



Flex the Mould

Redefiniendo las estrategias de talento para afrontar la disrupción laboral.

Hubo un tiempo en que el trabajo se desarrollaba de manera lineal

Eficiencia. Orden. Previsibilidad. Durante un largo periodo, fue efectivo.

Pero el mundo continuó girando. Y entonces, comenzó a girar más rápidamente. Un día, se produjo un gran avance tecnológico. Al siguiente, una crisis global.

Una cadena de suministro afectada por los aranceles. Un nuevo mercado accesible gracias a una aplicación en el otro lado del mundo.

Esas líneas rectas empezaron a torcerse.

Intentamos preservar la estructura. Incorporamos más reglas, más procesos, más planificación. Sin embargo, no fue suficiente. La realidad es que nos enfrentamos a un entorno en el que la disrupción se ha convertido en la norma, no en la excepción.

Esta es la nueva manera de trabajar.

La fuerza laboral debe constituir un sistema dinámico

Se desplaza.
Respira.
Aprende.



No está diseñado para ser permanente, sino para cumplir una función

Cuando dejamos de exigir a las empresas que se esfuercen por adoptar estrategias obsoletas y comenzamos a establecer las normas en torno a las necesidades laborales, generamos un espacio para el crecimiento, para formas de pensar que desafían nuestras creencias y para habilidades que anteriormente no encajaban.

Y ese cambio ya se encuentra en marcha.

En todos los sectores, el 92% de los empleadores sostiene que deberá establecer una fuerza laboral más flexible que pueda adaptarse a los rápidos cambios del mercado laboral en los próximos dos años.

No podemos seleccionar el ritmo del cambio, pero sí podemos decidir cómo lo enfrentamos.

Podemos continuar esforzándonos por mantener las cosas inalteradas, o podemos adaptar el molde y generar algo superior.

“ Planificar el futuro conlleva **formular preguntas más profundas**. ¿En quién deseamos **convertirnos**? ¿Qué tipo de trabajo aspiramos a **crear**? Ahí es donde inicia la auténtica transformación. Cada decisión profesional representa una **oportunidad para fomentar la justicia social** en lugar de perpetuar las desigualdades existentes. Las organizaciones que se comprometen continuamente con el progreso desarrollarán **equipos diversos y competentes**, dotados de la creatividad y la determinación necesarias para abordar los desafíos más complejos del **))** futuro.

ANTONIO BONARDO

PUBLIC AFFAIRS SENIOR DIRECTOR GI GROUP HOLDING

VICEPRESIDENTE DE LA WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION EUROPE

Metodología

Este informe formula una pregunta central: ¿Cómo pueden las estrategias de workforce contribuir a abordar los desafíos más apremiantes que enfrentan actualmente las empresas, los trabajadores y la sociedad?

Para investigar este tema, nos basamos en más de 25 años de experiencia destacada en el mercado laboral, sustentada por dos líneas de investigación esenciales.

La primera es nuestra “Gi Group Holding 2025 Global Candidate Survey”, llevada a cabo en colaboración con Excellera Advisory Group, que recopila información de 10.000 trabajadores de 20 países. Revela lo que anhela la fuerza laboral actual, qué la frena y qué anticipa a continuación.

El segundo es "El trabajo que deseamos", un estudio de WEC copatrocinado por Gi Group Holding y otras destacadas empresas de soluciones para la fuerza laboral.

Esta investigación se fundamenta en las perspectivas de 715 altos ejecutivos a nivel global. Analiza cómo las empresas están enfrentando la escasez de talento, las expectativas en evolución y la demanda de modelos de trabajo más inclusivos y sostenibles.

En conjunto, estas perspectivas subrayan el papel esencial que la industria de recursos humanos y servicios de personal puede desempeñar en la configuración de mercados laborales y sociedades más eficientes.

Para asegurar su precisión y profundidad, este informe fue confeccionado únicamente por expertos humanos. No se empleó inteligencia artificial generativa en su elaboración.

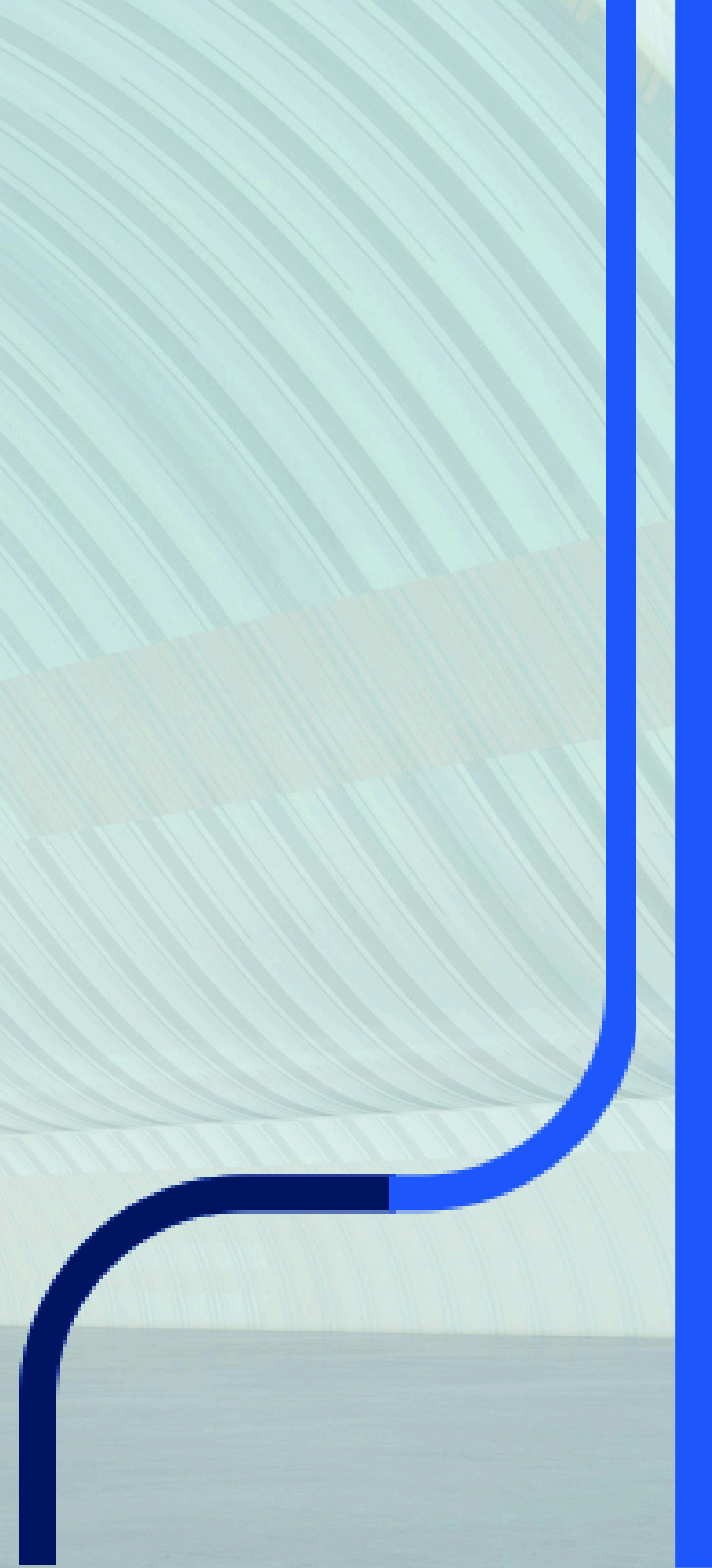
Índice

- 1. Las normas de la planificación de la fuerza laboral están evolucionando. 8
- 2. Enfrentándonos a un mundo incierto 12
- 3. Inteligencia Artificial, Automatización y Transformaciones Tecnológicas 19
- 4. Habilidades personalizadas: Aprende, adáptate y prospera. 24

- 5. Una fuerza laboral ilimitada 33
- 6. Flexión o Desvanecimiento 42
- 7. Recomendaciones 50

Capítulo 1

Las normas de la planificación de la fuerza laboral están evolucionando.



“ La presión por **responder con mayor rapidez, escalar de manera más inteligente** y mantener la resiliencia no desaparecerá. Se está consolidando como la norma. La cuestión que se plantea todo equipo directivo es clara: ¿su modelo operativo les permite mantenerse a la vanguardia o les limita? En este contexto, **permanecer estático implica rezagarse.** ”

LUIS DEL OLMO CASALDERREY

CHIEF PRACTICE OFFICER – OUTSOURCING GI GROUP HOLDING

Las normas de la planificación de la fuerza laboral están evolucionando

Un equipo de logística implementa 200 funciones en 72 horas. Una empresa de biotecnología recurre al talento global en inteligencia artificial para un proyecto urgente. Una organización combina personal permanente con autónomos, trabajadores temporales y especialistas externos, logrando entregar los resultados más rápidamente de lo previsto.

El mercado laboral experimenta cambios constantes y la planificación de la plantilla debe ajustarse en consecuencia. La demanda se transforma rápidamente, las competencias evolucionan y confiar en una plantilla estática ya no asegura el rendimiento ni los resultados a largo plazo.



LAS NORMAS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA LABORAL ESTÁN EVOLUCIONANDO

Dado que los costes laborales superan los ingresos, la contratación permanente obliga a las organizaciones a sostener costes fijos en un entorno volátil.

Esto ha ocasionado despidos masivos, recortes en el sector público y una serie de despidos en el sector tecnológico que se prolongará hasta 2025. En toda la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2025), las presiones salariales están incrementando los costes laborales por encima de la inflación, a medida que se intensifica la incertidumbre económica.

Si bien la oferta de empleo se está estabilizando en regiones como Europa Occidental y América del Norte, sectores como la logística, la sanidad y las energías renovables continúan enfrentando una escasez de mano de obra. Mientras tanto, las competencias básicas evolucionan a una velocidad sin precedentes, y se estima que el 40 % cambiará en los próximos años (Foro Económico Mundial, El futuro del empleo 2025).

Incluso los ingenieros de software, anteriormente considerados profesionales con un futuro asegurado, ahora se enfrentan a la redundancia provocada por la inteligencia artificial. Las herramientas generativas automatizan tareas de codificación rutinarias, disminuyen los puestos de nivel inicial y transforman las trayectorias profesionales. Los trabajos se descomponen en tareas, fusionando la automatización con roles especializados. Las organizaciones ya no pueden prever con certeza qué habilidades requerirán el próximo trimestre, y mucho menos el próximo año.





