

GESTIONAR LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL Y EL EMPLEO DEL FUTURO

¿Cómo responder
a los desajustes
entre oferta y
demanda de
empleo?

Pablo Campos
Gonzalo Arana
Tomás Sánchez
Jaime Gervás



ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	7
Desajustes del mercado de trabajo hoy	9
Medición tradicional del mercado de trabajo: visión agregada	9
Análisis del mercado laboral español más allá de la tasa del paro agregado: Visión de vacantes por industria	10
Análisis del mercado laboral español más allá de la tasa del paro agregado: Otras visiones relevantes	13
Características del trabajo del futuro, inteligencia artificial y productividad	14
Características del empleo del futuro	14
Roles y sectores más afectados por la inteligencia artificial	15
Productividad: la variable obviada	17
Los Gobiernos necesitan actuar rápidamente para garantizar una transición segura al empleo del futuro	19
Políticas públicas para minimizar el desajuste entre demanda y oferta de empleo	20
A corto plazo: Políticas públicas para atraer talento	21
A corto-medio plazo: Políticas públicas para gestionar talento	22
A medio plazo: Políticas públicas para transformar talento	23
A largo plazo: Políticas públicas para formar talento	24

Conclusión: necesidad de una nueva estrategia nacional por el empleo del futuro	25
Primer paso: Políticas públicas para entender el mercado laboral actual y revisar los mecanismos públicos de fomento del empleo existentes	26
Segundo paso: Políticas públicas concretas para la activación de empleo	28
Estabilidad y consolidación de las políticas públicas de empleo a lo largo del tiempo	29

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los retos estructurales más relevantes para todo Gobierno de una economía desarrollada es el de **comprender y arreglar los desajustes entre la oferta y la demanda de empleo**. Estos desajustes previsiblemente crecerán debido al auge y desarrollo de las nuevas innovaciones tecnológicas, a los cambios generales del estilo de vida de la sociedad, o a factores demográficos como el envejecimiento de la población. **Aunque por lo general las disrupciones tecnológicas tienen un efecto positivo en la economía**, la velocidad a la que las nuevas tecnologías están irrumpiendo el mercado laboral va a crear fricciones en una fuerza laboral que tendrá que adaptarse más rápido que nunca. Estas fricciones, junto con otros factores demográficos externos como el envejecimiento de la población, podrían tener **consecuencias negativas** para el devenir de las economías (p.ej., aumento de la tasa de desempleo, productividad limitada, disminución de salarios) a no ser que se tomen medidas.

Los Gobiernos actuales tienen datos y herramientas para entender curvas de oferta y demanda de empleo, y por tanto podrían identificar estos desajustes. No obstante, observamos que en la mayoría de los casos los datos no se están explotando y las herramientas desaprovechando.

Los Gobiernos dedican recursos a analizar — e intentar reducir — la tasa de desempleo agregada. No obstante, en los últimos años se han observado tendencias que sugieren un mayor desequilibrio en ciertas áreas del mercado laboral cuando éste se analiza de forma desagregada (i.e., mayor desajuste por un aumento simultáneo de vacantes y desempleo en sectores concretos — p.ej., transporte y logística en España). Se espera que esta tendencia crezca a medida que se asienta la disrupción tecnológica de la inteligencia artificial, de la que se esperan grandes implicaciones no solo en la productividad de las economías, sino también en el mercado laboral. Por ello, es esencial que los Gobiernos entiendan adecuadamente cómo se conformará el empleo del futuro y basen en datos y mejores prácticas sus políticas públicas de empleos.

Si bien es verdad que cada economía presenta unas características distintas, sí sabemos que el **empleo del futuro (1) será híbrido o remoto, con herramientas digitales, (2) demandará roles más humanos y asistenciales que en muchos casos serán un complemento a las tareas automatizadas realizadas por ordenadores, y (3) estará condicionado por el envejecimiento de la población activa, con foco en tareas asistenciales.**

Los avances tecnológicos en el ámbito de la inteligencia artificial — y posteriores tecnologías — ampliarán el efecto y la frecuencia de las fricciones laborales, por lo que se requerirán procesos de adopción por parte de los trabajadores rápidos para evitar desajustes laborales de mayor magnitud.

Para mitigar los efectos negativos derivados de la revolución tecnológica, las políticas públicas de empleo son ahora más que nunca una prioridad de los Gobiernos. Para que estas políticas públicas sean acertadas, la Administración debe tener un entendimiento profundo del mercado laboral actual/ en el futuro (i.e., para entender hacia qué objetivo tienen que atender las políticas públicas), y debe asegurarse de que está optimizando sus mecanismos públicos de ejecución (i.e., para poder lanzar y gestionar eficientemente las políticas públicas).

El futuro del empleo suele ser una conversación teórica basada en la idea de tecnologías que vendrán pero que el mundo desconoce. Por lo general, los grupos de expertos y las instituciones supranacionales identifican correctamente las tendencias, pero carecen de recomendaciones específicas y orientadas a la acción inmediata. La práctica de Sector Público de Oliver Wyman ha trabajado con instituciones públicas y privadas para establecer políticas públicas de empleo efectivas alrededor de la atracción, gestión, transformación y formación de talento. Estas medidas ya están ayudando a minimizar las fricciones del mercado laboral.

En definitiva, para diseñar y ejecutar políticas públicas de atracción, gestión, transformación y formación de talento adaptado a las nuevas profesiones por llegar, es necesario ejecutar, en primer lugar, una serie de políticas públicas estructurales que facilitarán su posterior diseño y ejecución. Estas políticas públicas estructurales son:

1. Mejorar la gestión y el uso de los datos públicos: revisando fuentes de datos públicas relacionadas con el empleo, integrando datos para la extracción de diagnósticos, y definiendo un programa de gobernanza de datos para facilitar los ejercicios posteriores. Este ejercicio presenta como actividades principales:

- **Extracción y análisis de datos personales** de las Administraciones Públicas (p.ej., impuestos, educación, historial laboral, necesidades familiares, etc.), ya que la propia Administración posee suficientes bases de datos como para entender la realidad laboral actual
- **Enriquecimiento de los datos públicos** con encuestas e información externa de diferentes organizaciones (p.ej., INE), ya que la opinión de la población puede optimizar la información pública

2. Crear instancias de colaboración con agentes del sector privado: diseñando asociaciones y foros de debate con los objetivos de (i) detallar el mapa de competencias de la población, (ii) comprender los desajustes entre la oferta y la demanda de empleo, (iii) discutir propuestas públicas o público-privadas. En estas instancias de colaboración, los agentes principales son:

- **Las entidades educativas** (p.ej., centros de Formación Profesional, universidades, institutos), ya que aportan una visión detallada de las competencias de la población española y de las últimas tendencias en el campo académico a nivel mundial

- Los **servicios de búsqueda de empleo** privados y públicos (p.ej., Empléate (SEPE), portales de empleo locales), ya que aportan su visión, como intermediarios del mercado laboral, de cuáles son los mayores desajustes entre oferta y demanda
- Los **representantes de las industrias del sector privado** (p.ej., CEOE, CEPYME, DigitalES, Ametic, SEOPAN, AEB), ya que tienen mayor perspectiva sobre los perfiles demandados en cada industria y sobre los mayores déficits de suministro de competencias
- Las **instituciones académicas y de investigación** (p.ej., think-tanks, fundaciones del sector privado), ya que aportan opiniones independientes sobre los desajustes y las tendencias actuales del mercado laboral

3. Lograr una proyección adecuada de la oferta y demanda de empleo, identificando así desajustes del mercado laboral tanto en la actualidad como en el futuro

4. Evaluar el impacto y la estrategia de las instituciones públicas que instrumentalizan las políticas de empleo (p.ej., SEPE), realizando auditorías de impacto de sus iniciativas (p.ej., Portal Empléate), y evaluando su plan estratégico (incluyendo principios, objetivos, gobernanza, KPIs, etc.)

