESTRATÉGICO

Los equipos de formación evolucionan desde una función operativa hacia un rol estratégico, asumiendo la responsabilidad de orquestrar ecosistemas de aprendizaje continuo, conectar el desarrollo de talento con la visión empresarial, y acompañar la transformación cultural de la organización.

• FOCO EN HABILIDADES HUMANAS + TÉCNICAS

Aunque las habilidades tecnológicas como IA, big data y ciberseguridad crecen a mayor ritmo, las capacidades humanas —como pensamiento analítico, resiliencia, liderazgo, curiosidad y aprendizaje continuo— siguen siendo esenciales para 2030.

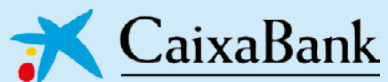
• REDESARROLLO INTERNO + CAPTACIÓN DE NUEVOS PERFILES

Un enfoque mixto que combine reubicaciones internas basadas en upskilling con contratación externa de talento con nuevas habilidades es la vía más efectiva para cerrar brechas de forma sostenible.

• FOBO (FEAR OF BECOMING OBSOLETE)

El miedo a quedarse obsoleto se eleva entre los trabajadores en contextos con adopción acelerada de IA. La formación continua y estrategias como mentoring inverso se vuelven vitales.

¿CÓMO LO ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS?



La **Convocatoria de Ayudas Dualiza**, impulsada por CaixaBank Dualiza y FPEmpresa, promueve proyectos colaborativos entre centros de Formación Profesional y empresas. Su objetivo principal es que los estudiantes adquieran competencias profesionales reales mediante experiencias prácticas vinculadas al entorno laboral. A través de estos proyectos, los alumnos desarrollan habilidades técnicas, sociales y de innovación, mejorando su empleabilidad y adaptabilidad al mercado. La participación de las empresas en el diseño y ejecución de los proyectos garantiza una formación alineada con las demandas actuales. Así, la convocatoria refuerza el papel de la FP como vía eficaz para la cualificación profesional de calidad.



El proyecto **Digital Power for Young Women** tiene como objetivo reducir la brecha digital de género además de aumentar la proporción de mujeres empleadas y emprendedoras en el sector digital. Busca desarrollar las competencias digitales de mujeres jóvenes de 16 a 29 años en Andalucía que no están estudiando y se encuentran fuera del mercado laboral, al mismo tiempo fortalecer sus competencias emprendedoras, con el fin último de impulsar el emprendimiento en el sector digital. Para lograrlo, el proyecto plantea: generar oportunidades de emprendimiento en la economía digital, proporcionar acceso a una herramienta de empleabilidad en línea, garantizar formación y recursos digitales gratuitos y accesibles, promover el emprendimiento femenino en el sector de las TIC como motor de crecimiento económico y modelo a seguir y aumentar las competencias emprendedoras de las participantes.



Cemex University es la plataforma formativa global de Cemex, diseñada para fortalecer capacidades estratégicas y alinear el desarrollo profesional con los objetivos de negocio. A través de ocho academias funcionales y más de treinta cursos, ofrece experiencias de aprendizaje digital, presencial y blended en áreas como operaciones cementeras, cadena de suministro, sostenibilidad, salud y seguridad, liderazgo o cultura corporativa.



“Programa tu Futuro”: formación accesible para impulsar carreras en el sector IT. En respuesta a la creciente demanda de talento digital, lanzamos en 2024 "Programa tu Futuro" a través de Fundaula, una experiencia online de reskilling para personas con conocimientos tecnológicos básicos que desean iniciarse en perfiles de alta demanda en programación (Back-End Java, Front-End y Big Data) y ciberseguridad (Google Cloud y Analista SOC Nivel 1). El programa ofrece formación técnica tutorizada, orientación profesional y oportunidades de prácticas e inserción laboral. Actualmente, se han formado 117 personas y 35 han accedido a empleos en el sector IT (16 de ellas en Accenture), contribuyendo así a reducir la brecha de talento digital.