Capítulo 2

Enfrentándonos a un mundo incierto

“ Tenemos la responsabilidad primordial de desarrollar **modelos de fuerza laboral que respeten a la persona en su totalidad**: su necesidad de crecimiento constante, su deseo de hacer una **contribución significativa** y su **derecho a decidir** cómo, cuándo y dónde emplean sus talentos. Esto **no es idealismo**: estamos en un momento en el que los líderes empresariales pueden elegir construir modelos de fuerza laboral que cumplan con un propósito o generen un beneficio. Los más sabios se darán cuenta de que pueden alcanzar ambas metas. ”

BARBARA BRUNO

CHIEF PRACTICE OFFICER - STAFFING GI GROUP HOLDING

Enfrentándonos a un mundo incierto

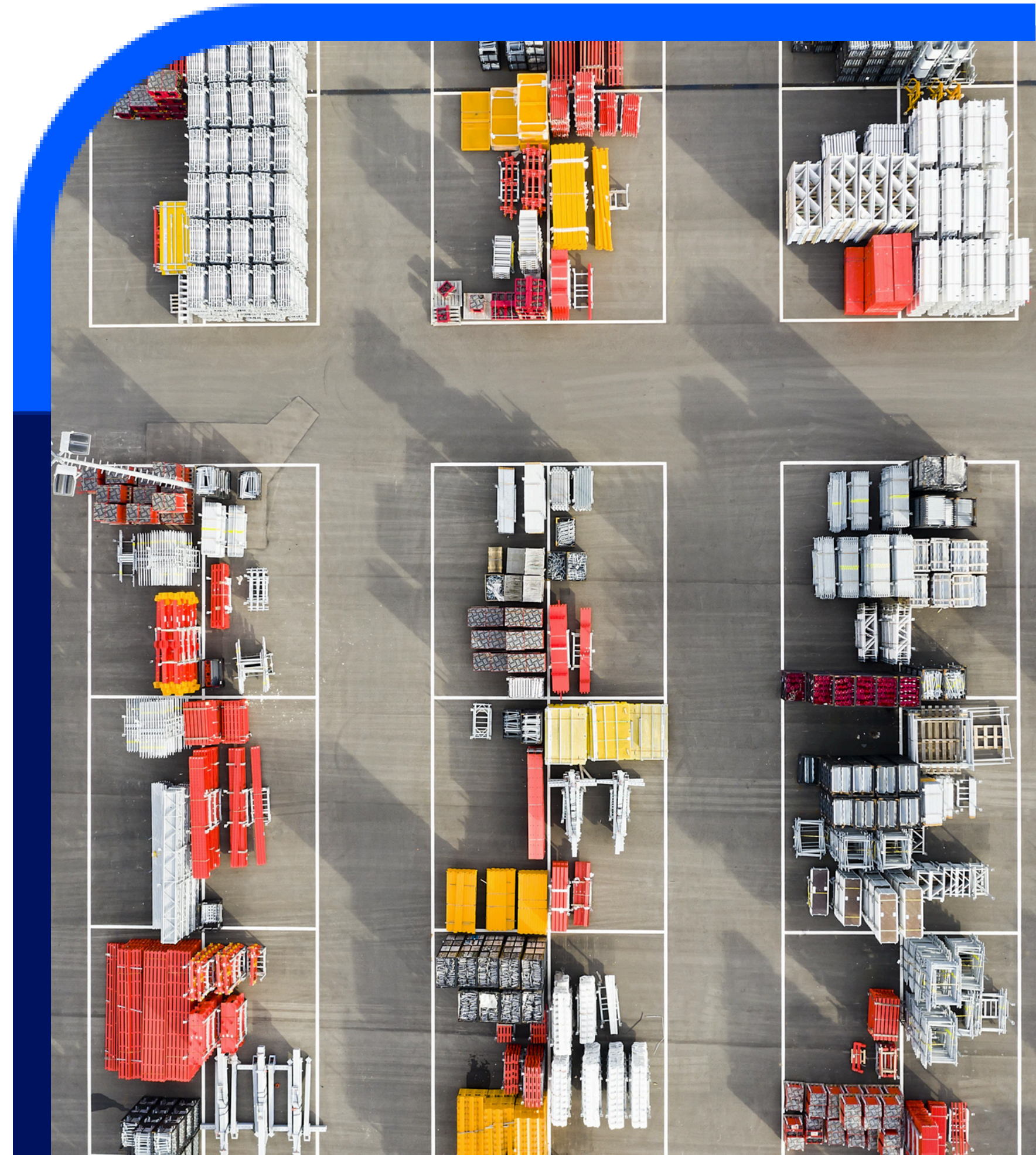
La productividad se ha estancado en gran parte del mundo desarrollado debido a que los modelos de fuerza laboral no han evolucionado al mismo ritmo que la incertidumbre.

Hemos automatizado procesos, escalado sistemas y digitalizado tareas. No obstante, muchas organizaciones continúan planificando y asignando recursos al trabajo como si nada hubiera cambiado.

Con demasiada frecuencia, el bajo rendimiento se asigna a los individuos, en lugar de a las estructuras rígidas y las suposiciones obsoletas que condicionan la manera en que se lleva a cabo el trabajo: que los trabajadores temporales son meras soluciones provisionales; que los trabajadores de mayor edad desean marcharse, no reinventarse; que todos anhelan un único empleo fijo.

Esa productividad conlleva estar presente, a tiempo completo, en el entorno laboral.

Y son precisamente estas suposiciones las que están obstaculizando a las empresas.



ENFRENTANDO UN MUNDO INCIERTO

Los líderes empresariales enfrentan presiones en direcciones contradictorias: reducir costes, retener talento, ser ágiles y promover la inclusión. Las estrategias tradicionales de gestión de personal no logran abarcar todos los aspectos. Ofrecen escaso margen para la adaptación, la experimentación o la agilidad. Además, en muchos casos, limitan activamente la productividad debido a la falta de alineación, el desperdicio y la rigidez.

Las estructuras de personal tradicionales, concebidas para la estabilidad, ahora distorsionan el rendimiento. Obligan a las empresas a mantener costes fijos en un entorno cambiante, dejando a los equipos sobrecargados cuando la demanda aumenta repentinamente y desprotegidos cuando esta disminuye. Esa fricción está obstaculizando el crecimiento.

La imprevisibilidad actual suscita una cuestión más profunda:

¿cómo se configura una fuerza laboral optimizada para el funcionamiento del mundo y el estilo de vida contemporáneo?



La flexibilidad fuerza laboral en movimiento

Flexibilizando las estructuras comprobadas y contrastadas.

Estas estrategias dismantelan los roles estáticos, permitiendo a las organizaciones ajustar las habilidades a las necesidades en tiempo real y brindando a los trabajadores más oportunidades para contribuir, adaptarse y mantenerse comprometidos.

Los equipos centrales continúan siendo fundamentales: son la base. Pero sin flexibilidad a su alrededor, el rendimiento se ve limitado. Lo que se requiere es la agilidad para acceder a habilidades especializadas sin incurrir en costes fijos a largo plazo, responder a la presión sin quedar atrapado y aprovechar grupos de talento más amplios.

El talento de las agencias proporciona a las compañías alternativas: crecer de manera acelerada, cubrir períodos de inactividad, desarrollar capacidades para el lanzamiento de un producto o enfrentar una crisis económica. Asimismo, puede representar una opción de bajo riesgo para evaluar habilidades y compatibilidad, lo que en ocasiones resulta en contratos a largo plazo cuando hay una buena sintonía entre ambas partes.

¿Por qué los empleadores optan por las empresas de empleo temporal?

Fuente: CEE

Reducir los costes generales de contratación.

25%

Satisfacer las necesidades de personal durante una moratoria de contrataciones.

29%

29%

Aumentar la capacidad en los momentos de mayor demanda.

Superar las carencias de recursos no anticipadas

38%

38%

Incrementar la agilidad de su fuerza laboral

Adaptarse a la transformación

A medida que las empresas enfrentan una creciente complejidad e incertidumbre, una plantilla híbrida se convierte en una ventaja estratégica.

Los profesionales externos ofrecen una amplia experiencia y su habilidad para intervenir y lograr resultados está revolucionando la forma en que las empresas desarrollan sus estrategias de talento. Asimismo, **proporcionan perspectivas innovadoras y experiencias** variadas, lo que estimula la creatividad y la innovación

Su habilidad para iniciar rápidamente no solo acelera los plazos de los proyectos, sino que también optimiza el rendimiento general del equipo.

Para los empleadores, las ventajas son evidentes. Ya sea para un proyecto a corto plazo o para enfrentar condiciones de mercado impredecibles, este enfoque proporciona la agilidad y la precisión que a menudo faltan en los modelos de contratación tradicionales.

¿Es momento de ceder?

Aquí tienes una herramienta ágil para evaluar tu modelo de fuerza laboral actual:

1. ¿En qué áreas de tu organización se ven obstaculizados los flujos de trabajo debido a una plantilla inflexible o a demoras en las contrataciones?
2. ¿Dispone de puestos o funciones con picos de demanda impredecibles para los cuales no existe una solución escalable?
3. ¿Sus canales de captación de talento son variados y ágiles, o predominan los métodos estandarizados y fijos?
4. ¿Su modelo de rendimiento considera los resultados de equipos permanentes, autónomos y de agencias, o continúa fundamentándose en la presencia y la permanencia?

Si dudas entre más de uno, tu modelo vigente Podría estar operando a pesar del sistema, no en su beneficio.

De costes fijos a una respuesta ágil

Un número creciente de empleadores considera la contratación de personal a través de agencias como una estrategia de fuerza laboral proactiva, una manera de añadir flexibilidad a sus sistemas.

Para algunos, esto implica respaldar a los equipos centrales, aumentar la capacidad antes de los picos de demanda o mantener la agilidad durante ciclos de planificación inciertos.

Para otros, es una herramienta esencial para ocupar puestos urgentes sin dilación y respaldar a los equipos de RR. HH. que operan bajo presión para lograr más con menos. En todos los casos, se trata de crear una plantilla capaz de anticiparse, no solo de reaccionar.

Fuente: CEE

Digamos que la planificación del talento nunca ha sido tan compleja como en la actualidad

80%
de empleadores

Declarar que su organización dispone de una estrategia claramente definida para implementar soluciones de trabajo flexibles

81%
de empleadores

Compartir que los métodos empleados anteriormente para identificar y retener talento ya no son apropiados para el objetivo.

82%
de empleadores

Están proyectando incrementar la contratación de trabajadores de agencias.

88%
de empleadores

Se prevé la creación de una fuerza laboral más flexible en los próximos dos años.

92%
de empleadores

Capítulo 3

Inteligencia artificial, automatización y transformaciones tecnológicas



“ Los métodos de contratación convencionales han quedado obsoletos.
Estamos observando a líderes que aún consideran la dicotomía entre "**permanente y temporal**", mientras que sus competidores están desarrollando ecosistemas de fuerza laboral dinámica.
La mayoría de las organizaciones requerirán una infraestructura de **talento flexible** para implementarse estratégicamente cuando su negocio experimente un cambio radical de la noche a la mañana. ”

AGNIESZKA KACZMARCZYK

GLOBAL PRACTICE DIRECTOR – SEARCH & SELECTION GI GROUP HOLDING

Inteligencia artificial, automatización y transformaciones tecnológicas

La relevancia de las habilidades está disminuyendo. Las herramientas han evolucionado, las tareas han cambiado y los roles que anteriormente se mantenían estables durante años están siendo desmantelados y reconfigurados de nuevas formas.