Tras profundizar en la proyección a futuro del mercado laboral en España y tras revisar los mecanismos de instrumentalización de política pública de empleo, el Gobierno debe activar políticas públicas orientadas a adaptar demanda y oferta de empleo, diferenciadas según el horizonte temporal de su impacto:

- En el **corto plazo**, los Gobiernos diseñan y ejecutan políticas orientadas a **atraer talento** que la oferta de empleo nacional no es capaz de satisfacer. Por ejemplo, sugerimos simplificar y promover la contratación de extranjeros en sectores con baja ocupación y escasez de talento eliminando trabas en la tramitación de visados/ permisos de residencia
- En el **corto-medio plazo**, los Gobiernos diseñan y ejecutan políticas orientadas a **gestionar el talento actual**. Por ejemplo, sugerimos crear una instancia de coordinación entre sector privado, instituciones educativas y Administración para fomentar la identificación del talento (p.ej., hackatones públicos)
- En el **medio plazo**, los Gobiernos diseñan y ejecutan políticas orientadas a **transformar talento**, mejorando las cualificaciones y las habilidades de los empleados mediante formación continua. Por ejemplo, sugerimos emitir un paquete de cheques a los empleados para su formación o recualificación en competencias demandadas por las empresas (p.ej., programación)
- En el **largo plazo**, los Gobiernos diseñan y ejecutan políticas orientadas a **formar talento** en la población, generando desde cero una oferta de empleo que cubra la demanda de empleo futura). Por ejemplo, sugerimos revisar la oferta educativa de la enseñanza (universitaria, Formación Profesional, itinerarios de Bachillerato) en línea con las demandas del sector privado doméstico para evitar fuga de cerebros (p.ej., la formación de ingenieros de AI debe corresponderse con una oferta industrial doméstica de ingenieros de AI)

Para implementar estas medidas, el Gobierno requiere más que voluntad política. Por un lado, necesita un plan de acción a largo plazo, que no siempre se ajusta a los ciclos políticos a corto plazo. Por otro lado, necesita financiación para implementar las iniciativas. Para obtener el “capital paciente” necesario para medidas relacionadas con la educación, los partidos políticos deberían acordar sacar esta cuestión tan relevante del debate político diario y acordar planes de transformación a largo plazo. En esta línea, algunos Gobiernos han empleado diferentes herramientas para financiar y sostener estos programas a largo plazo: la colaboración público-privada o la creación de un Instituto Independiente para el Futuro del Empleo son algunos ejemplos de iniciativas exitosas.

INTRODUCCIÓN

En España, el **mercado laboral** es una de las preocupaciones principales de la opinión pública. La tasa de desempleo ha sido históricamente un protagonista de los debates políticos y la vida del ciudadano español medio se ha visto condicionada en algún momento por los desajustes entre la oferta y demanda de empleo.

Además, el empleo del futuro es un tema que suscita gran interés, tanto en la política como en la comunidad académica, ya que las últimas innovaciones tecnológicas — recientemente, las herramientas de inteligencia artificial y automatización — se están empezando a considerar no solo como aceleradores del progreso humano, sino también, como factores disruptores del equilibrio de la sociedad.

Las revoluciones tecnológicas cada vez son más rápidas e inmediatas. Es decir, revoluciones como la introducción del automóvil requirieron décadas para asentarse, mientras que internet o las redes sociales no necesitaron ni un lustro. Esta tendencia suscita la necesidad de la intervención pública inmediata, ya que, si bien el mercado laboral se adaptó paulatinamente a, por ejemplo, el automóvil (los conductores de carruajes pudieron mantener su actividad durante años), el mercado laboral actual va a presentar dificultades para adaptarse a las últimas revoluciones.

La primera sección de este informe revisa las opciones con las que la Administración cuenta para **comprender y detectar los desequilibrios entre la oferta y la demanda de empleo**.

El segundo tema que se aborda es el análisis de las **características principales del “empleo del futuro”**. Este análisis expone las funciones y capacidades previsiblemente demandadas por los empresarios, y otros factores como la logística de trabajo o las implicaciones de las tendencias demográficas.

La tercera sección cubre una revisión de las principales **políticas públicas** que han implementado otros países desarrollados **para atraer, gestionar, transformar y formar talento**, como mecanismos para cerrar desajustes en el mercado laboral.

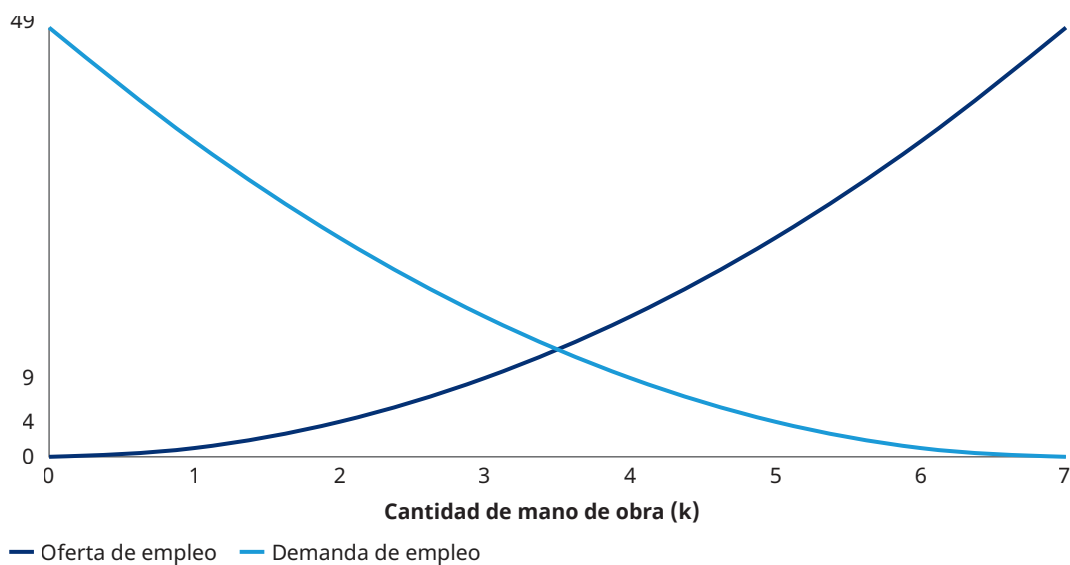
Por último, y como respuesta lógica a las cuestiones ya planteadas, este informe propone un **listado no exhaustivo de políticas públicas para que España pueda adaptarse al empleo del futuro**.

El objetivo de este análisis es resumir un punto de vista ante estas problemáticas y dar pie a otros interrogantes relacionados y que merecen informes separados con entidad propia. En última instancia, se espera que la publicación de este informe permita dar notoriedad a esta problemática, que presenta una solución tan acuciante.

DESAJUSTES DEL MERCADO DE TRABAJO HOY

MEDICIÓN TRADICIONAL DEL MERCADO DE TRABAJO: VISIÓN AGREGADA

Tradicionalmente, el equilibrio del mercado laboral se ha concebido en términos de salarios y número de trabajadores, forma agregada sin considerar sus específicos — por ello, las tasas de desempleo se discuten a nivel agregado, y no por sector.



Fuente: Análisis Oliver Wyman

En el análisis económico, el equilibrio del mercado laboral se ha graficado desde principios del siglo pasado¹ para comprender las principales consecuencias de las dinámicas del mercado en la sociedad (p.ej. la tasa de desempleo o el salario mínimo interprofesional). No obstante, esta simplificación gráfica no logra representar fallos del mercado que se esconden en sectores específicos, así como costes de transacción o asimetrías de información.

Además, varios factores de la sociedad moderna influyen aún más en el paradigma del equilibrio del mercado laboral, por nombrar algunos:

- El **auge y desarrollo de la tecnología**, ya que determina la necesidad de nuevas tipologías de trabajo (afectando a la demanda) y nuevas trayectorias académicas (afectando a la oferta)
- Los cambios generales en el **estilo de vida de la sociedad**, ya que repercuten en una nueva demanda de productos y servicios que antes no se demandaban (afectando a la demanda)
- Los **factores demográficos** pueden influir tanto en la oferta como en la demanda (p.ej., el envejecimiento de la población)

ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL ESPAÑOL MÁS ALLÁ DE LA TASA DEL PARO AGREGADO: VISIÓN DE VACANTES POR INDUSTRIA

Históricamente, el análisis del mercado de trabajo se ha limitado a entender — e intentar reducir — la tasa de desempleo. El fin último de este ejercicio ha sido estimular el mercado laboral y, consecuentemente, la economía agregada. No obstante, es relevante entender y visualizar los desajustes del mercado en un ejercicio más profundo y con unos objetivos más ambiciosos.