5 - GESTIÓN ACTIVA DEL TALENTO

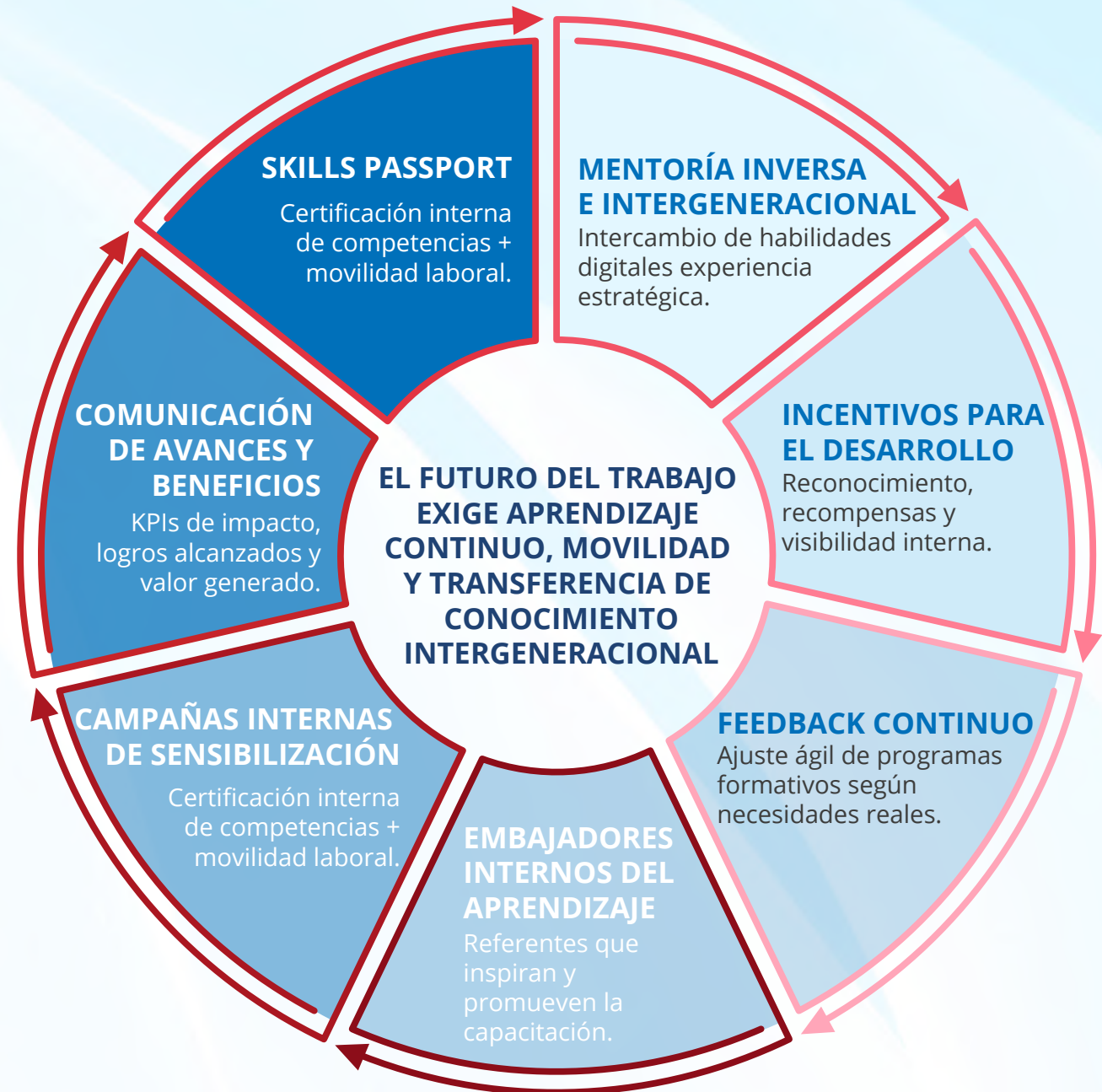


OBJETIVO

Optimizar el desarrollo y la movilidad del talento, integrando el aprendizaje en la cultura corporativa

La gestión activa del talento es la clave para enfrentar el futuro del trabajo. Más allá de formar, se trata de crear **una cultura de aprendizaje continuo**, donde cada persona pueda crecer, certificar sus competencias, moverse dentro de la organización y aportar valor en un entorno en constante cambio.

En ese sentido, impulsar el Skill Passport, la mentoría intergeneracional, los incentivos formativos o el feedback continuo no solo cierra brechas de habilidades, sino que también fortalece el compromiso, la innovación y el sentido de propósito. Según McKinsey, las organizaciones que **destacan tanto en desarrollo de personas como en desempeño financiero tienen 4 veces más probabilidades de superar a sus pares** y 1,5 veces más de mantener ese liderazgo a lo largo del tiempo.



⁷ A new operating model for people management: More personal, more tech, more human, McKinsey & Company 2025.