Gran parte de esto se atribuye a la inteligencia artificial y la automatización, aunque no exclusivamente.

Las expectativas en constante evolución de los clientes, las nuevas exigencias de cumplimiento normativo y los modelos de trabajo multifuncionales están transformando el conocimiento que los equipos requieren y la velocidad a la que deben adquirirlo.

No es sorprendente que a numerosos empleadores les preocupe no poder capacitar a su personal con la rapidez necesaria para mantenerse al día con las nuevas tecnologías en los próximos tres años. La magnitud de la disrupción está obligando a las empresas a reconsiderar de manera radical su enfoque respecto a habilidades, recursos y planificación de la fuerza laboral. Como resultado, se solicita a los equipos que se adapten a mitad del proyecto, que adquieran nuevas herramientas en el transcurso del mismo y que consigan la transformación mientras aprenden simultáneamente.

78%
de empleadores

Source: WEC

Les inquieta que su organización no pueda formar a los empleados con la rapidez necesaria para mantenerse al día con los avances tecnológicos en los próximos tres años.

87%
de empleadores

Fuente: CEE

Considero que la inteligencia artificial y otras disrupciones tecnológicas obligarán a las empresas a reconsiderar de manera radical las habilidades y los recursos en diversas áreas de la fuerza laboral.

IA, AUTOMATIZACIÓN Y TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS

Los empleados son plenamente conscientes de los cambios inminentes. Muchos anticipan que la inteligencia artificial y la automatización transformarán sus roles en los próximos años, pero pocos se sienten preparados para enfrentar esta transición.

Los empleados anticipan que una mayor implementación de la IA y la automatización tendrá un efecto considerable en su trayectoria profesional en los próximos tres años.

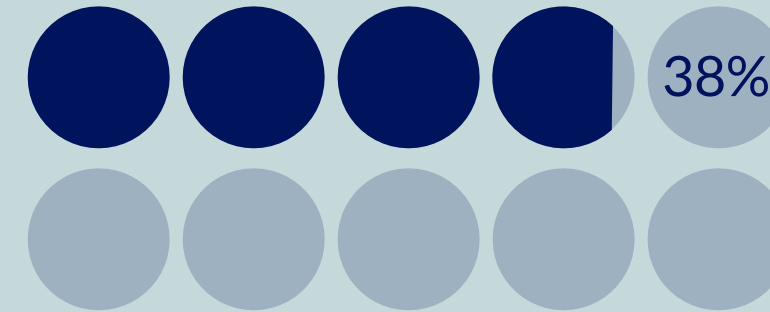


33%
de candidatos

Fuente: Encuesta mundial de candidatos de Gi Group Holding, 2025

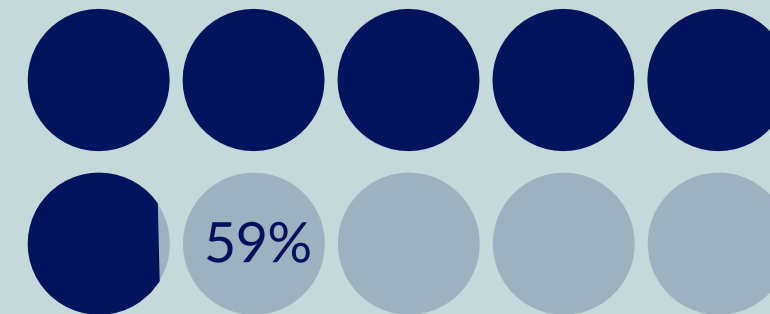
Una necesidad que se percibe en diversas generaciones

Los empleados más jóvenes (de 18 a 35 años) experimentan una considerable presión para adaptarse con rapidez y perfeccionar sus habilidades.



Fuente: Encuesta mundial de candidatos de Gi Group Holding, 2025

A los trabajadores de mayor edad (de 55 a 64 años) les resulta complicado adaptarse a las nuevas tecnologías.



Fuente: Encuesta mundial de candidatos de Gi Group Holding, 2025

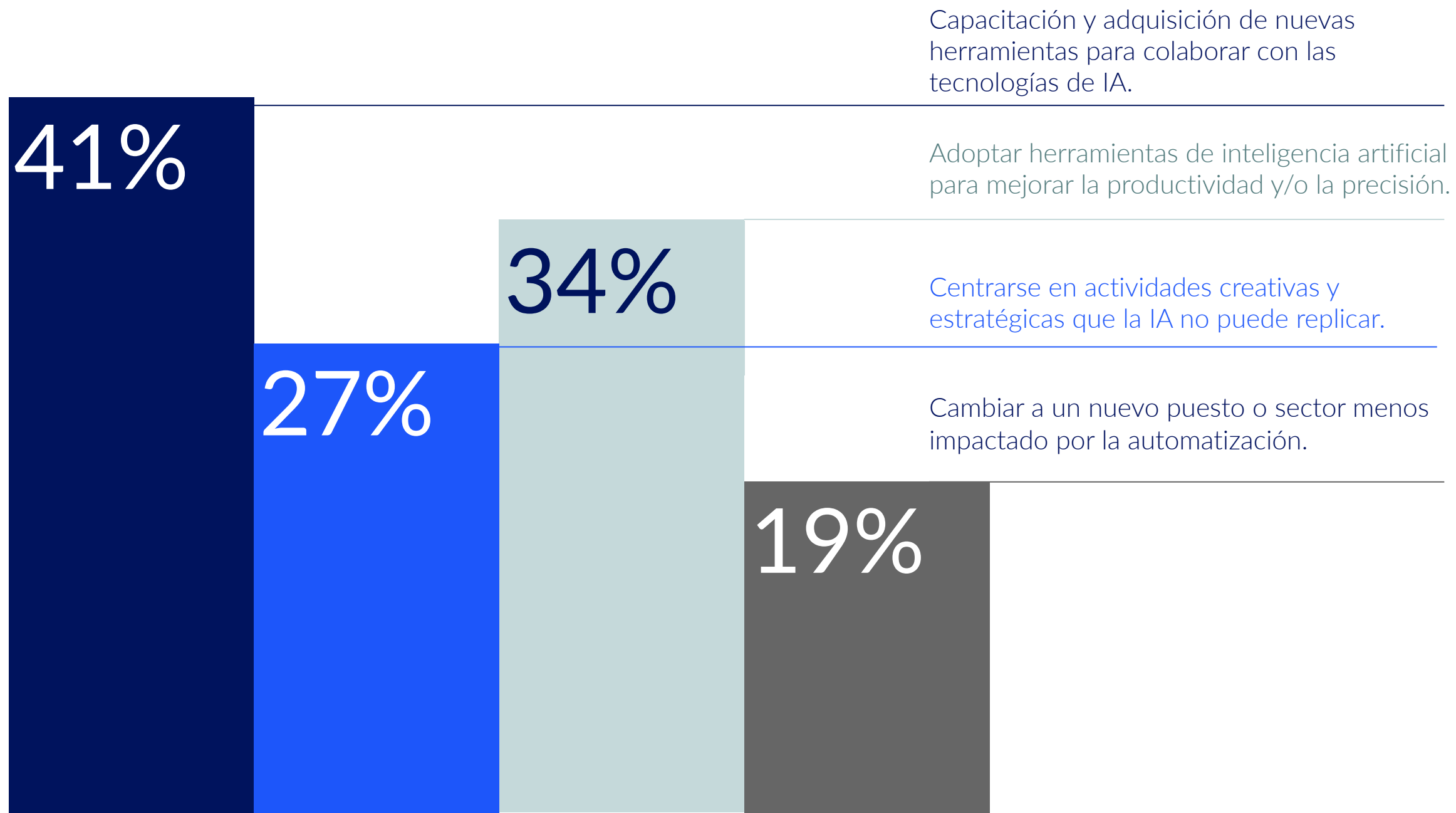
Para prepararse, los empleados buscan cada vez más oportunidades para perfeccionar sus habilidades y aprender a trabajar en conjunto con las tecnologías de IA, dominando nuevas herramientas que optimizan la colaboración entre la experiencia humana y la eficiencia de las máquinas.

Para algunos, la atención se dirige hacia las habilidades interpersonales (áreas donde la IA no puede replicar con facilidad el ingenio humano), mientras que otros están incorporando herramientas basadas en IA para potenciar la productividad y mejorar la precisión en su labor.

IA, AUTOMATIZACIÓN Y TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS

Les preguntamos a los aspirantes:
¿Qué estrategias emplea o planea emplear para adaptarse a los cambios relacionados con la IA en su entorno laboral?

Fuente: Encuesta mundial de candidatos de Gi Group Holding, 2025



Quando las empresas reclutan talento de agencias o especialistas para proyectos específicos, frecuentemente están integrando las habilidades precisas que sus equipos no poseen. No solo más manos, sino también nuevos conocimientos, prácticas contemporáneas y experiencia aplicada. No reemplazará el desarrollo de la fuerza laboral a largo plazo, pero puede mitigar la presión y proporcionar tiempo adicional mientras los equipos permanentes perfeccionan sus habilidades.

Capítulo Cuatro

Habilidades personalizadas:
Aprende, adáptate y prospera.



“ Antes, la estabilidad laboral implicaba contar con un empleo estable. Ahora implica poseer **habilidades transferibles**.

Alguien capaz de abordar **problemas que aún no se han formulado es más valioso** que alguien especializado en problemas que se resolvieron el año anterior.

La adaptabilidad es la póliza de seguro más eficaz. ”)

CETTI GALANTE

CHIEF PRACTICE OFFICER - OUTPLACEMENT & EMPLOYABILITY GI GROUP HOLDING

Habilidades personalizadas: Aprende, adáptate y prospera.

La gente lo nota: el trabajo para el que fueron contratados está evolucionando. Silenciosamente, pero de manera repentina.

Un operario de logística inicia su turno evaluando un panel de control en lugar de descargar camiones. A un responsable de finanzas se le solicita que presente datos ESG utilizando herramientas narrativas para las cuales nadie ha recibido capacitación. A los albañiles se les proporcionan planos digitales, se espera que coordinen con equipos semiautomatizados mientras asesoran a alguien que les lleva la mitad de la edad y se cuestionan de dónde surgirá el próximo aprendiz.

Estos cambios trascienden la mera introducción de nuevas herramientas y procesos.

Exigen que las personas se adapten con rapidez, colaboren de manera efectiva y se mantengan firmes ante el cambio continuo.



Mantener el compás y continuar jugando

En todos los grupos de edad, se observa una creciente conciencia de que la formación continua es fundamental para la estabilidad profesional.