Por ejemplo, revisar diferenciadamente sectores concretos puede llevar a entender cuáles son aquellos que están perdiendo o ganando relevancia estratégica en un país, o aquéllos en los que simplemente la oferta laboral no satisface (por falta de cualificación o por falta de volumen de oferta) la demanda precisada. Estos ejercicios aportan un inestimable valor a la Administración en su ejercicio de gestionar y estimular la economía.

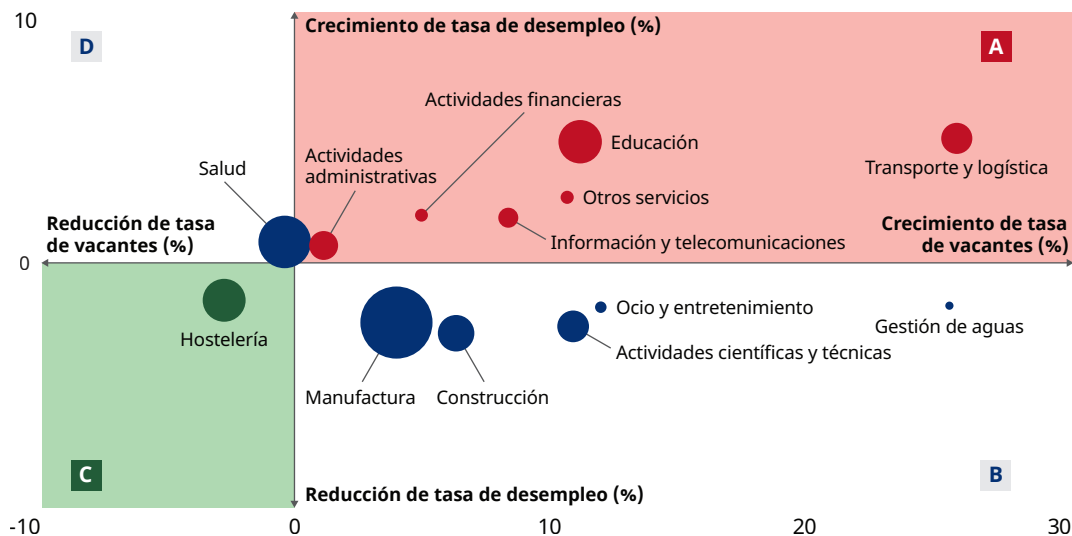
¹ El economista Alfred Marshall publicó la teoría del equilibrio de oferta y demanda para un mercado dado (incluyendo el mercado de trabajo) en 1890, como parte de su obra "Principles of Economics"

En España, aunque los desequilibrios de mercado siempre han estado presentes, están aumentando a un ritmo preocupante en algunos sectores

A modo de ejemplo, si se cruza la evolución de vacantes y de parados por industria desde 2018 en España (economía en la que la tasa de desempleo tradicionalmente se ha situado entre las más elevadas de la Zona Euro), se observa que, en determinados sectores, los desajustes entre oferta y demanda de empleo son más acuciados. Las implicaciones de esta problemática están a la orden del día, por lo que la Administración debería entenderla con urgencia.

El siguiente gráfico ilustra, para cada sector, la brecha entre demanda laboral que no encuentra oferta (vacantes), y la oferta laboral que no encuentra demanda (desempleados). Como se verá más adelante, la disrupción tecnológica exige aumentar la visibilidad de estos desajustes, para atender las necesidades laborales de la población y para minimizar los obstáculos productivos que puedan tener los empresarios.

Ilustración 2: Evolución de desajustes de oferta y demanda de empleo por sector²
2018-2023, Tasa media de crecimiento anual de vacantes (eje X), tasa media de crecimiento anual de desempleo (eje Y), tamaño de sector en puestos de trabajo (tamaño del círculo)



Fuente: INE, Análisis Oliver Wyman

² Datos de vacantes y de tasa de desempleo procedentes del Instituto Nacional de Estadística (INE)

La ilustración anterior clasifica los sectores españoles dependiendo de (i) la tasa media de crecimiento anual de vacantes³, (ii) la tasa media de crecimiento anual de desempleo⁴, y (iii) el tamaño de sector en puestos de trabajo. Así, cada sector se categoriza en un grupo dependiendo de si su evolución de vacantes y de su tasa de desempleo son positivas o negativas. La combinación de ambos factores tiene un significado específico:

- A. Tasa de vacantes creciente y una tasa de desempleo creciente** (cuadrante superior derecho; por ejemplo, transporte y logística o educación) sugieren un desajuste significativo entre la oferta y la demanda y la necesidad de reciclar/mejorar la cualificación de la mano de obra, ya que sus competencias no cubren los roles que los empresarios requieren.
- B. Tasa de vacantes creciente y una tasa de desempleo decreciente** (cuadrante inferior derecho; por ejemplo, gestión de aguas y construcción) sugieren que la industria está emergiendo y que la oferta aumenta a menor ritmo que el de la demanda (i.e., la oferta no reacciona automáticamente al aumento de vacantes). De esta forma, se podría llegar a un estado de vacantes permanentes, en el que el potencial crecimiento de la industria se vería limitado por los recursos disponibles.
- C. Tasa de vacantes decreciente y una tasa de desempleo decreciente** (cuadrante inferior izquierdo; por ejemplo, hostelería) sugieren que el talento está abasteciendo la demanda real de mano de obra de la industria (es decir, un mayor equilibrio del mercado laboral). Este es el escenario ideal, donde vemos los mecanismos de ajustes del mercado funcionan adecuadamente y convergen hacia un equilibrio.
- D. Tasa de vacantes decreciente y una tasa de desempleo creciente** (cuadrante superior izquierdo; por ejemplo, salud) sugieren que el tamaño de la industria se está reduciendo o que la demanda está siendo satisfecha mediante el reemplazo de la mano de obra por tecnología. Por tanto, esta combinación se presenta como preocupante, por lo que es necesario reorientar el conjunto de competencias de la mano de obra para transitar a nuevas ocupaciones o a nuevos roles.

3 Según el INE, “vacante” de empleo se refiere a un puesto remunerado creado recientemente o no ocupado, o que está a punto de quedar libre, para el cual el empleador (a) está tomando medidas activas y está preparado para tomar otras al objeto de encontrar un candidato idóneo ajeno a la empresa en cuestión, y (b) tiene la intención de cubrirlo inmediatamente o en un plazo de tiempo determinado.

4 Según el INE, “parados” son todas aquellas personas de 16 años o más que, según los criterios OIT, durante la semana de referencia, se encontraran en las tres situaciones siguientes simultáneamente: (a) sin trabajo, es decir, no tenían un empleo asalariado o por cuenta propia, (b) disponibles para trabajar, es decir, disponibles para un empleo como asalariado o un empleo por cuenta propia dentro de las dos semanas posteriores a la semana de referencia, y (c) buscando activamente un trabajo durante el mes precedente al domingo de la semana de referencia. Este último requisito no se precisa en el caso de haber encontrado un empleo al que se incorporará dentro de los tres meses posteriores a la semana de referencia.