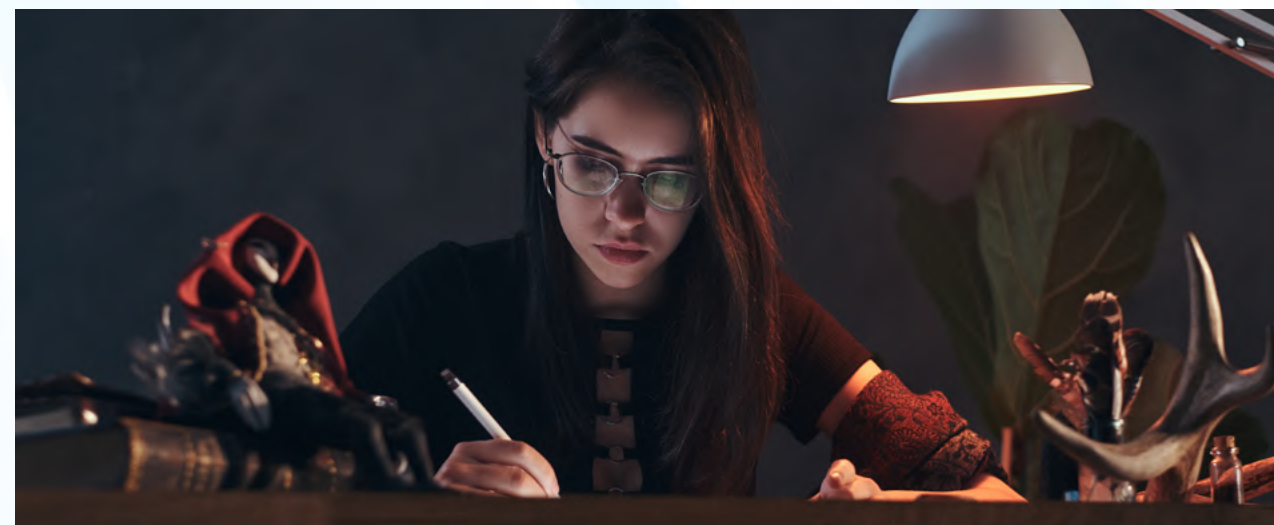
¿CÓMO LO ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS?



Como compañía global, en Iberdrola enfrentamos una realidad empresarial compleja y en constante evolución por lo que la atracción de talento es clave para el éxito del negocio, con foco en las variables generacionales, de género, académicas como los perfiles de disciplinas STEM (en inglés, ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) o de capacitación. En este interés por la pluralidad, se destaca que el 33% de las personas que contratamos en 2024 fueron mujeres y 1.054 estudiantes fueron incorporados en prácticas. Así, Iberdrola España está comprometida con acabar con la brecha de género en el sector de la energía, reto social que ataca con diferentes iniciativas para atraer talento femenino al sector y a carreras STEM. Destacando la iniciativa **TaleMto con M de Mujer** busca fomentar el talento femenino en áreas técnicas y científicas, históricamente subrepresentadas. Este evento reunió en 2024 a más de 200 universitarias y estudiantes de formación profesional de toda España en un entorno inspirador. A través de ponencias, mesas redondas y actividades inclusivas, lideradas por referentes femeninas, el programa empodera a las participantes y conecta con oportunidades profesionales.



El **Placemakers Workshop** es una formación dirigida al personal de primera línea, con el propósito de reforzar el espíritu de servicio, la motivación y el compromiso. Desde 2022, han participado en estas sesiones 2.646 personas en toda España. A través de dinámicas participativas, se trabajan los valores y la cultura de ISS, se fomenta la colaboración, se refuerza el trabajo en equipo, se recuerda el código de conducta de la compañía y la importancia del cumplimiento de las normas de prevención. Una experiencia clave para alinear actitudes y comportamientos con la excelencia en el servicio.



6 - ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN HOLÍSTICA

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), únicamente alrededor del **36% de las personas en edad de trabajar con discapacidad** están empleadas, frente a cerca del **60% de la población sin discapacidad**. Además, quienes tienen alguna discapacidad suelen concentrarse en **empleos más vulnerables**, caracterizados por **menor estabilidad laboral, peores condiciones de trabajo y una remuneración inferior** en comparación con el resto de la población activa.



OBJETIVO

Transformación equitativa y accesible para todos

FLEXIBILIDAD EN EL APRENDIZAJE

Ofrecer contenidos en múltiples formatos (visual, auditivo, escrito, digital interactivo) y modalidades (presencial, virtual, asincrónica), adaptándose a diferentes ritmos y estilos de aprendizaje. La diversidad de opciones asegura que nadie quede fuera del proceso.