Los empleados más jóvenes experimentan la presión de rendir al máximo para permanecer relevantes. Se espera que los empleados mayores dominen herramientas nuevas y en constante evolución, a menudo sin recibir apoyo.

Algunos están adquiriendo habilidades en el uso de la IA. Otros están creando la lógica de automatización de manera independiente. Muchos simplemente intentan mantenerse al día, una plataforma, un plazo, un turno a la vez.

Se solicita a todos que se adapten. Que reinventen su valor a mitad de trabajo, a mitad de carrera, y a veces incluso a mitad de turno.

El temor a la obsolescencia está modificando de manera sutil la manera en que las personas valoran a los empleadores. El salario sigue siendo relevante, pero ahora muchos se cuestionan: *¿qué aprenderé en este puesto? ¿Me permitirá avanzar en mi carrera profesional?*

Fuente: Encuesta mundial de candidatos de Gi Group Holding, 2025

Evalúa las oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades al considerar una oferta laboral.

33%
de candidatos

Valora la disponibilidad de recursos para formación al evaluar una oferta de empleo.

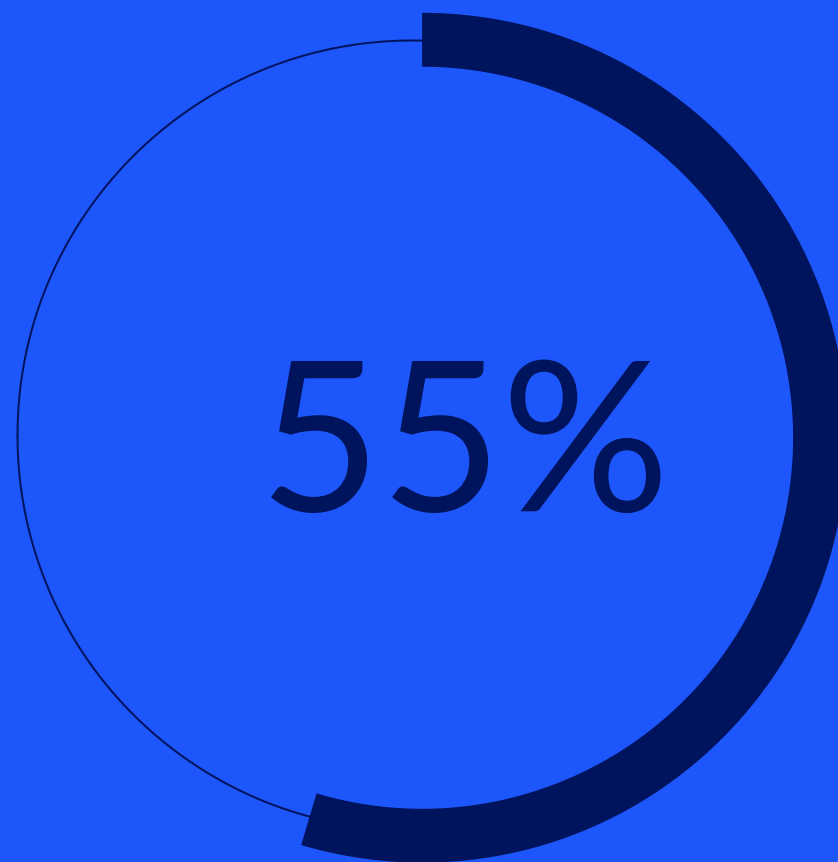
27%
de candidatos

Considero que el aprendizaje continuo debe ser una responsabilidad conjunta entre el empleador y el empleado.

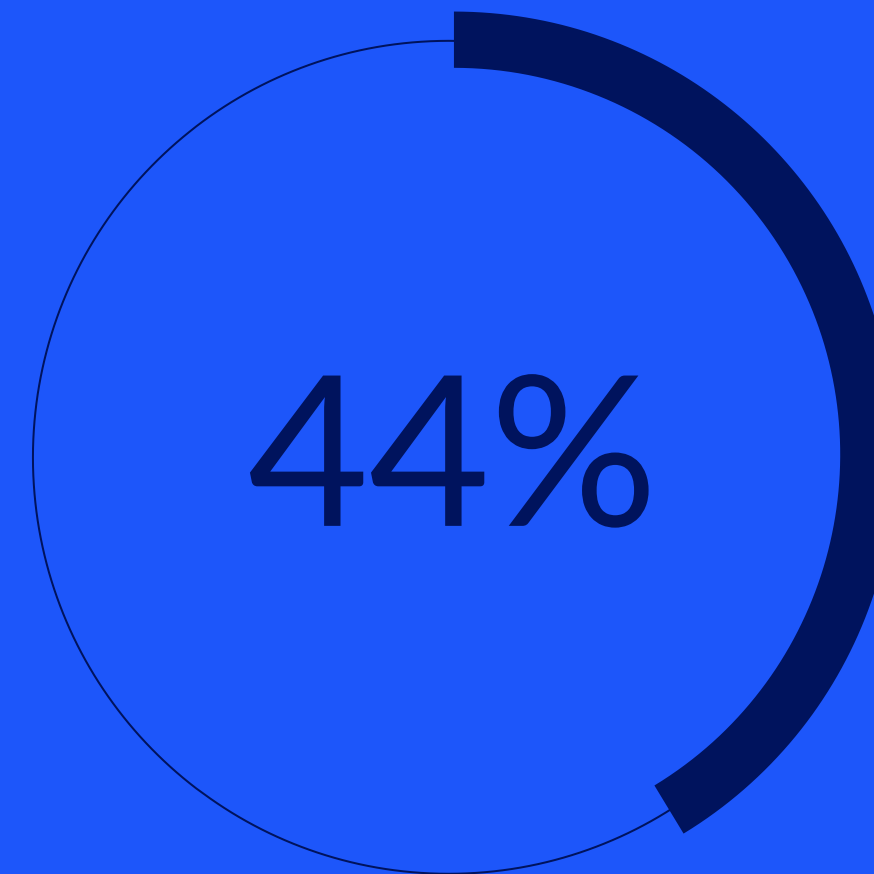
67%
de candidatos

Sin embargo, en lugar de considerarlo una amenaza, un número creciente de trabajadores está adoptando la formación continua como una oportunidad para garantizar el futuro de sus carreras.

Fuente: Encuesta mundial de candidatos de Gi Group Holding, 2025



Los empleados consideran que la formación continua es fundamental para el éxito de su trayectoria profesional.



Los empleados consideran que la formación continua puede ofrecer una mayor estabilidad profesional y seguridad en el empleo.

La capacitación como estrategia primordial.

Parece que los empleadores han comprendido el mensaje: el 82% indica que tiene la intención de incrementar la inversión en formación en los próximos dos años.

Sin embargo, incluso en organizaciones con abundantes recursos, el departamento de Formación y Desarrollo no puede asumir toda la responsabilidad de manera aislada. Los equipos permanentes enfrentan la presión de impulsar la transformación mientras se esfuerzan por mantenerse relevantes, actualizados y operativos.

Al mismo tiempo, el entrenamiento en sí mismo está evolucionando. El modelo obsoleto —de arriba hacia abajo, ocasional y segmentado— ha dejado de ser efectivo.

Ahora, el aprendizaje debe ser integral y adaptable

82%

Los empleadores tienen la intención de aumentar su inversión en formación durante los próximos dos años.

Fuente: CEE

Fuente: CEE

Conéctate y mejora tu nivel

¿Cómo pueden los trabajadores temporales contribuir a la necesidad de aprendizaje e innovación?

Al integrar talento externo con habilidades contemporáneas, las organizaciones disminuyen la presión sobre sus equipos principales. Generan un entorno propicio para el crecimiento, no únicamente a través de una mayor capacitación, sino al reducir las cargas de trabajo que impiden dedicar tiempo a este proceso.

Introducen conocimientos que se comparten y proporcionan habilidades comprobadas y listas para implementar.

82%

de empleadores

Los trabajadores de las consultoras expertas en RRHH aportan perspectivas valiosas a su organización y contribuyen a fomentar la innovación.

79%

de empleadores

Al implementar nuevas tecnologías, la contratación de trabajadores de agencias con experiencia previa constituye una estrategia efectiva para capacitar a los empleados internos.

37%

de empleadores

Supongamos que disponen de habilidades digitales específicas para las cuales les resulta complicado encontrar personal para contrataciones permanentes.

Aprender mediante la práctica. Juntos

Los trabajadores temporales pueden formar a los equipos internos en tiempo real.

No a través de una presentación de diapositivas, sino mediante la experiencia compartida y colaborando estrechamente.

Esto es relevante porque, cada vez más, los empleados no desean participar en sesiones formales. Casi la mitad sostiene que aprende mejor en el entorno laboral, y el 42% continúa prefiriendo los formatos presenciales en lugar de los módulos digitales autoguiados.

El talento de la consultora experta en RRHH lo hace viable, integrando el conocimiento mediante la acción, no a través de la abstracción.

Es un aprendizaje dinámico, contextual y en constante evolución.

métodos de aprendizaje preferidos por los empleados

Fuente: Encuesta mundial de candidatos de Gi Group Holding, 2025

42%

La mayoría de los empleados prefiere la formación presencial.

48%

La mayoría de los empleados prefiere la capacitación en el lugar de trabajo.



Diseño de un ecosistema educativo

1. Identifica tus deficiencias de competencias.

Identifica las habilidades que actualmente le faltan a tu equipo o que requerirá en un futuro cercano.

2. Incluir experiencia en directo

Utilice expertos externos para enseñar y transferir conocimientos durante el trabajo.

3. Combinar con talento interno.

Crea equipos multifuncionales en los que el aprendizaje se lleve a cabo mediante la práctica.

4. Capturar y codificar el conocimiento

Documentar las ideas y las mejores prácticas derivadas de las experiencias de equipos interdisciplinarios.

5. Fortalecer a través de la movilidad

Fomentar el aprendizaje a través de la rotación de talento entre equipos o la creación de grupos diversos.

Capítulo 5

Una fuerza laboral ilimitada



“ La conversación ha evolucionado de "¿Cómo reducimos costes?" a "¿Cómo cultivamos la combinación adecuada de competencias a lo largo de diversas generaciones?".