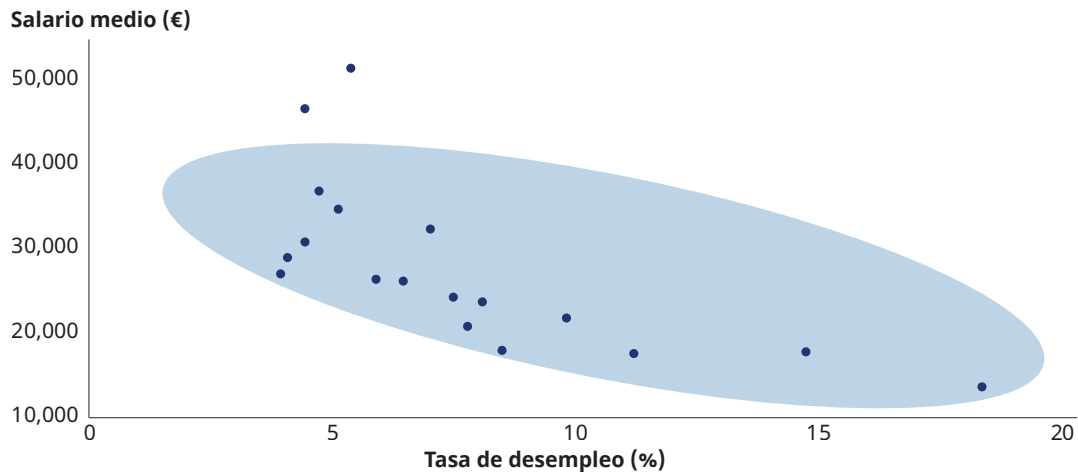
ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL ESPAÑOL MÁS ALLÁ DE LA TASA DEL PARO AGREGADO: OTRAS VISIONES RELEVANTES

En un siguiente nivel de profundidad, otras variables que se pueden analizar junto con la tasa de desempleo son (i) la **disposición de la población a trabajar en cada sector, y su capacidad de adaptación y eventual reasignación de rol, y (ii) la magnitud de brechas salariales** entre distintas ocupaciones y sectores.

En primer lugar, los desajustes entre la voluntad y capacidad de los trabajadores y la demanda de los empleadores pueden incidir de forma significativa en la capacidad de la población española de llenar el desajuste causado en el mercado laboral. Por ejemplo, ciertos roles ofrecidos por las empresas en determinadas regiones (generalmente con poca exigencia de cualificación) no cuentan con los incentivos necesarios para que la población local se ofrezca a desempeñarlos.

En segundo lugar, la disparidad salarial entre sectores es un indicador claro de un mercado laboral que asigna sus recursos en forma ineficiente y por lo mismo tiene oportunidades importantes de mejora. De hecho, aquellas industrias donde el salario es menor muestran una tasa de desempleo más alta.

Ilustración 3: Brecha salarial entre industrias en relación con la tasa de desempleo^{5 6}
2020, Tasa de desempleo (%), eje X) y Salario medio (€, eje Y)



Fuente: INE

5 Por simplicidad de cálculo del salario medio, asumiendo mismo porcentaje de hombres y mujeres asalariados en cada industria.

6 Por simplicidad de cálculo del salario medio, asumiendo mismo porcentaje de hombres y mujeres asalariados en cada industria.

Las brechas de desempleo y salariales entre sectores son indicadores inequívocos de las dificultades que tiene el mercado laboral para ajustarse. Por ello, es fundamental implementar mecanismos que reduzcan la fricción dentro del mercado laboral doméstico.

Cabe destacar que esta visión de la tasa de desempleo cruzada con el salario medio no es la única: es necesario profundizar el análisis con otras variables que permitan entender más profundamente la realidad del mercado laboral y sus desajustes.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DEL FUTURO, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y PRODUCTIVIDAD

Además de señalar la necesidad de entender las curvas de oferta y demanda de empleo de los sectores de la economía, recomendamos proyectar cuál será la demanda de empleo en el futuro. Entender los factores principales que la diferencian respecto de lo que las empresas demandan actualmente es clave para poder diseñar y ejecutar políticas públicas acertadas a medio y largo plazo.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO DEL FUTURO

■
El empleo del futuro será más flexible, los roles, más humanos/asistenciales, y vendrá afectado por el envejecimiento de la población activa.

Siguiendo la tendencia de las revoluciones industriales previas, la aparición de las últimas innovaciones tecnológicas ha dado paso a la creación de nuevos perfiles laborales, en los que las personas se apalancan en la tecnología para darle forma a nuevas funciones y formas de trabajo. Durante esta cuarta Revolución Industrial, y, en particular, gracias a su dimensión en torno a la inteligencia artificial generativa, entendemos que los roles de las personas se verán potenciados por las siguientes tendencias:

La sociedad se ha acostumbrado a formas de trabajo más flexibles, dando lugar al teletrabajo, la mayor adaptabilidad del horario laboral y la comunicación digital. Estas tendencias se asentarán en los próximos años — incluso es previsible que aumente el debate sobre acortar la semana a 4 días para favorecer la conciliación laboral

Como consecuencia de la evolución de las nuevas tecnologías, (i) aumentará la demanda de competencias relacionadas con las tecnologías disruptivas, (ii) se sustituirá el rol del empleado como “sustituto del ordenador” (p.ej., recopilador y analista de datos) por el rol del empleado como “complemento del ordenador” (p.ej., gestión de equipos, transmisión de mensajes, gestión de emociones), y (iii) se evolucionará hacia un papel más humano y asistencial

– En esta revolución tecnológica, los trabajadores tendrán menos tiempo para adaptarse que en revoluciones tecnológicas anteriores (p.ej., cuando se inventó el automóvil, no se sustituyó a los conductores de carruajes a caballos hasta que el automóvil se asentó en la sociedad (20-40 años de transición); al contrario, la revolución tecnológica actual se asentará más rápido y, por tanto, la fuerza laboral tendrá menor margen de maniobra para adaptarse)

Según sugiere la pirámide invertida de la población, la población activa envejecerá. Se prevé, por tanto, el envejecimiento generalizado de la mano de obra (dando lugar a salarios más elevados y a roles más experimentados); pero, al mismo tiempo, se prevé el envejecimiento de la base de clientes de los negocios (dando lugar, a su vez, a nuevas tendencias de mercado y a cambios en las preferencias del cliente). Esto impactará en el tamaño de los sectores, ya que se podrá observar una menor demanda de productos y servicios para gente joven (p.ej., juguetes, ocio nocturno), y una mayor demanda de productos y servicios orientados a personas de tercera edad (p.ej., cuidados a mayores, seguros)

El cambio de rol del trabajador de “sustituto del ordenador” a “complemento del ordenador”

parte de la premisa del auge continuado y sostenido en el tiempo de la inteligencia artificial. Ahora bien, la inteligencia artificial no pondrá en peligro a todos los puestos de trabajo; concretamente, el riesgo o potencial de reemplazo vendrá determinado por las siguientes características:

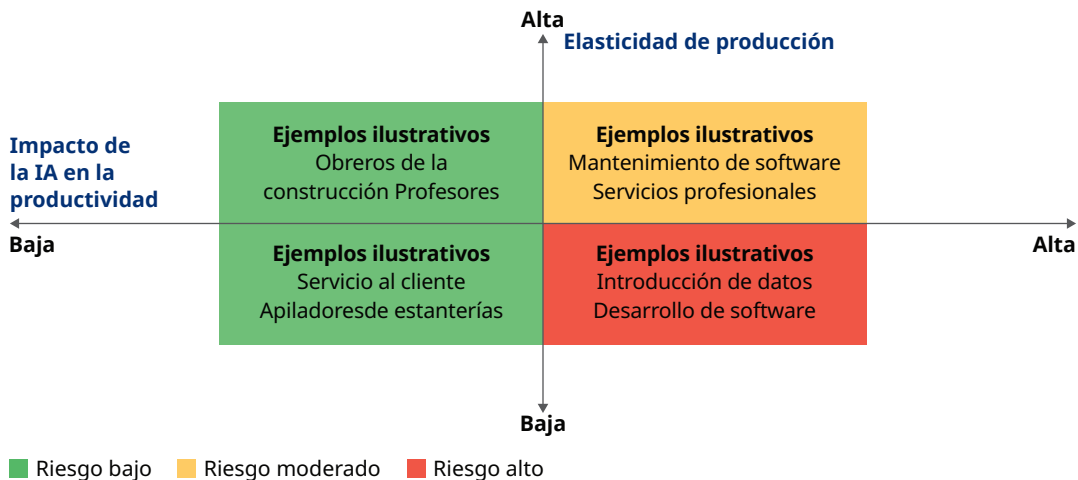
- **Impacto de la inteligencia artificial en la productividad:** los modelos de inteligencia artificial podrán incrementar la productividad de (y potencialmente sustituir⁷) prácticamente cualquier tipo de ocupación, sea el rol mental (p.ej., ingeniero de software sustituido por un modelo de lenguaje) o físico (p.ej., obrero sustituido por un robot). No obstante, el riesgo para el trabajador se manifestará en aquellos casos en los que la inclusión de la inteligencia artificial tenga mayor impacto en la productividad. Siguiendo los ejemplos anteriores, si se espera un aumento en la velocidad para escribir código de software relativamente mayor que el aumento en la velocidad de avanzar en una obra de construcción, el primero estaría previsiblemente expuesto a mayor riesgo que el segundo.
- **Elasticidad⁸ de la producción exigida por los empleadores:** con la entrada de la inteligencia artificial, los empleadores se encontrarán ante recursos tecnológicos más baratos capaces de ejecutar las mismas tareas; sin embargo, según las exigencias del mercado del producto/ servicio que generan, los empleadores podrían requerir un aumento correlativo de la producción que generan o no. En este sentido, se entiende que un sector es elástico a la entrada de IA si el aumento de recursos se compensa con un aumento correlativo del volumen de producto generado (por ejemplo, diseño de videojuegos); mientras que otro sector es inelástico si, ante la entrada de IA, el mercado no va a requerir o absorber mayor volumen de productos (por ejemplo, escritores de novelas — aunque se genere un volumen mayor de novelas, la sociedad previsiblemente seguirá consumiendo un volumen similar de novelas). Entre estos dos escenarios, el riesgo para el trabajador se encuentra en el último, ya que el ámbito del mandato de los trabajadores reducido por la IA no se verá compensado por un aumento correlativo de producto que generar (ies decir, a modo de ejemplo, un ingeniero al que la IA le quita el 90% de su jornada laboral podrá mantener el 100% de su jornada en tanto que su empleador le exija 10x la producción que le exigía antes).