PROGRAMAS PARA COLECTIVOS DIVERSOS

Diseñar iniciativas específicas que favorezcan la inclusión de seniors, personas con discapacidad, y otros grupos subrepresentados en el mundo laboral. Esto no solo promueve la equidad, sino que potencia la riqueza de perspectivas en los equipos.

MONITOREO DE IMPACTO INCLUSIVO

Establecer indicadores y mecanismos de seguimiento para medir avances, detectar brechas y ajustar estrategias de inclusión. La evaluación continua asegura que los compromisos se traduzcan en resultados tangibles y sostenibles.

DISEÑO UNIVERSAL Y ACCESIBLE

Garantizar que todos los materiales, entornos y herramientas de aprendizaje estén pensados desde el inicio para ser utilizados por cualquier persona, incluidas aquellas con discapacidad. Esto implica aplicar principios de diseño universal para eliminar barreras y asegurar la plena participación.

FORMACIÓN EN DIVERSIDAD E INCLUSIÓN (D&I)

Implementar programas formativos que promuevan la sensibilización en temas de diversidad, equidad y respeto mutuo. El objetivo es construir una cultura organizacional donde las diferencias sean valoradas y entendidas como un activo colectivo.

ANÁLISIS DE IMPACTO EN GRUPOS DE INTERÉS

Evaluar de forma sistemática cómo las transformaciones laborales (digitalización, automatización, nuevas formas de trabajo) afectan a los distintos colectivos, con especial atención a los más vulnerables. Esto permite anticipar desigualdades y responder con políticas inclusivas.

**¿Por qué es fundamental que las empresas tengan una perspectiva de inclusión de cara al futuro del trabajo?
¿qué pueden hacer para tener en cuenta la inclusión de diferentes colectivos en esta transformación laboral?**

Desde Fundación ONCE, afirmamos que el futuro del trabajo debe construirse bajo el pilar inseparable de la inclusión. Es necesario que las transformaciones digital y verde traigan oportunidades para todas las personas, incluidos aquellos grupos de población más vulnerables como las personas con discapacidad.

La transición ecológica y digital está redefiniendo los modelos productivos, y las empresas cuentan con un marco excelente para amplificar los impactos positivos y aprovechar los talentos diversos.

Es desde esta perspectiva desde la que trabajamos en la Fundación ONCE, en alianza con decenas de empresas que apuestan por un futuro sostenible e inclusivo. Iniciativas como Por Talento Digital, nuestro programa de formación permanente en competencias digitales y profesiones tecnológicas para personas con discapacidad, o nuestra hoja de ruta para la creación de empleos verdes inclusivos son exponentes de nuestro compromiso y acción.

La colaboración y las alianzas, que definen también la naturaleza de Jobs 2030, son el elemento indispensable para sumar experiencias, perspectivas, aprendizajes y generar debates que nos permitan a actores públicos y privados contribuir de manera más eficaz a un futuro en el que la innovación, la tecnología, y la preservación de nuestro planeta vayan de la mano de la equidad, favoreciendo transiciones justas e inclusivas para todas las personas.

José Luis Martínez Donoso, Director General - Fundación ONCE

Powered by



CONCLUSIONES

- **El momento del cambio.** La transformación digital y verde, los nuevos modelos de trabajo y los cambios demográficos están reconfigurando de forma estructural el mercado laboral y la demanda de competencias. Ser sostenible es anticiparse a estos cambios.
- **Retos en el horizonte.** El escenario actual está marcado por la escasez de talento, un entorno laboral en constante cambio, la disrupción tecnológica y otros factores que hace imprescindible la anticipación y una gestión activa de los procesos de cambio.
- **Hoja de ruta del cambio.** Las empresas deben comenzar por un diagnóstico y mapeo inicial de su situación, estructurar adecuadamente los procesos de gobernanza interna y liderazgo del cambio, establecer las alianzas estratégicas necesarias, diseñar e implementar los programas de desarrollo competencias y promover una gestión activa del talento. ,
- **Estrategia de inclusión holística.** Es preciso diseñar una estrategia de cambio que permita una transición justa y equitativa para todos, dando cabida y promoviendo la igualdad de oportunidades también de los colectivos vulnerables.
- **La clave está en anticiparse:** identificar competencias críticas, detectar puestos en auge y declive, cerrar brechas de talento y reforzar la formación continua.



forética



www.foretica.org



Forética



Forética



@foretica_es



foretica@foretica.es

Calle Almagro, 12 - Planta 3. 28010 - Madrid