Los líderes astutos están eligiendo colaboradores que les asistan en la gestión de la complejidad del cumplimiento normativo, en el acceso a talento diverso y en la expansión en múltiples mercados, todo ello sin comprometer los estándares de calidad y ética. ”

DOMIZIANO PONTONE

CHIEF CORPORATE SALES OFFICER GI GROUP HOLDING

Una fuerza laboral ilimitada

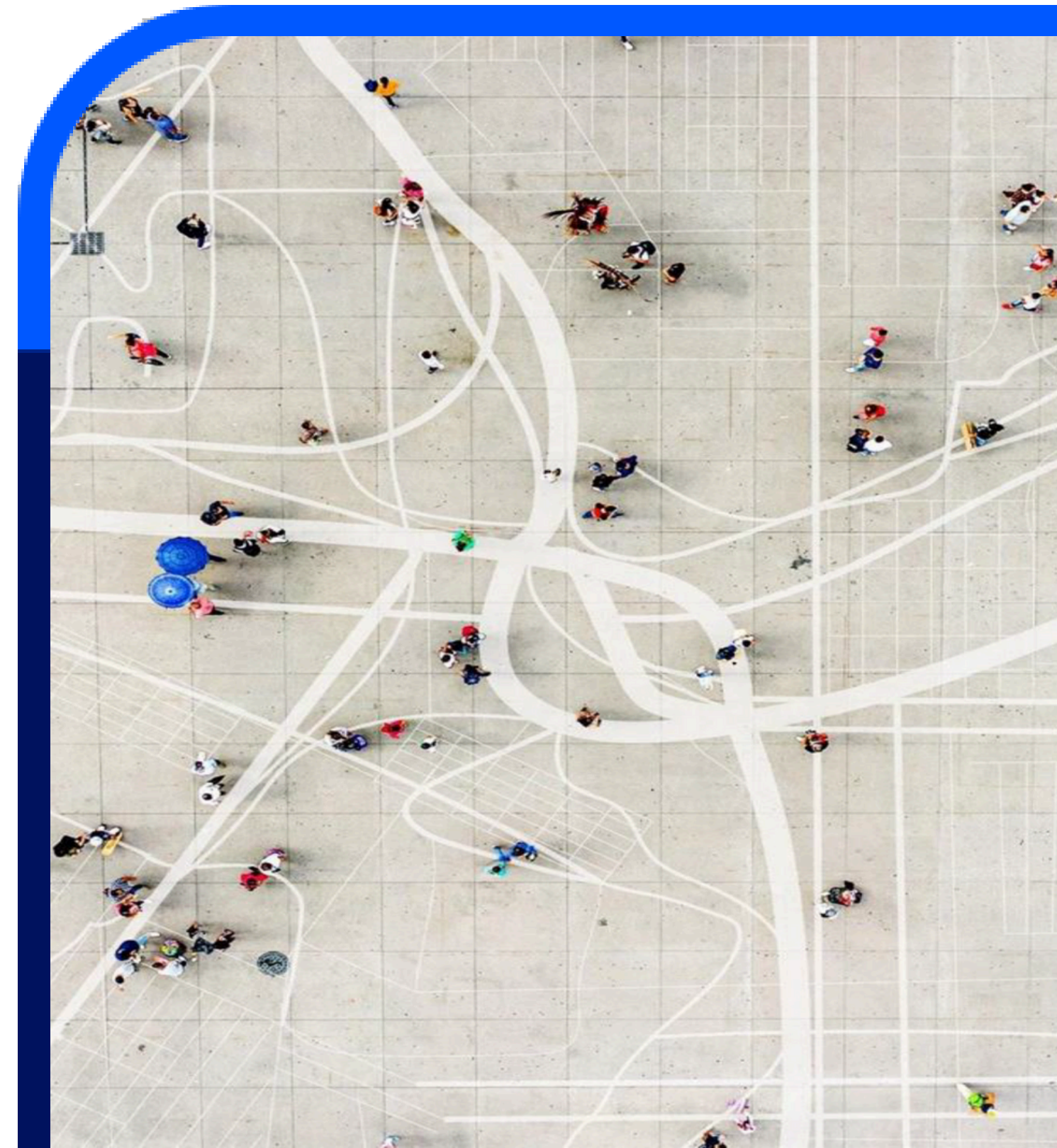
La mayoría de los empleadores pueden identificar los grupos demográficos habituales: el envejecimiento de la población, el cambio en la proporción de género y las expectativas en evolución de los candidatos.

Sin embargo, hay un cambio más profundo en curso. Uno que está transformando silenciosamente quién está disponible, dónde se encuentra y con qué rapidez se puede establecer contacto: **la movilidad global**.

¿La estamos considerando como la oportunidad que realmente representa?

El Banco Mundial ha observado que 184 millones de personas, el 2,3% de la población mundial, residen actualmente fuera de su país de origen. Esta cifra continúa en aumento. Las desigualdades en los ingresos, los desequilibrios demográficos y la crisis climática están modificando el panorama del talento.

La contratación de personal en el extranjero amplía el acceso a un grupo más diverso de talento, pero representa un ejercicio de equilibrio que demanda un diseño meticuloso y una sólida experiencia en los sistemas de talento tanto globales como locales.



Resolver la escasez en el origen

En sectores clave a nivel global, la continua escasez de mano de obra está llevando a los empleadores a buscar talento más allá de las fronteras nacionales.

Si bien las presiones económicas suelen tener un impacto, la historia trasciende el mero costo.

Desde profesionales especializados hasta expertos en nichos concretos, **numerosos mercados enfrentan dificultades para localizar el talento necesario que potencie la innovación.**

No es casualidad que las economías de altos ingresos y con un elevado nivel educativo a menudo enfrenten dificultades para atraer a trabajadores locales a puestos operativos esenciales, los cuales son fundamentales para el funcionamiento diario, pero que suelen resultar menos atractivos a nivel local debido a los salarios más bajos o al estatus percibido.

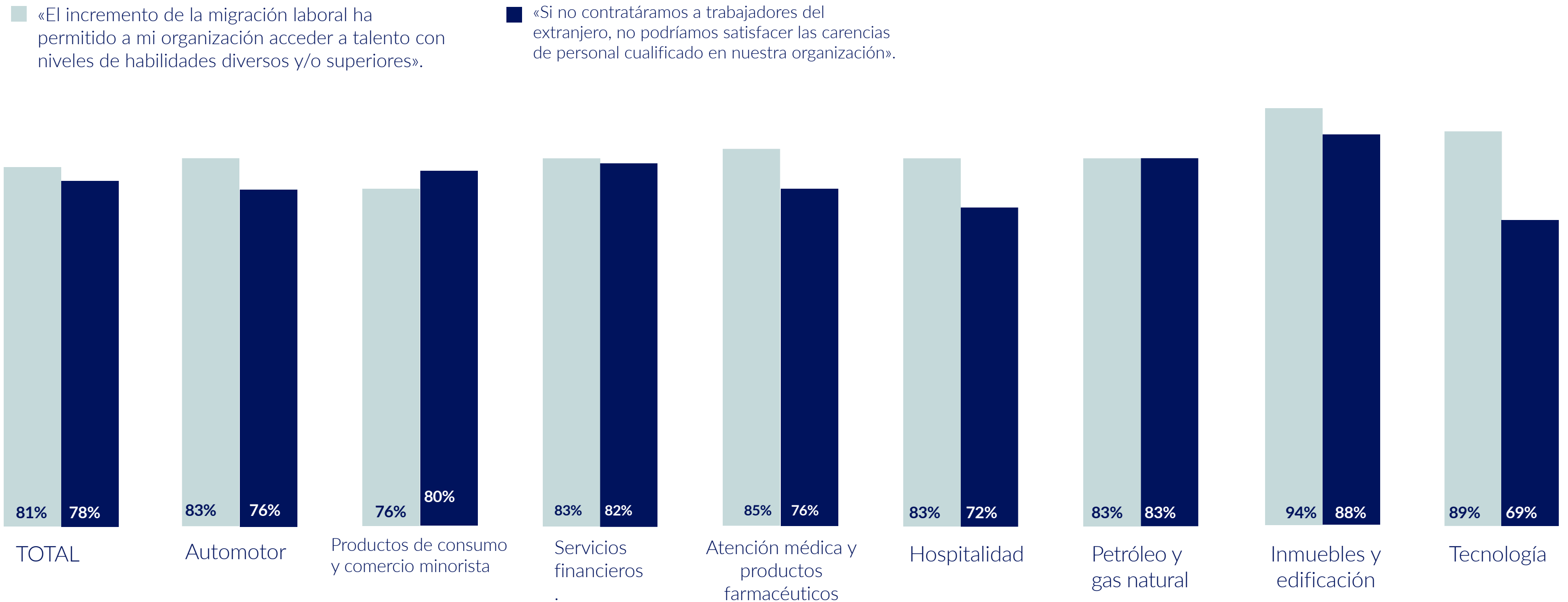
88%

Los empleadores tienen la intención de contratar personal del extranjero.

Fuente: CEE

Cómo ven los empleadores la movilidad global

Fuente: CEE





¿Quién está teniendo éxito con la contratación sin fronteras?

Salud y Farmacia

Recurrir a profesionales clínicos y técnicos especializados en reservas de talento global para mitigar la escasez nacional.

Tecnología

Formar equipos de ingeniería y de producto distribuidos en diversas zonas horarias para agilizar los ciclos de desarrollo.

Logística y producción

Cubrir las deficiencias operativas a través de la integración de mano de obra móvil y migrante en funciones esenciales de la cadena de suministro.

Construcción e infraestructura.

Utilizar programas de movilidad internacional para abordar los picos de proyectos y la falta de mano de obra cualificada.