Por lo tanto, los sectores económicos donde se da una combinación de alto impacto en productividad con baja elasticidad son aquellos que tienen mayor riesgo de sufrir brechas entre la demanda y oferta de trabajo.

7 Según Goldman Sachs (Briggs, Kodnani), la inteligencia artificial podría sustituir a 300 millones de FTE (25% de la fuerza laboral en EE. UU. y Europa).

8 En este ámbito, la elasticidad hace referencia a la sensibilidad en el volumen de productos o servicios a generar ante la entrada de la inteligencia artificial como recurso (p.ej., si ante la introducción de la IA, una industria no requiere mayor volumen de producción, sería inelástica; si, por el contrario, el aumento de recursos permite a las empresas de otra industria generar mayor volumen de producto y al mercado absorberlos, sería elástica).

Ilustración 4: Mapa de categorías de perfiles según el impacto de la IA y la elasticidad de producción exigida por empleadores



Fuente: BLS, Writers and Authors (2021)

Sin duda, el análisis de impacto de la inteligencia artificial en los sectores laborales merece mayor profundidad. Por ello, sirva esta referencia como introducción a informes posteriores que tratarán esta cuestión con mayor detalle⁹.

PRODUCTIVIDAD: LA VARIABLE OBVIADA

La productividad es una variable subyacente clave en el desarrollo de las economías y en la evolución de sus mercados laborales. Sin embargo, su naturaleza altamente técnica y la complejidad de su medición la apartan del centro del debate público.

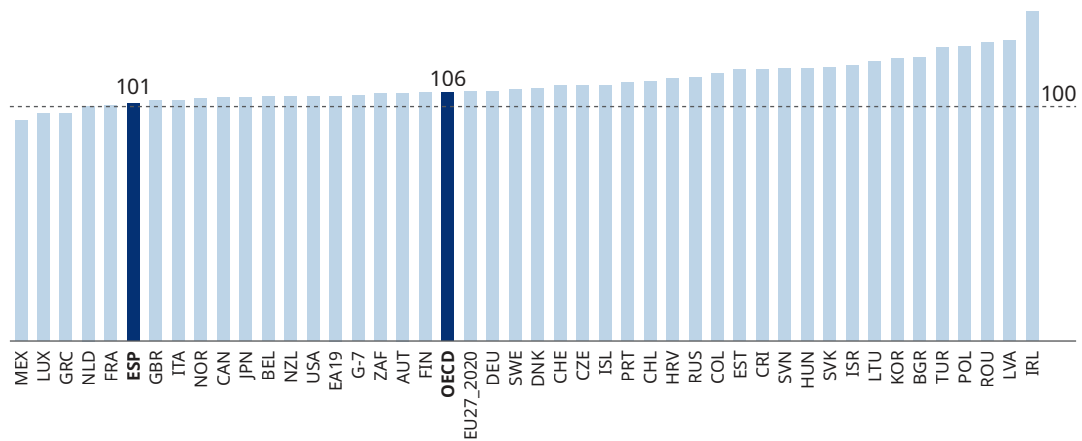
La tecnología tiende a incrementar la productividad de las empresas, afectando al volumen de producto generado y, en ocasiones, causando cambios en el mercado laboral. No obstante, la introducción de recursos tecnológicos disruptores como lo fue internet o como está demostrando ser la inteligencia artificial puede generar una caída en la productividad de las personas que no son capaces de adaptarse.

La productividad de un país, si bien está íntimamente relacionada con las características del mercado laboral, es una variable que suele tomarse como un “parámetro dado” al analizar el fenómeno de fricciones del mercado laboral. Esto es, principalmente, porque se considera un indicador más estructural para el desarrollo de un país, y, por tanto, suele abordarse con una mirada de largo plazo. En el corto plazo, no obstante, debería analizarse en el contexto de la búsqueda de fricciones y equilibrios en el mercado laboral.

⁹ Trabajos recientes de la consultora Mercer (parte del grupo MMC) han abordado este tema (p.ej., la serie “Transformación para el futuro”)

Ilustración 5: Evolución comparada de la productividad en la OECD desde 2015¹⁰

Base 100 = PIB por hora trabajada en 2015



Fuente: Análisis Oliver Wyman

Particularmente, como apunta la figura anterior, el España presenta un menor desarrollo de su productividad desde 2015 respecto del desarrollo medio conseguido en el mismo periodo en la OECD. Esta tendencia negativa puede darse por diversas razones, incluyendo el gran protagonismo en nuestra economía de sectores de reducido valor añadido (p.ej., restauración) o la menor implantación de las nuevas tecnologías en los procesos productivos.

En cualquier caso, sugerimos profundizar en la cuestión de la productividad de forma separada, incluyendo sus implicaciones en el mercado laboral y en la economía en su conjunto, y revisando sus mecanismos de medición (p.ej., PIB por hora trabajada podría no ser la opción más adecuada)¹¹.

¹⁰ Datos extraídos de las fuentes públicas de la OECD

¹¹ Para más información sobre la evolución de la productividad, se sugiere revisar el informe de Compendio de indicadores de productividad de la OECD en 2023

LOS GOBIERNOS NECESITAN ACTUAR RÁPIDAMENTE PARA GARANTIZAR UNA TRANSICIÓN SEGURA AL EMPLEO DEL FUTURO

En los últimos dos siglos, prácticamente todas las revoluciones tecnológicas han tenido al menos un denominador común: el crecimiento de la economía. Esta tendencia implica indirectamente una mayor necesidad/demanda de empleos, que suele estar limitada por una fuerza laboral menos flexible (los trabajadores no suelen estar acostumbrados a las nuevas tecnologías).

Por ello, en primer lugar, la demanda de nuevos empleos siempre crea fricciones en el mercado laboral, que “desplazan” a ciertos empleos (los que son sustituidos por las innovaciones tecnológicas) y duran tanto como el mercado laboral pueda adaptarse a la producción con los nuevos recursos tecnológicos (por ejemplo, los reparadores de carruajes a caballos con la invención del automóvil).

Sin embargo, en un segundo momento, los mismos avances tecnológicos también conllevan una “reinstalación” de la mano de obra en tareas que en última instancia agregan mayor valor añadido y aumentan la producción económica general (siguiendo el mismo ejemplo, los reparadores de carruajes fueron sustituidos por mecánicos de automóviles).

La entrada de la inteligencia artificial en el mercado laboral será previsiblemente similar a las innovaciones tecnológicas anteriores en el sentido de un aumento general en la productividad y la producción. Sin embargo, esta innovación tecnológica es ciertamente diferente por el hecho de que se espera que el período de adaptación del trabajador sea más corto: la revolución de la IA está sucediendo a ritmo frenético e inminente. La pendiente de la adopción de la tecnología será — ya es — pronunciada, creando tensiones en una fuerza laboral que, en comparación con la fuerza laboral durante otras revoluciones anteriores, es menos flexible y más envejecida.

Ante esta situación, los Gobiernos están en una posición privilegiada para promulgar medidas que reduzcan las fricciones, diseñando e implementando una estrategia efectiva para la política pública de empleo. Por su novedad y su criticidad, sería recomendable que los Gobiernos fueran asesorados por especialistas para responder a esta situación tan delicada.

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MINIMIZAR EL DESAJUSTE ENTRE DEMANDA Y OFERTA DE EMPLEO

Al observar cómo otros países desarrollados buscan superar las fricciones de sus mercados laborales, identificamos políticas públicas orientadas a adaptar tanto la demanda como la oferta de empleo. Estas políticas se diferencian según el horizonte temporal en el que se materializa su impacto (i.e., a corto, corto-medio, medio, o largo plazo):

- En el **corto plazo**, los Gobiernos diseñan y ejecutan políticas orientadas a **atraer talento** que la oferta de empleo nacional no es capaz de satisfacer (i.e., importar talento internacional o talento nacional afincado en el extranjero)
- En el **corto-medio plazo**, los Gobiernos diseñan y ejecutan políticas orientadas a **gestionar talento actual** (i.e., reducir los desajustes creando incentivos para demandantes de empleo y empleadores)
- En el **medio plazo**, los Gobiernos diseñan y ejecutan políticas orientadas a **transformar talento**, mejorando las cualificaciones y las habilidades de la mano de obra actual (i.e., adaptar oferta de empleo a la demanda de los empresarios a través de la formación continua)
- En el **largo plazo**, los Gobiernos diseñan y ejecutan políticas orientadas a **formar talento**, (i.e., generar desde cero una oferta de empleo que cubra la demanda de empleo actual y futura (generalmente suelen diseñarse en el ámbito de la educación))

En términos económicos, las políticas descritas a continuación, de una u otra forma, buscan disminuir las asimetrías de información y costes de transacción, y, consecuentemente, hacer el mercado más eficiente y disminuir sus brechas.





■

Los países desarrollados buscan adaptarse a las necesidades del empleo del futuro ejecutando políticas públicas orientadas a atraer, gestionar, transformar y formar talento.

A CORTO PLAZO: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ATRAER TALENTO

Algunas economías occidentales han diseñado políticas públicas que incentivan la atracción de talento internacional a través de ventajas fiscales y de tramitación de permisos para extranjeros.

Ilustración 6: Listado no exhaustivo de políticas públicas de atracción de talento y países que han lanzado políticas en esa línea










Política pública	Descripción	País ejemplo
Diseñar incentivos fiscales para colmar las lagunas de la demanda de empleo	Proponer reducciones fiscales temporales para atraer a los compatriotas que habían salido del país para que regresen a su país de origen a trabajar en empleos de alta cualificación y poca oferta doméstica	
	Proponer reducciones fiscales para incentivar a los demandantes de empleo a trasladarse a regiones para cubrir carencias específicas de demanda de empleo (p.ej., incentivos por trasladarse a X provincia)	
Diseñar programas de residencia y naturalización para cubrir las carencias de la demanda de empleo	Diseñar un programa de residencia y naturalización para atraer a empresarios e inversores con importantes recursos financieros para que se trasladen permanentemente a un país	
	Diseñar un programa de residencia y naturalización para incentivar el traslado al país de trabajadores extranjeros cualificados con experiencia laboral en empleos altamente demandados	
Permitir tramitación automática para talentos extranjeros	Ofrecer tramitación automática de permisos/ gestiones (p.ej., visado, permiso de trabajo y residencia, acceso a vivienda) a extranjeros que ocupan puestos de trabajo estratégicos (p.ej., energía verde)	
Incentivar la búsqueda de talento oculto	Presentar incentivos generalmente de naturaleza fiscal o laboral a empresas para que busquen y fomenten el talento oculto (p.ej., organización de hackatones para congregar a perfiles con habilidades avanzadas en programación)	

Fuente: Análisis Oliver Wyman

A CORTO-MEDIO PLAZO: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA GESTIONAR TALENTO

En muchas ocasiones, los desajustes del mercado laboral pueden reducirse con la mera gestión o coordinación del talento; es decir, incentivando tanto a empleadores como a potenciales empleados a cuadrar sus necesidades y sus habilidades. Para ello, algunos países han creado entidades públicas y portales online para intermediar entre ellos, y otras han lanzado paquetes de incentivos para fomentar ciertos comportamientos de oferta y de demanda.

Ilustración 7: Listado no exhaustivo de políticas públicas de gestión de talento





Política pública	Descripción	País ejemplo
Crear unidad o departamento de talento y perspectivas laborales	Crear un equipo gubernamental específico con el mandato de (i) prever la futura demanda de talento en todo el sector, (ii) identificar las necesidades de oferta a nivel nacional, y (iii) alinear las prioridades educativas y las necesidades estimadas del sector privado	  
Lanzar paquete de incentivos no fiscales para los trabajadores	Diseñar programas de incentivos específicos para fomentar la contratación de mano de obra con las cualificaciones necesarias (p.ej., abono de transporte gratuito, dietas)	
Lanzar paquete de incentivos para las empresas	Diseñar ventajas fiscales y administrativas para las empresas dispuestas a (i) contratar y formar a personas con competencias adicionales a las requeridas o (ii) contratar online (p.ej., bonificación del IS)	  
Comprender la opinión general sobre el mercado laboral	Poner en marcha encuestas y grupos de discusión compuestos por población joven y conjuntos de empresas para comprender las opiniones de los grupos en relación con el mercado laboral del país	
Desplegar agencia pública o fruto de acuerdo público-privado intermediaria entre empresa final y el ciudadano buscador de empleo	Impulsar una agencia nacional de empleo que ponga en contacto a empresarios y demandantes de empleo facilitando la conexión entre ambas partes (en España, esta tarea podría encomendarse al SEPE)	 
Colaborar con el sector privado para impulsar los motores de búsqueda de empleo	Promover colaboraciones público-privadas para impulsar los motores de búsqueda de empleo <ul style="list-style-type: none"> Se debe hacer un esfuerzo específico en motores de búsqueda de empleo centrados en sectores estratégicos (p.ej., la plataforma Global Green Employment lanzada recientemente por Iberdrola) 	
Crear motor público de búsqueda de empleo	Seguir desarrollando el motor público de búsqueda de empleo (Empléate del SEPE) con algoritmos para colmar las lagunas entre la oferta y la demanda de empleo, y conocer el interés de los usuarios por las ofertas de empleo críticas para informar los planes de incentivos	

Fuente: Análisis Oliver Wyman

A MEDIO PLAZO: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA TRANSFORMAR TALENTO

La formación continua ya se ha previsto en muchas economías europeas a través de la red de centros educativos (p.ej., en España). Otros países como Singapur y EE.UU. se están centrando en fomentar desde instancias gubernamentales la transformación de talento a través del reskilling de la población activa. Es decir, en aquellos sectores en los que las capacidades de los trabajadores no se adaptan con las demandas de sus empleadores, se incentiva la formación académica teórico-práctica.