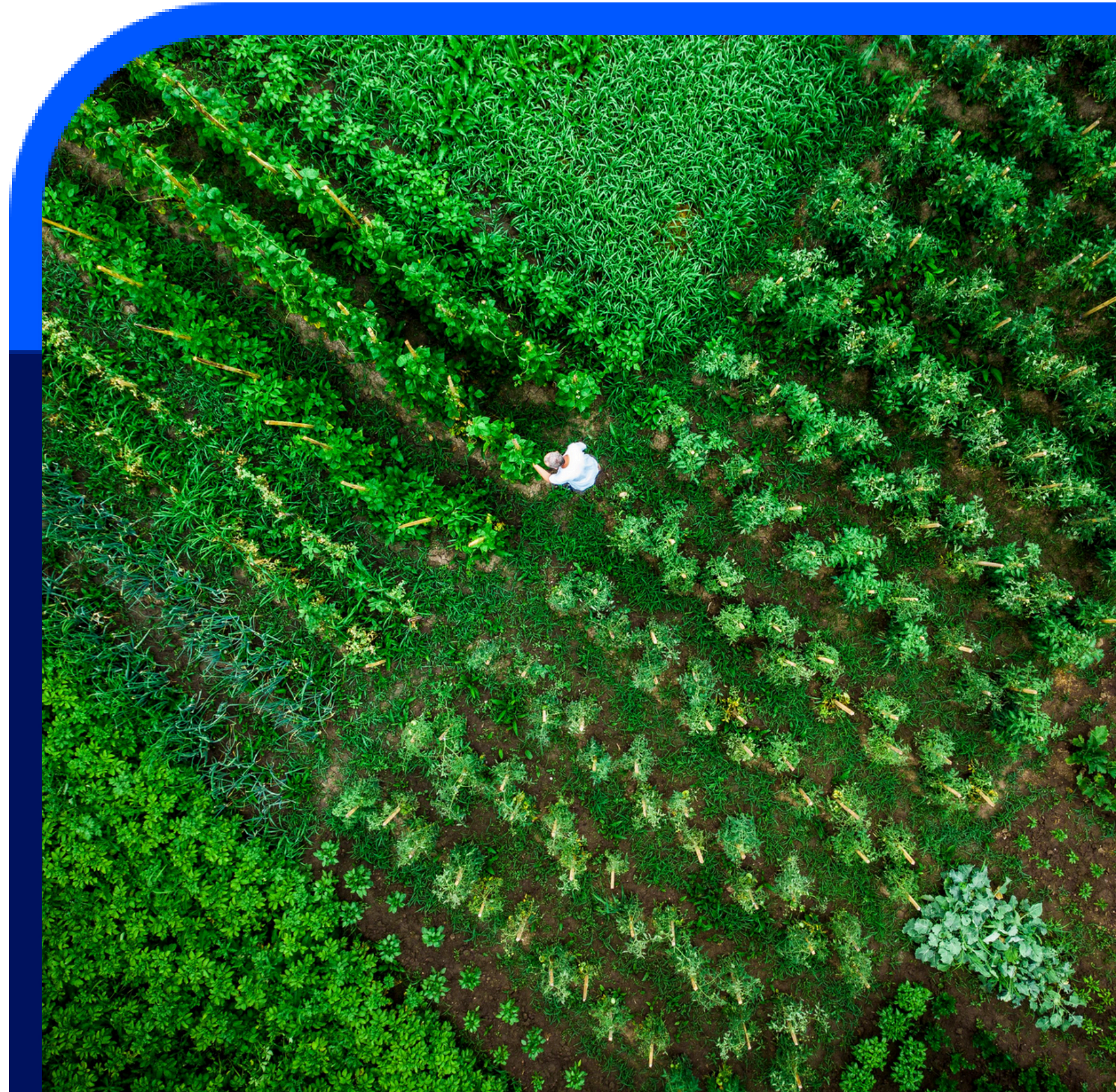
El flujo sin fricción

La contratación internacional está permitiendo a las organizaciones enfrentar las presiones a corto plazo y expandir sus horizontes ambiciosos.

Cuando el talento local es limitado, las estrategias de fuerza laboral sin fronteras permiten a las organizaciones mantener su competitividad al acceder a conjuntos de habilidades más amplios y al formar equipos que representen el futuro, en lugar del pasado.

Si se realiza adecuadamente, la contratación global genera equipos flexibles que piensan de manera diversa y establecen estándares más elevados.

Es una manera más innovadora y más humana de reconsiderar los fundamentos organizativos.



Hacer que la movilidad sea efectiva

En teoría, el mercado laboral dispone de una amplia gama de habilidades. En la práctica, adolece de la infraestructura necesaria para que las personas se desplacen de forma fluida, ética y a gran escala.

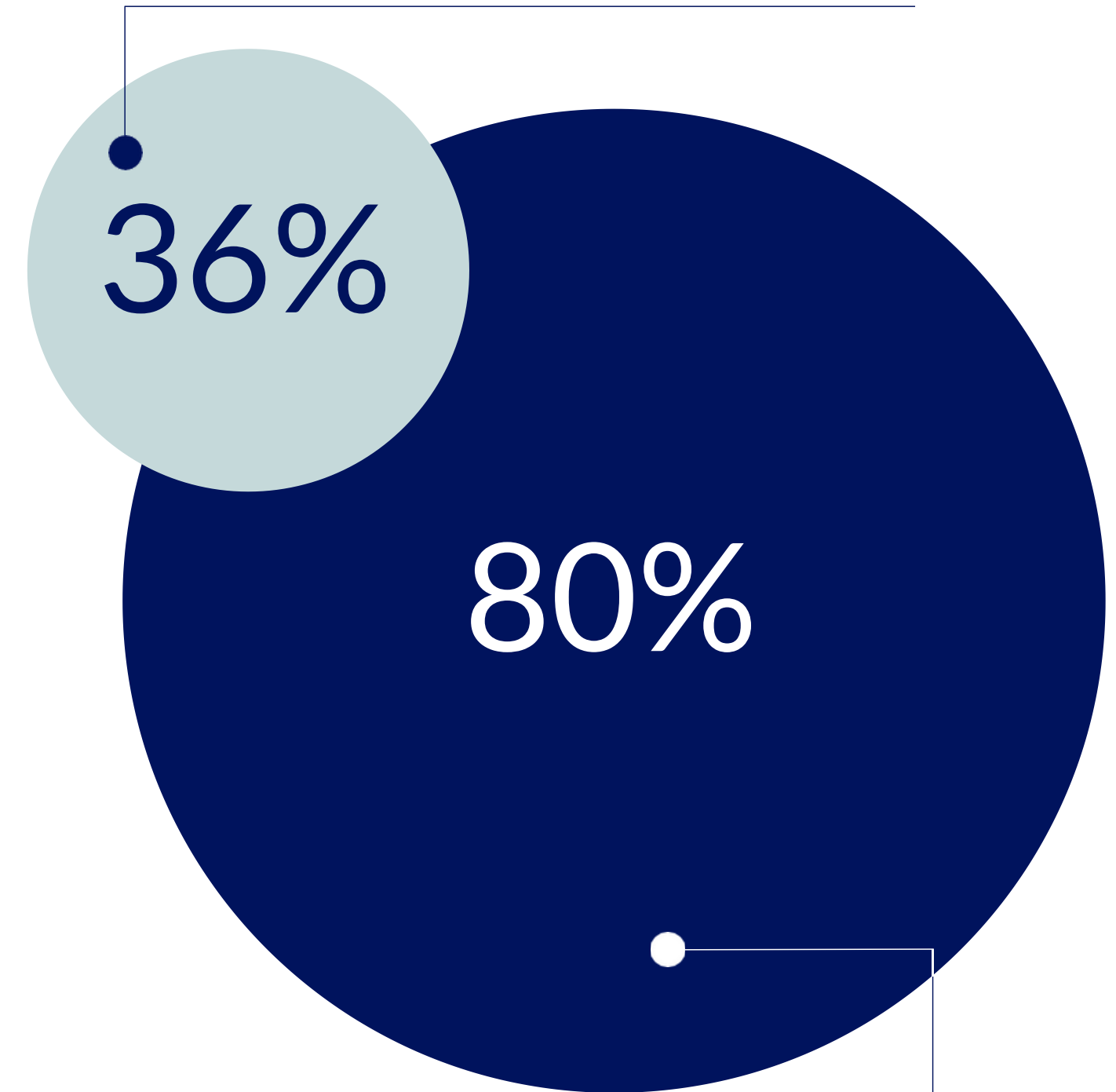
Con demasiada frecuencia, la contratación internacional se ve obstaculizada por la burocracia, los sistemas incompatibles y la complejidad logística.

Este desafío se manifiesta de manera particular en el proceso de contratación de refugiados o solicitantes de asilo. Aunque el 36 % de los empleadores reconoce la relevancia de proporcionar apoyo especializado para facilitar la integración de estas personas en sus organizaciones, el proceso continúa siendo complicado para muchos. Un notable 80 % coincide en que es necesario disminuir las complejas barreras legales para que la contratación sea más sencilla y accesible.

Sin una reforma de estos sistemas, las empresas continuarán perdiendo la oportunidad de contar con individuos altamente cualificados dispuestos a contribuir, mientras el talento permanece atrapado en la burocracia en lugar de desarrollarse en roles significativos.

Fuente: CEE

Las empresas tienen la intención de proporcionar asistencia especializada a refugiados o solicitantes de asilo para facilitar su integración laboral en la organización.



Las empresas coinciden en que es necesario eliminar las complejas barreras legales que obstaculizan la contratación de refugiados o solicitantes de asilo.

UNA FUERZA LABORAL ILIMITADA

Como resalta el informe [“Shift in EU Markets”](#) de Gi Group los empleadores requieren asistencia práctica para gestionar el cumplimiento normativo, facilitar la reubicación y asegurar que las personas lleguen preparadas para alcanzar el éxito. Y no concluye con la colocación.

El éxito radica en lo que ocurra posteriormente: retención, integración y, cuando sea oportuno, retorno. Ahí es donde la asistencia de la experiencia adecuada hace la diferencia.

Cuando los trabajadores regresan a sus países de origen, ya sea de manera estacional o permanente, traen consigo mucho más que salarios: este flujo refuerza los mercados laborales locales y contribuye al crecimiento sostenible en esos países.

Para los países de destino, los beneficios son igualmente significativos: acceso a habilidades, procesos de contratación más ágiles, una mayor disponibilidad de talento y, en muchos casos, una diversidad incrementada en la fuerza laboral.



Capítulo 6

Flexión o Desvanecimiento



Flexión o Desvanecimiento

Para los líderes empresariales, la incertidumbre parece haberse establecido como la norma, abarcando desde aumentos repentinos en la demanda y picos en los costes hasta congelaciones inesperadas de contrataciones

• Por ello, las estrategias de personal estáticas tienen los días contados. Ya sean puestos fijos, temporales, autónomos o por contrato, la adaptabilidad se ha convertido en la base de la realización del trabajo.



Una fuerza laboral híbrida se fundamenta en tres pilares: resiliencia, alcance y retención.

Resiliencia

Las organizaciones que son capaces de reasignar el talento de manera dinámica responden con mayor rapidez y logran resultados superiores.

Como sostiene McKinsey, “las organizaciones del futuro deberán distanciarse de los roles y jerarquías rígidas [...] con *“La gente asiste al trabajo a medida que evolucionan las prioridades.”*

El informe *“[The Work We Want](#)”* refuerza esta noción: *“Adoptar un enfoque más flexible en la gestión del personal será la única forma de mantenerse al día con los avances y proteger a los empleados permanentes de las variaciones en la carga de trabajo”.*

Alcance

Retención de ámbito

Una fuerza laboral híbrida se fundamenta en tres pilares: resiliencia, alcance y retención.

Resiliencia

Alcance

Los modelos de trabajo ágiles brindan a las empresas nuevas oportunidades para acceder a un grupo de talento más amplio y diverso. La oferta de contratos temporales, puestos a tiempo parcial, trabajo híbrido u opciones de trabajo remoto facilita la conexión con individuos que a menudo son pasados por alto, como aquellos con antecedentes penales, personas que han experimentado desempleo prolongado o personas con discapacidad.

Proporcionar el apoyo adecuado asegura que los empleados puedan prosperar y contribuir de manera significativa al entorno laboral, mientras que las organizaciones fortalecen su capacidad para atraer a los mejores talentos, agilizar el proceso de contratación y formar equipos más robustos e inclusivos.

Retención

Una fuerza laboral híbrida se fundamenta en tres pilares: resiliencia, alcance y retención.