Ilustración 8: Listado no exhaustivo de políticas públicas de transformación de talento








Política pública	Descripción	País ejemplo
Emitir vales/cheques para formar a la mano de obra en industrias estratégicas	Ofrecer cheques a los empleados de industrias estratégicas para dedicarlos específicamente a programas de reskilling (p.ej., masters, cursos de EducationX) dentro de un conjunto de instituciones educativas previamente aprobadas por el Gobierno	
Desarrollar programas de formación rápida	Desarrollar programas de formación destinados a mejorar la cualificación del talento <ul style="list-style-type: none"> Podría activarse a través de asociaciones público-privadas, aprovechando las capacidades del sector privado (p.ej., Campus 42 de Telefónica, DigitalizatePlus de Fundae) 	
Crear unidad de mentoring para el empleo	Crear una unidad con el mandato de hacer mentoring a solicitantes de empleo y trabajadores para mejorar la gestión de la carrera profesional	
Desarrollar la unidad de trabajo "Centro de Excelencia"	Desarrollar una unidad que promueva la innovación del modelo empresarial en el sector privado local (i.e., mandato de sustituir empleos poco cualificados por empleos de alto valor, p.ej., la automatización robótica en los almacenes minoristas) — promoción impulsada por subvenciones, ahorro de CAPEX	

Fuente: Análisis Oliver Wyman

A LARGO PLAZO: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA FORMAR TALENTO

La creación de talento se estructura incentivando programas educativos y revisando el sistema educativo del país a todos los niveles; es decir, revisando las ofertas educativas a nivel universitario, de formación profesional e incluso los itinerarios de Bachillerato.

Ilustración 9: Listado no exhaustivo de políticas públicas de creación de talento

Política pública	Descripción	País ejemplo
Ofrecer becas para estudiantes donde hay gap de talento	Proporcionar ayudas financieras para incentivar la matriculación de estudiantes en especialidades educativas en las que existe una escasez estructural de talento local (colaboraciones público-privadas)	 
Redefinir la oferta educativa universitaria	Redefinir el mix de carreras universitarias y planes de estudios para que se ajusten mejor a la futura demanda de empleo, incluyendo la colaboración con universidades privadas para mejorar su oferta	
Redefinir la oferta educativa primaria y de secundaria	Redefinir el plan de estudios de las asignaturas a cursar en la enseñanza primaria y secundaria en línea con las últimas novedades educativas (p.ej., uso de la tecnología en el aula)	
Ampliar el programa "FP Dual" al modelo universitario	Redefinir el sistema universitario de acuerdo con los principios de la "FP Dual" (es decir, aprendizaje teórico por la mañana y aprendizaje práctico en una empresa por la tarde)	
Estandarizar y mejorar el sistema de Formación Profesional	Construir un sistema de Formación Profesional actualizado que estandarice planes de estudio y garantice cualificaciones de alta calidad para satisfacer necesidades del mercado laboral	  
Establecer programas educativos tempranos de FP	Diseñar y establecer un itinerario de bachillerato de especialización Formación Profesional para los estudiantes que estén interesados en adaptarse mejor a los futuros perfiles laborales demandados	
Redefinir la oferta educativa de secundaria y bachillerato	Redefinir la combinación de contenidos de los itinerarios de Bachillerato y la combinación de asignaturas de bachillerato (p.ej., mejorar los requisitos de aprendizaje en programación y digitalización)	
Coordinarse con el sector privado y los centros educativos	Coordinar un sistema definido de colaboración entre el sector privado y los centros educativos , de modo que los estudiantes desarrollen un perfil académico teórico-práctico completo	
Participar en una CPP para crear un programa de posgrado	Diseñar en el marco de una CPP un programa de cursos de posgrado , más cortos que los másteres (p.ej., de 50 a 100 horas) y centrados en la aplicabilidad práctica (p.ej., digitalización de las PYME)	
Incentivar la transferencia de conocimientos de los expertos	Ofrecer incentivos fiscales a los expertos en campos con falta de oferta de empleo para ayudar a la formación masiva de prospectos (p.ej., eximir del pago del IRFP a los salarios en las universidades)	

Fuente: Análisis Oliver Wyman

CONCLUSIÓN: NECESIDAD DE UNA NUEVA ESTRATEGIA NACIONAL POR EL EMPLEO DEL FUTURO

El futuro del empleo suele ser una conversación teórica basada en la idea de tecnologías que vendrán pero que el mundo desconoce. Por lo general, los grupos de expertos y las instituciones supranacionales identifican correctamente las tendencias, pero carecen de recomendaciones específicas y orientadas a la acción inmediata. La práctica de Sector Público y Políticas de Oliver Wyman ha trabajado con instituciones públicas y privadas de todo el mundo con el objetivo de establecer medidas efectivas para ayudar a convertir la amenaza potencial de fricciones en el mercado laboral en una oportunidad. Los Gobiernos más desarrollados están transformando activamente las ideas teóricas en medidas concretas que promueven un mercado laboral más eficiente ahora y en el futuro.

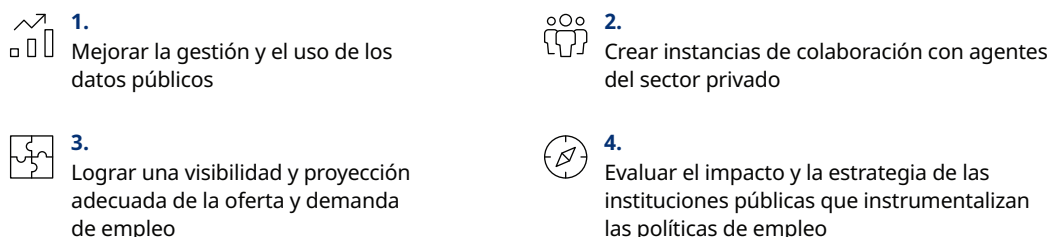
Las políticas públicas de empleo únicamente pueden ser acertadas cuando (i) la Administración tiene un entendimiento profundo del mercado laboral actual/en el futuro (i.e., para entender hacia qué objetivo tienen que atender las políticas públicas) y (ii) la Administración se asegura posee mecanismos óptimos para ejecutarlas (i.e., para poder lanzar y gestionar eficientemente las políticas públicas que apruebe).

En definitiva, para diseñar y ejecutar políticas públicas de atracción, gestión, transformación y formación de talento adaptado a las nuevas profesiones por llegar, es necesario ejecutar, en primer lugar, políticas públicas estructurales que habilitarán su posterior diseño y ejecución más eficiente.

PRIMER PASO: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ENTENDER EL MERCADO LABORAL Y REVISAR LOS MECANISMOS PÚBLICOS EXISTENTES DE FOMENTO DEL EMPLEO

De cara a una potencial revisión de la política pública en materia de empleo y educación en España, el Gobierno debe, como primer paso, atender a cuatro iniciativas básicas y con relevancia estratégica, que sentarán los cimientos de futuras acciones y conseguirán un mayor impacto en la política laboral del futuro:

Ilustración 10: Visión ilustrativa de las iniciativas estratégicas del plan propuesto de política pública de empleo



Fuente: Análisis Oliver Wyman

1. Mejorar la gestión y el uso de los datos públicos: revisando fuentes de datos públicas relacionadas con el empleo, integrando datos para la extracción de diagnósticos, y definiendo un programa de gobernanza de datos para facilitar los ejercicios posteriores. Este ejercicio presenta como actividades principales:

- **Extracción y análisis de datos personales** de las Administraciones Públicas (p.ej., impuestos, educación, historial laboral, necesidades familiares, etc.), ya que la propia Administración posee suficientes bases de datos como para entender la realidad laboral actual
- **Enriquecimiento de los datos públicos** con encuestas e información externa de diferentes organizaciones (p.ej., INE), ya que la opinión de la población puede optimizar la información pública

2. Crear instancias de colaboración con agentes del sector privado: diseñando asociaciones y foros de debate permanentes con los objetivos de (i) detallar el mapa de competencias de la población, (ii) comprender los desajustes entre la oferta y la demanda de empleo, (iii) discutir propuestas públicas o público-privadas. En estas instancias de colaboración, los agentes principales son:

- Las **entidades educativas** (p.ej., centros de FP, universidades, incluso institutos), ya que aportan una visión detallada de las competencias de la población española y de las últimas tendencias en el campo académico a nivel mundial

- Los **motores de búsqueda de empleo privados y públicos** (p.ej., Empleado (SEPE), CCAA y portales de empleo locales), ya que aportan su visión, como intermediarios del mercado laboral, de cuáles son los mayores desajustes entre oferta y demanda
- Los **representantes de las industrias del sector privado** (p.ej., CEOE, CEPYME, DigitalES, Ametic, SEOPAN, AEB), ya que tienen mayor perspectiva sobre los perfiles demandados en la industria y los principales déficits de suministro de competencias
- Las **instituciones académicas y de investigación** (p.ej., think-tanks, fundaciones del sector privado), ya que aportan opiniones independientes sobre los desajustes y las tendencias actuales del mercado laboral

Estas instancias de encuentro e iniciativas deberían permitir que las partes involucradas tomen acciones correctivas con base en mejor información para ajustar las proyecciones del mercado laboral que les son pertinentes.