- ## Resiliencia

- ## Alcance

- ## Retención

Al incorporar la flexibilidad en la planificación del personal, las empresas pueden asegurar la continuidad y salvaguardar su salud a largo plazo. En este entorno cada vez más exigente, se anticipa que los empleados perfeccionen sus habilidades, se adapten y trabajen bajo presión, lo que puede resultar en agotamiento y pérdida de experiencia si no se gestiona de manera efectiva.

Las estrategias de fuerza laboral mixta proporcionan la flexibilidad necesaria para el crecimiento y la recuperación. Disminuyen la rotación de personal, protegen el conocimiento institucional y reducen los elevados costos asociados con la sustitución del talento.

Alineando políticas y experiencia profesional

Si bien el mercado laboral evoluciona a un ritmo sin precedentes, las leyes obsoletas dejan a las organizaciones expuestas y hacen que se pase por alto el talento.

Se requiere un marco que promueva la agilidad, asegure el cumplimiento normativo y amplíe las opciones significativas tanto para los empleados como para los empleadores.

Según la WEC, el 83% de los empleadores coinciden en que simplificar estas barreras es esencial para alcanzar una flexibilidad auténtica y otorgar a los trabajadores una verdadera capacidad de elección. Cuando las condiciones contractuales no se alinean con la realidad del mercado laboral actual ni con la rápida evolución de los mercados, todos se ven afectados: pérdida de agilidad, trabajadores descontentos y posibles complicaciones legales.

Las empresas más innovadoras establecen el estándar, elaborando estrategias contractuales que integran agilidad, equidad y sostenibilidad a largo plazo para su personal. Asimismo, colaboran con especialistas que les asisten en el cumplimiento normativo, facilitan la integración de nuevos empleados y desarrollan modelos contractuales que favorecen tanto a la organización como a sus trabajadores.

83%
de empleadores

Fuente: CEE

- Reconocer la importancia de generar conciencia sobre los diversos tipos de contratos disponibles para los trabajadores en la actualidad y fomentar la libre elección para que cada individuo seleccione el que mejor se ajuste a sus necesidades.
- Supongamos que, dado que los roles laborales están a punto de experimentar cambios sin precedentes, es necesario simplificar las barreras legislativas que podrían disuadir a los trabajadores de elegir contratos a corto plazo.

¿Qué esperan los trabajadores a continuación?

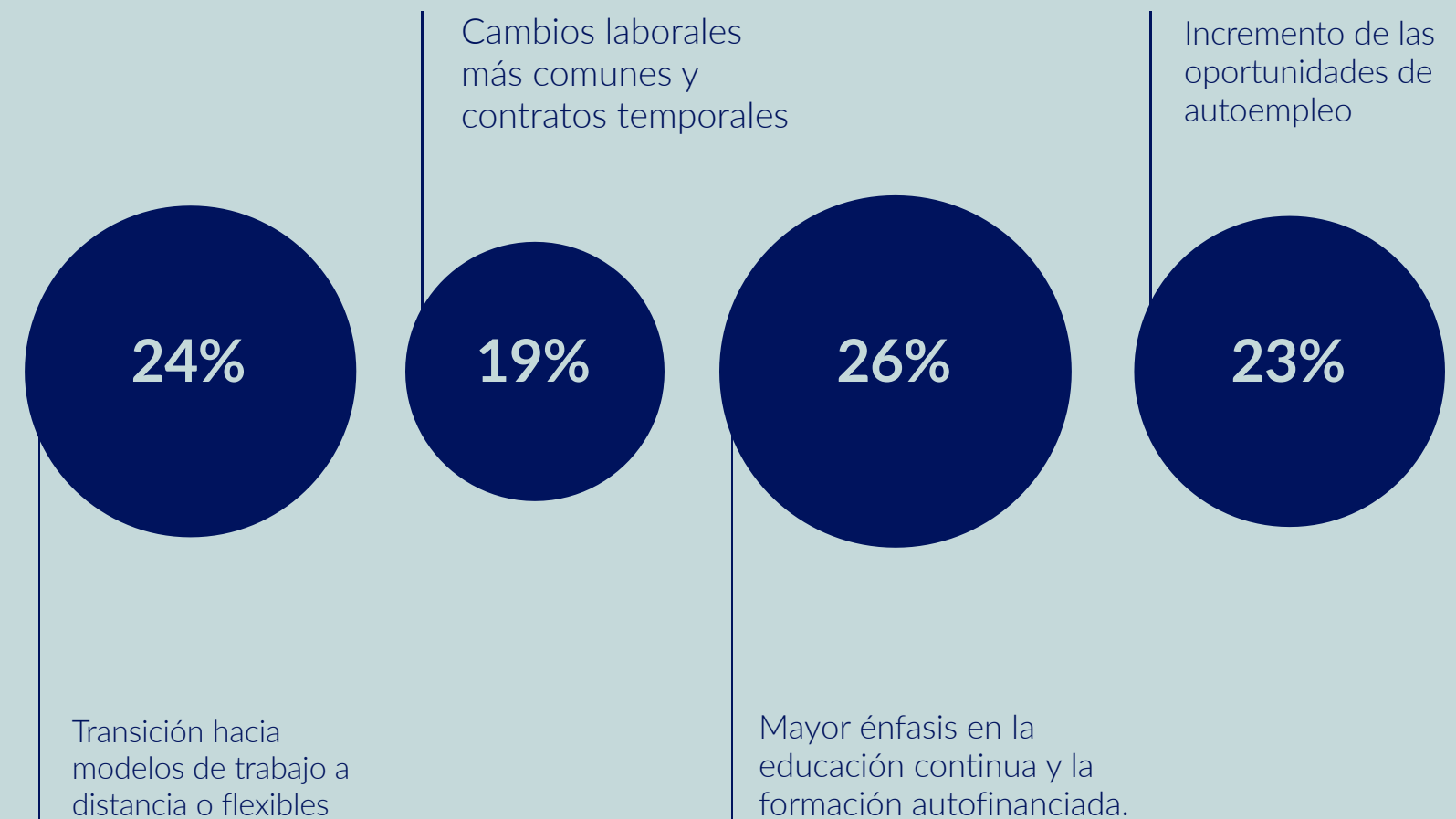
Para los empleadores, la planificación de la fuerza laboral ha implicado históricamente la previsión de la demanda.

Pero para los trabajadores, la situación es diferente y profundamente personal. Al indagar sobre qué factores influirán más en sus carreras en los próximos tres años, destacan cuatro tendencias claras:

- Mayor **flexibilidad** en la forma y el lugar de trabajo.
- **Cambios** laborales más comunes.
- Un impulso significativo hacia **el aprendizaje continuo**.
- Y un incremento en las oportunidades de **empleo freelance**.

¿Qué transformaciones esperan los trabajadores que influirán en sus trayectorias profesionales de aquí a 2028?

Fuente: Encuesta mundial de candidatos de Gi Group Holding, 2025



Esto representa más que un mero cambio de preferencias. Los trabajadores anticipan cada vez más trayectorias profesionales no lineales, roles fundamentados en proyectos y empleos con un enfoque de cartera de proyectos. Muchos se están preparando para financiar su propio desarrollo a fin de mantener su competitividad en un mercado que ya no asegura la estabilidad laboral.

Los roles fijos y las habilidades estáticas ya no representan con precisión las preferencias laborales de las personas ni la evolución del mercado. Las organizaciones que integren este tipo de flexibilidad estarán significativamente mejor posicionadas para atraer, retener y desarrollar el talento que requerirán en el futuro.

Estrategias laborales en marcha

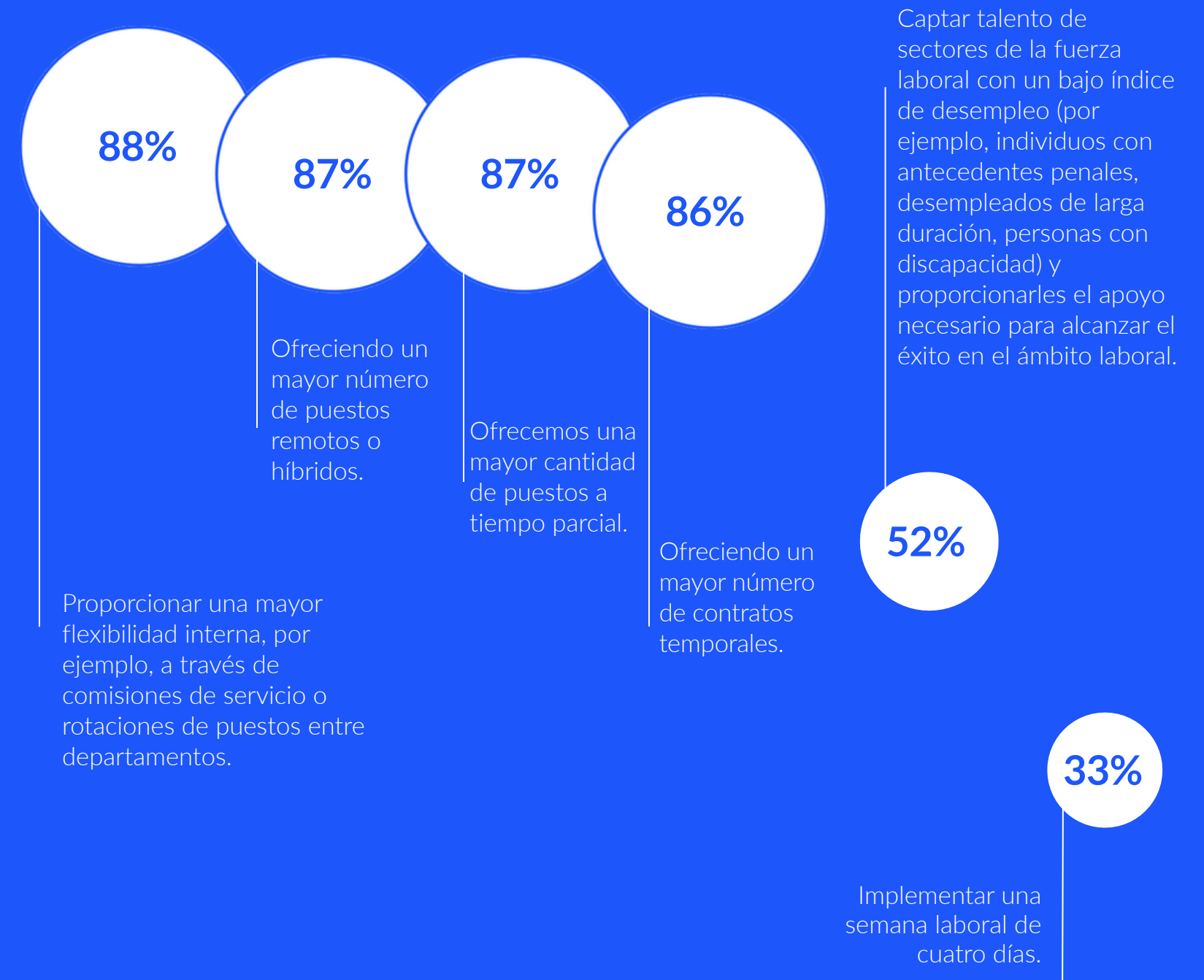
La flexibilidad va más allá de los contratos.

En los próximos dos años, los empleadores anticipan adoptar un enfoque más intencionado y estructurado respecto a la estrategia de flexibilidad.

Esto abarca la flexibilidad interna, facilitando la movilidad entre departamentos, las comisiones de servicio y las rotaciones de puestos para conservar el talento y redistribuir las habilidades de forma más eficiente.

¿Qué estrategias considerarán fundamentales los empleadores en los próximos dos años?

Fuente: CEE



Capítulo 7

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

Nuestros hallazgos indican que la integración de empleados permanentes con talento flexible, que abarca desde contratistas hasta trabajadores temporales y equipos subcontratados, puede proporcionar beneficios sostenibles a largo plazo cuando se incorpora a la estructura organizativa, y no únicamente en situaciones de presión.

Una fuerza laboral flexible constituye un modelo estratégico que permite a las organizaciones escalar de manera inteligente, acceder a habilidades especializadas, responder con mayor rapidez a las interrupciones y ampliar la reserva de talento, todo ello mientras se mantiene a los equipos centrales enfocados y protegidos.



Según nuestro análisis, sugerimos Cinco prioridades estratégicas:

La flexibilidad debe estar incorporada en el diseño, no implementada en una crisis.

Demasiadas organizaciones solo implementan modelos flexibles en períodos de crisis. Este informe ha evidenciado que aquellas que consideran la flexibilidad como un principio de diseño esencial, integrado en contratos, competencias y sistemas, se adaptan con mayor rapidez y se recuperan con mayor solidez.

Los socios de contratación de personal de confianza pueden facilitar la integración de esa capacidad desde el primer día, ofreciendo la infraestructura y la visión necesarias para aumentar, reducir y adaptarse a cualquier cambio que surja en el mercado.

Alinear la estrategia de recursos humanos con la continuidad del negocio.

La planificación flexible de la fuerza laboral debe integrarse en el mismo plan estratégico que la resiliencia de la cadena de suministro, el riesgo operativo y la planificación basada en escenarios.

Los proveedores de personal pueden desempeñar un papel crucial en la implementación de esa conexión, proporcionando información del mercado, estrategias de reubicación ágil y modelos de riesgo compartido que alinean la flexibilidad del talento con la continuidad empresarial.

Simplifique la implementación mediante los socios adecuados.

Una fuerza laboral híbrida puede generar complejidad operativa: una mayor variedad de contratos, niveles de cumplimiento y elementos en constante evolución.

Los socios de personal idóneos proporcionan los procesos, la infraestructura y la mentalidad adecuados para ayudarle a minimizar la fricción, permitiéndole operar de manera eficiente y ofrecer modelos escalables, cumplimiento normativo con respaldo tecnológico, conocimiento de la mano de obra local y una integración fluida.

Según nuestro análisis, sugerimos Cinco prioridades estratégicas:

Asegúrate de que tus estrategias sean efectivas para todos.

Los modelos híbridos resultan ineficaces cuando producen desigualdad, falta de transparencia o exclusión. Para promover la confianza y la cohesión entre equipos permanentes y temporales, las organizaciones deben comunicar de manera clara las condiciones contractuales, proporcionar una integración adecuada para cada puesto y asegurar que todos los trabajadores se sientan valorados y respaldados.

Los socios especializados en la contratación de personal pueden facilitar esto, diseñando vías de acceso inclusivas, gestionando transiciones fluidas y apoyando a candidatos que a menudo son excluidos de la contratación tradicional: desde personas que se reincorporan al trabajo y cuidadores hasta trabajadores con discapacidades o perfiles atípicos.

Anticípese a la regulación y obtenga la confianza del público.

Los modelos de empleo temporal y no permanente, como se ha mencionado anteriormente, están siendo sometidos a un escrutinio creciente. Los legisladores a nivel global están reforzando las leyes laborales para adaptarse a las nuevas realidades del trabajo, mientras que la preocupación pública por la seguridad laboral, la equidad y las prácticas de empleo responsables continúa en aumento. Estos cambios implican riesgos tanto en términos de cumplimiento normativo como de reputación.

Los empleadores deben permanecer atentos, no solo a lo que ha sido regulado, sino también a lo que está siendo objeto de cuestionamiento.

Los socios de contratación de personal con experiencia pueden asistir a las organizaciones en la anticipación del cambio, la interpretación de las normas en constante evolución y el diseño de estrategias de personal que sean sólidas desde el ámbito legal y social.

RECOMENDACIONES

¿Qué papel debería desempeñar el talento interno y externo en el futuro de tu organización?

¿Cuánta confianza tiene en los sistemas y las alianzas en las que se basa para lograrlos?

¿Los modelos actuales te permiten mantenerte a la vanguardia o te frenan?

Las organizaciones que aborden estas cuestiones de manera seria en el presente, en lugar de postergarlas, estarán mejor preparadas para enfrentar la incertidumbre, atraer talento excepcional y construir equipos que realmente reflejen la complejidad y la ambición de su negocio.

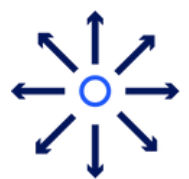
Quiénes somos



Gi Group Holding es un líder global en servicios para la evolución del mercado laboral.

Estamos dedicados a la creación de un entorno sostenible

Un ambiente laboral positivo que favorece tanto a los individuos como a las organizaciones.



4.700 millones de euros
INGRESOS PARA 2024



+27 mil
CLIENTES



CLASIFICACIÓN
15°
MUNDIAL
6.ª EMPRESA PRIVADA



+180 mil
TRABAJADORES CEDIDOS ANUALMENTE

Nuestro ecosistema de recursos humanos proporciona un conjunto integral de soluciones que producen resultados significativos.



- Reclutamiento y selección de personal
- Búsqueda y selección de personal
- Búsqueda de líderes intermedios

- Formación y desarrollo profesional
- Empleabilidad a lo largo de la vida: reinserción laboral
- Externalización de servicios

QUIÉNES SOMOS

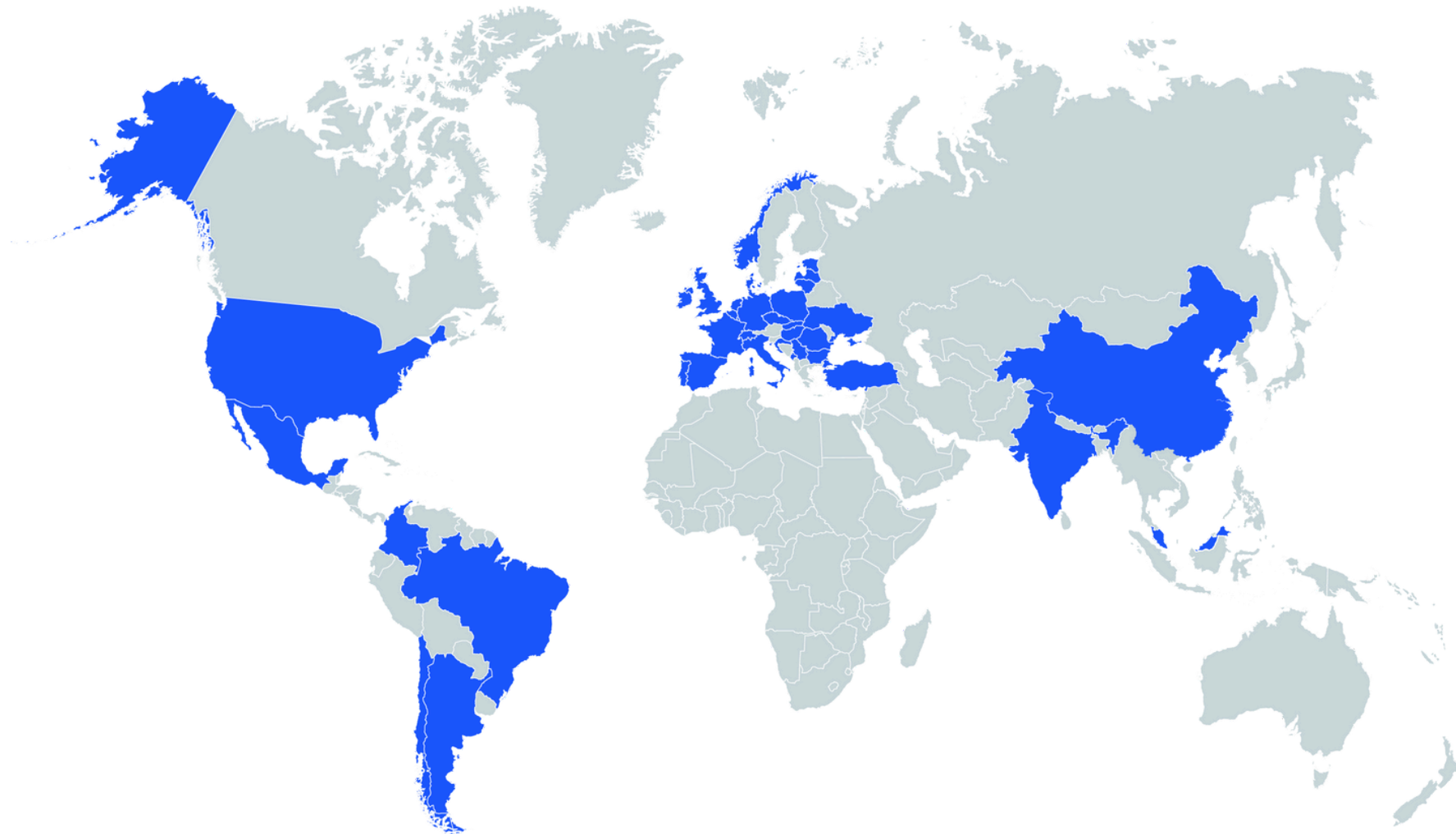
Con presencia en Europa, Asia-Pacífico y América, atendemos las demandas del mercado global contemporáneo.



+8K
EMPLEADOS



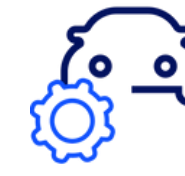
37
PAÍSES CON
PRESENCIA DIRECTA



Adoptamos un enfoque consultivo en todas nuestras áreas de negocio para comprender a fondo la dinámica de cada sector y entorno laboral.



Fabricación



Automoción



Logística



Minorista



Ingeniería



Centro de atención al cliente



Energía



Construcción y edificación.



Bienes de consumo de alta rotación



Ciencias biológicas



Moda y lujo



IT y asesoría



Gestión de instalaciones y sector HORECA



Banca y seguros



More Than **Work**