3. Lograr una proyección adecuada de la oferta y demanda de empleo, indentificando así los desajustes del mercado laboral tanto en la actualidad como en el futuro





4. Evaluar el impacto y la estrategia de las instituciones públicas que instrumentalizan las políticas de empleo (p.ej., SEPE), realizando auditorías de impacto de sus iniciativas (p.ej., Portal Empleado), y evaluando su plan estratégico y los recursos asignados a ello (incl., principios, objetivos, gobernanza, KPIs, etc.)

Solamente contando con la visibilidad total sobre el mercado laboral (acciones #1 y #2), habiendo proyectado a futuro tanto oferta como demanda de empleo (acción #3), y optimizando los mecanismos que instrumentalizan la política pública de empleo (acción #4), se podrá informar adecuadamente las políticas activas de gestión y promoción del mercado laboral.

SEGUNDO PASO: POLÍTICAS PÚBLICAS CONCRETAS PARA LA ACTIVACIÓN DE EMPLEO

Una vez aseguradas las políticas públicas de empleo básicas con relevancia estratégica, las políticas públicas concretas deben estar orientadas a atraer, gestionar, transformar, y formar talento, en línea con las proyecciones de oferta y demanda de empleo y con los intereses estratégicos que mejor convengan a la sociedad española. Algunos ejemplos propuestos de estas medidas serían:

Ilustración 11: Visión ilustrativa de medidas de segundo nivel de importancia dentro plan propuesto de política pública de empleo

-  **A.** Fomento de contratación de talento residente en el extranjero de alta cualificación
-  **B.** Instancia de coordinación con sector privado y educativo
-  **C.** Paquete de cheques para formación/recualificación de la mano de obra
-  **D.** Revisión de programas e itinerarios educativos

Fuente: Análisis Oliver Wyman

- A.** Como medida de atracción de talento a corto plazo, se sugiere **fomentar la contratación de talento extranjero de alta cualificación**: simplificar y promover la contratación de extranjeros para optimizar el desarrollo de sectores en los que se evidencia escasez en oferta laboral y talento doméstico (p.ej., eliminación de trabas en la tramitación de visados y permisos de residencia)
- B.** Como medida de gestión de talento a corto-medio plazo, se sugiere **crear instancias de coordinación con los sector privado y educativo**: establecer mecanismos de coordinación entre la Administración, las industrias y el sector educativo para identificar talento oculto (p.ej., comités de coordinación permanente) — algunas instancias de coordinación aportarán mayor valor añadido en el largo plazo (p.ej., las dedicadas a la revisión educativa)
- C.** Como medida de transformación de talento a medio plazo, se sugiere **lanzar un paquete de cheques para formación/ recualificación de la mano de obra**: diseñar y lanzar un programa de fomento de la formación continua para que la población en edad de trabajar realice estudios y prácticas para adecuar sus aptitudes a lo que requiere el mercado laboral (p.ej., financiación de cursos y másteres de programación)
- D.** Como medida de formación de talento a largo plazo, se sugiere **revisar los programas e itinerarios educativos**: dedicar los recursos adecuados para la revisión de los itinerarios educativos de Formación Profesional, Universidad y Bachillerato, incluyendo el establecimiento de instancias recurrentes de revisión (p.ej., con frecuencia bianual)

ESTABILIDAD Y CONSOLIDACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPLEO A LO LARGO DEL TIEMPO

Como ocurre con las políticas públicas sociales estructurales más relevantes, las medidas de empleo público requieren más que voluntad política. Estas políticas suelen requerir un plan de transformación a largo plazo y, generalmente, no ofrecen resultados inmediatos, pudiendo verse afectados por la dinámica a corto plazo del debate político y de la opinión pública. Por esta razón, la política pública de un país para el empleo del futuro debe fundamentarse en un diálogo independiente, abierto y recurrente entre gobernantes, legisladores y representantes de empresas y trabajadores.

Estos planes de transformación a largo plazo requieren también estabilidad financiera. Por lo tanto, es de suma importancia contar con mecanismos de financiación constante y estable (tipo de inversión de “capital paciente”) que proporcionen margen de maniobra para que las políticas tengan un impacto tangible — siempre que se haya demostrado su efectividad.

Una posible solución a los requisitos de estabilidad ideológica y financiera es la promoción de instituciones independientes similares a un “Instituto Independiente para el Futuro del Empleo”, gestionadas por administradores independientes y dependientes de asociaciones público-privadas. Si bien los Gobiernos tienen una clara responsabilidad en la cuestión de transformar las fricciones laborales en una oportunidad para sus ciudadanos, necesitan la colaboración y la responsabilidad de todos los agentes involucrados para aumentar la “tarta económica” y ayudar a la población a navegar una transición eficiente.

Consideraciones adicionales

Este informe ha sido elaborado por el equipo de Sector Público de Oliver Wyman Iberia, investigando tanto de fuentes externas como de otros trabajos internos por parte de la firma. En caso de requerir más información sobre el tema, el trabajo que realiza Oliver Wyman en este ámbito, o lo que hace Oliver Wyman, se anima a contactar con el equipo para conocer los trabajos adicionales que se han realizado en el mismo campo. Además, se pide amablemente que cualquier mención a este informe se cite según los criterios éticos requeridos.

Oliver Wyman es un líder global en consultoría estratégica. Con oficinas en más de 70 ciudades en 30 países, Oliver Wyman combina un profundo conocimiento sectorial con experiencia especializada en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación de las organizaciones. La firma cuenta con más de 6000 profesionales en todo el mundo, que ayudan a sus clientes a optimizar sus negocios, mejorar sus operaciones y perfil de riesgo, y acelerar su desarrollo organizacional para aprovechar las oportunidades.

Para obtener más información, por favor póngase en llame a una de las siguientes regiones:

Europa, Oriente Medio y África
+44 20 7333 8333

Américas
+1 212 541 8100

Asia-Pacífico
+65 6510 9700

AUTHORS

Pablo Campos

Presidente Oliver Wyman España y Portugal
Pablo.campos@oliverwyman.com

Gonzalo Arana

Principal, Sector Público, Clima, Servicios financieros
Gonzalo.arana@oliverwyman.com

Tomás Sánchez

Engagement Manager, Sector Público, Digitalización
Tomas.sanchez@oliverwyman.com

Jaime Gervás

Senior Consultant
Jaime.gervas@oliverwyman.com

Copyright ©2023 Oliver Wyman

Todos los derechos reservados. Este informe no podrá ser reproducido o redistribuido, total o parcialmente, sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman y Oliver Wyman no asume ninguna responsabilidad por los actos de terceros en este sentido.

Las opiniones presentadas en este estudio pertenecen al autor/es del mismo y no necesariamente representan las opiniones de otros Partners de Oliver Wyman o de la compañía.

Este informe no sustituye al asesoramiento profesional personalizado sobre la forma en que una determinada entidad financiera debe ejecutar su estrategia. El presente informe no constituye asesoramiento de inversiones y no debe tomarse como base para dicho asesoramiento ni como medio de sustituir la consulta a asesores profesionales contables, fiscales, legales o financieros. Oliver Wyman ha aplicado todos los medios para utilizar información y análisis fiables, actualizados y exhaustivos, pero toda la información se facilita sin garantía de ningún tipo, expresa o tácita. Oliver Wyman se exime de toda obligación de actualizar la información o conclusiones contenidas en este informe. Oliver Wyman no asume ninguna responsabilidad por los daños resultantes de los actos u omisiones derivados de la información recogida en este informe o en cualesquiera otros informes o fuentes de información mencionados en el presente informe, ni por los daños consecuenciales, especiales u otros similares, incluso si se comunica la posibilidad de que se produzcan. Este informe no podrá ser vendido sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman.