

# Políticas activas de empleo como respuesta a la brecha de habilidades entre oferta y demanda laboral



**Beatriz Gutiérrez**

Directora regional de la Fundación Adecco en Aragón.

## Resumen

Asistimos a una disparidad entre la oferta de empleo disponible y la cualificación de la demanda laboral, debido a un fuerte desajuste de habilidades entre las personas que buscan trabajo y las empresas que necesitan cubrir sus vacantes. Actualmente, las políticas activas de empleo se alzan como el recurso por excelencia para mejorar la cualificación de la población activa e incrementar la posición competitiva global de nuestra región. La experiencia de la Fundación Adecco, tras 25 años apoyando en su acceso al empleo a las personas que lo tienen más difícil, constata que la apuesta por la formación, la recualificación y el aprendizaje permanente, a través de políticas activas de empleo, redundan en modelos más operativos, dinámicos y eficientes, capaces de conectar verdaderamente las necesidades de las personas con las de las organizaciones que generan empleo.

## Palabras Clave

Políticas activas de empleo, escasez de talento, cualificación, desempleo estructural, skill gap, colaboración público-privada, flexiseguridad

## Introducción

En el mercado laboral contemporáneo, la brecha entre oferta y demanda se ha erigido como una problemática crítica y multifacética que demanda una atención prioritaria. La globalización, los cambios demográficos, la revolución digital sin precedentes -y más en concreto la irrupción de la Inteligencia Artificial- han transformado profundamente la naturaleza del trabajo, generando un desajuste significativo entre las competencias de la fuerza laboral y aquellas que demanda el sector productivo. Esta divergencia no solo impide que las personas alcancen su máximo potencial profesional, sino que supone un gran obstáculo para el crecimiento económico y la competitividad empresarial.

El desajuste de habilidades, o skill gap, se manifiesta en varias dimensiones: desde la ausencia de competencias técnicas en sectores clave (fundamentalmente en el ámbito tecnológico), hasta la carencia de habilidades blandas como la resolución de problemas, la adaptabilidad o

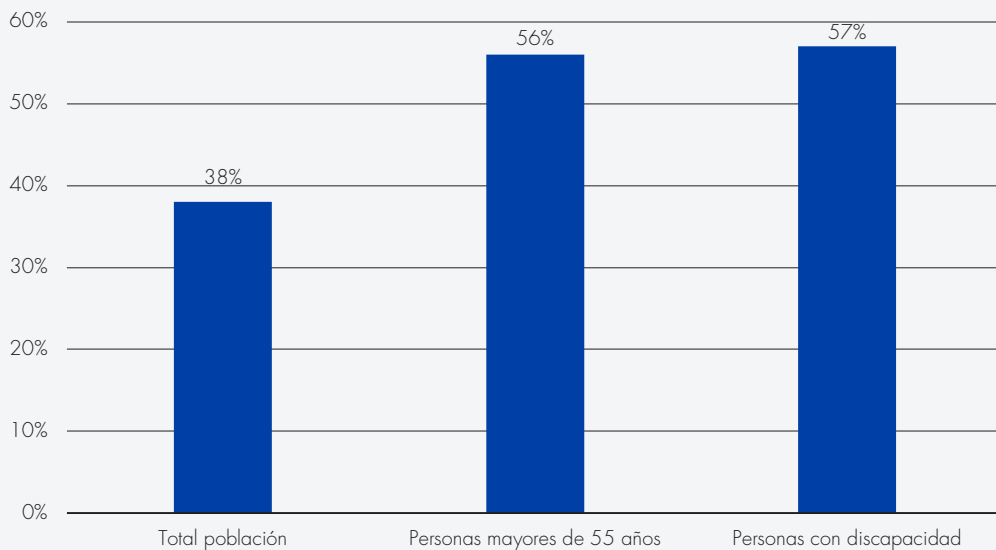
la comunicación efectiva. Este fenómeno afecta hoy de lleno a nuestro país, en el que se genera una importante disonancia: de un lado, una tasa de desempleo que es líder en la UE (12,2% frente al 6% de la media europea) y, de otra parte, un tejido empresarial que afronta dificultades mayúsculas para cubrir sus vacantes.

Se trata de una realidad que se cierne sobre gran parte de la fuerza laboral, con especial incidencia en algunos segmentos de la población como las personas con discapacidad o aquellas que superan los 55 años (lo que en los últimos años se ha venido llamando "talento sénior"). En ambos casos, se trata de personas especialmente expuestas al desempleo de larga duración, a la exclusión social y a la pobreza.

En Aragón, hoy buscan empleo 10100 personas mayores de 55 años y 2490 personas con discapacidad, con unos ratios de desempleo de larga duración del 56% y 57%.

La experiencia de la Fundación Adecco, como parte del Grupo Adecco, líder mundial en soluciones

**Porcentaje desempleados de larga duración sobre el total de personas en búsqueda activa de empleo**



FUENTE: EPA 1T 2024 e informe El mercado de trabajo de las personas con discapacidad (SEPE 2023).

de Recursos Humanos, y basándose en el trabajo realizado durante 25 años potenciando la inclusión laboral de las personas que lo tienen más difícil, constata una realidad: **las políticas activas de empleo representan la herramienta por excelencia para garantizar la cualificación de la población activa y conectarla con los nichos de empleo emergentes.**

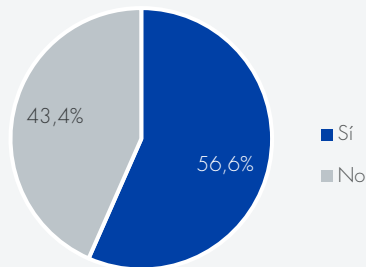
### La escasez del talento ya es una realidad en España y en Aragón

Con una tasa de desempleo del 12,2% -el doble que en la UE- parece difícil pensar que las empresas puedan estar experimentando dificultades para encontrar el candidato adecuado. Sin embargo, cada vez son más las organizaciones que manifiestan dificultades para reclutar talento. Concretamente, el **56,6% de las 600 compañías encuestadas por el grupo Adecco e Infoempleo** tiene dificultades para cubrir sus vacantes.

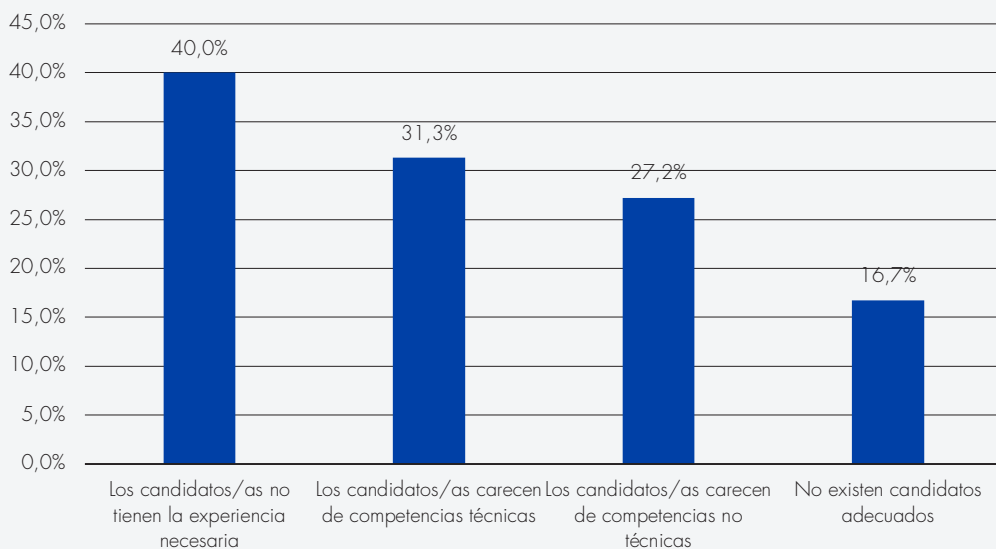
Las razones que subyacen están relacionadas con la ausencia de capacitación y/o experiencia de la fuerza laboral. Así, el **40% destaca que los candidatos/as no tienen la experiencia adecuada; un 31,3% señala que los candidatos/as carecen de competencias técnicas; un 27,2% comenta que las personas que postulan a sus vacantes no disponen de competencias no técnicas y un**

16,7% indica que no existen candidatos adecuados.

#### ¿Encuentra dificultades para cubrir sus vacantes?



#### Principales razones tras la escasez de talento



FUENTE: Informe Infoempleo-Adecco sobre oferta y demanda laboral

### **16,7% señala que no existen candidatos/as adecuados/as.**

En Aragón, son diversos los sectores que se ven afectados por la escasez de talento, entre otros: logístico, automoción, metalúrgico, IT, ventas y call center y, además, en las provincias de Teruel y Huesca, el sector agrario. Así, en logística cuesta cubrir vacantes para carretilleros, chóferes y conductores; en el sector del metal-automoción, la escasez se encuentra a la hora de contratar oficios como tornero, fresador, soldador, pero también técnicos de mantenimiento y operarios especializados; en el área IT hay una importante demanda de programadores informáticos y en el área de ventas y call center faltan comerciales especializados y teleoperadores. Por último, para el sector agrario cuesta conseguir operarios de campo. La principal dificultad para reclutar estos perfiles estriba en la falta de personal cualificado, ya que a estos profesionales se les requiere una formación muy específica o especializada en el área en el que opera la empresa contratante.

### **Causas de la escasez del talento**

La brecha entre la oferta y la demanda del mercado laboral se origina por diferentes razones. A continuación se detallan las principales:

#### **Evolución constante del mercado laboral y cambios de sector**

El mercado laboral se transforma rápidamente, al compás de cambios tecnológicos que modifican las habilidades requeridas para cada posición. Todo ello genera un desajuste entre las habilidades que poseen los trabajadores y las que necesitan las empresas. Del mismo modo, la

demanda de trabajo va cambiando, produciéndose un trasvase de unos sectores a otros, y abriéndose brechas crecientes si los trabajadores no están capacitados para los nuevos sectores en crecimiento.

#### **Gap sistema educativo- mercado laboral**

Los programas educativos tradicionales siguen sin actualizarse o alinearse con las necesidades del mercado laboral. Ello se ve reforzado con una insuficiente colaboración y/o comunicación entre las instituciones educativas y las empresas.

Sin duda, falta consenso, flexibilidad y determinación para resolver definitivamente el gap entre el ámbito educativo y empresarial. Ante esta realidad, es preciso restar rigidez al sistema educativo y actuar con decisión para aunar sus intereses con los del tejido productivo real.

#### **Cambios demográficos**

El envejecimiento de la población se posiciona como otro de los grandes fenómenos a los que urge dar respuesta. Asistimos a una creciente jubilación de profesionales que no se ve compensada por un relevo generacional suficientemente capacitado. En este sentido, urge, por un lado, promover un envejecimiento activo que lleve a los trabajadores más veteranos a seguir aportando su talento y, por otro, cualificar a la fuerza laboral que se incorpora al mercado laboral.

#### **Políticas públicas insuficientes**

La ausencia de políticas activas de empleo que promuevan y financien programas de capacitación perpetúa esa ausencia de habilidades. Hay que insistir en la conveniencia de contar con la iniciativa y la colaboración del sector privado, como parte del sistema nacional de empleo.

## Las políticas activas de empleo, solución a la brecha de habilidades

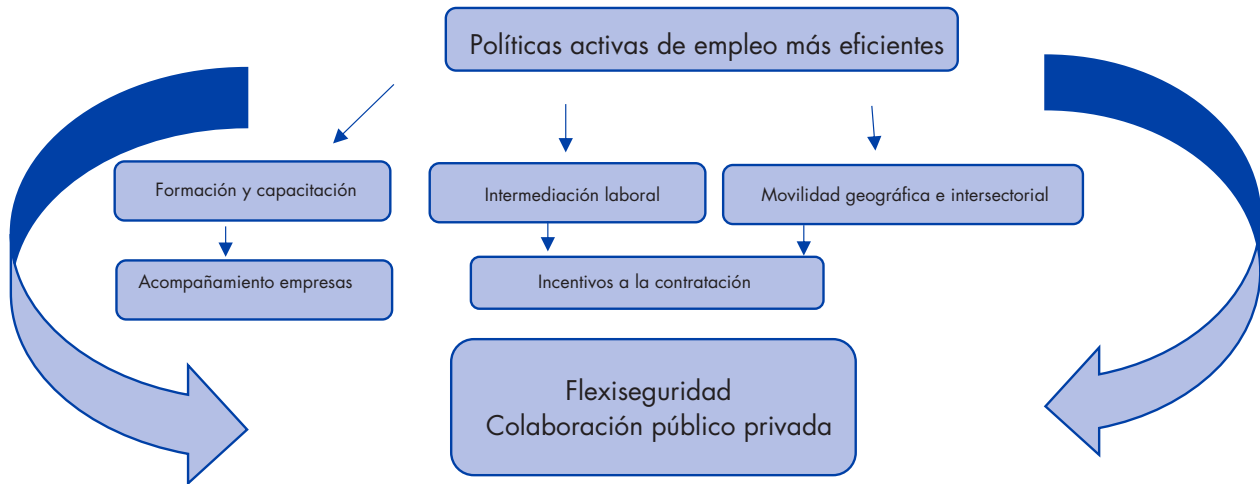
A la luz de la información expuesta en los apartados anteriores, las políticas activas de empleo emergen como el recurso por excelencia para dar respuesta al gap entre oferta y demanda del mercado laboral. Las políticas activas de empleo se definen como el conjunto de medidas y programas implementados por la Administración Pública para incrementar la empleabilidad de las personas y fomentar la creación de empleo. Las políticas activas de empleo incluyen un amplio espectro de intervenciones, siendo las siguientes algunas de las más eficientes:

- **Formación y Capacitación:** Programas de formación profesional y capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias de la población activa, adaptándolas a las necesidades del mercado laboral.
- **Intermediación laboral a través de la colaboración público-privada:** Los servicios públicos de empleo han de apoyarse en entidades especializadas que faciliten el encuentro entre oferta y demanda de trabajo, a través de un acompañamiento integral que incluya orientación profesional y asesoramiento en todas las fases de búsqueda de empleo.
- **Incentivos a la Contratación:** Subvenciones y bonificaciones a las empresas que contratan a determinados segmentos de la población con especiales dificultades (jóvenes, personas desempleadas de larga duración, personas con discapacidad, mayores de 55 años etc).
- **Acompañamiento a las empresas para la incorporación de personas con especiales dificultades.** La inclusión laboral de los profesionales que lo tienen más difícil es un

proceso de doble vía que no solo involucra a las personas, sino también a las empresas como agentes generadores de empleo. En este punto, resulta fundamental generar una cultura empresarial abierta a la diversidad, y ello exige que las organizaciones se apoyen en entidades especializadas para derribar barreras, luchar contra sesgos inconscientes, vencer resistencias y, en definitiva, generar entornos proclives a la diversidad e inclusión. En los últimos años, la Fundación Adecco ha trabajado mucho en la evolución de los procesos de selección tradicionales para generar inclusion journeys o itinerarios alternativos en los que las personas con grandes dificultades (discapacidad intelectual, por ejemplo) tengan posibilidades reales de competir y de optar a determinadas posiciones. Del mismo modo, las iniciativas de reskilling y upskilling son un valor en alza para que las organizaciones optimicen su talento sénior, sin desechar de forma prematura a las personas de más de 55 años.

- **Movilidad geográfica e intersectorial:** Apoyo a la movilidad de los trabajadores tanto dentro del país como internacionalmente, facilitando la reubicación y la adaptación a nuevos entornos laborales. Del mismo modo, es importante detectar, en cada momento, los sectores que lideran el mercado laboral, capacitando a las personas en desempleo en dichos sectores e invirtiendo en el desarrollo de conocimientos y competencias.

Todas estas iniciativas han de descansar sobre el concepto de flexiseguridad, combinando sistemas de formación y recualificación de candidatos, con un mercado laboral flexible y con garantías para las empresas. El concepto de **flexiseguridad** ha de ser la base de los cambios normativos en el mercado laboral del siglo XXI.



### Beneficios de las políticas activas de empleo

La evidencia empírica sugiere que una inversión estratégica y bien orientada en estas políticas no solo mejora la empleabilidad individual, sino que también fortalece el tejido económico y social. A continuación, se exponen los principales beneficios y ventajas de las políticas activas de empleo -una realidad no está reñida con la importancia de las políticas pasivas de empleo, que aseguran la estabilidad y el bienestar inmediato de las personas que más lo necesitan-.

**Creación de puentes entre oferta y demanda,** con capacidad para generar empleos sostenibles. Gracias a un acompañamiento individual a las personas que buscan trabajo y a los incentivos que reciben las empresas para contratarlas, especialmente a aquellas con mayores dificultades.

**Reducción del Desempleo Estructural.** Las políticas activas de empleo permiten a los profesionales adaptarse a los cambios continuos de la economía, manteniendo una cualificación constante que les conecta con los sectores que generan trabajo.

**Mejora de la calidad del empleo.** Mediante la orientación hacia sectores de alta demanda y con alto

potencial de crecimiento, lo que se traduce en la creación de trabajos de mayor calidad y más sostenibles en el tiempo.

**Beneficios Psicosociales.** Las políticas activas de empleo se orientan a la consecución de un trabajo en el menor tiempo posible, lo que aumenta la autoestima y sentido de propósito de las personas, que pasan a ser dependientes del Estado a contribuir a su mantenimiento y sostenibilidad.

**Reducción de las desigualdades y aumento de la cohesión social.** Las políticas activas de empleo facilitan la inclusión laboral de segmentos de la población con especiales dificultades como personas con discapacidad, jóvenes, mayores de 55 años, etc.

**Aumento competitividad de la región y del país.** La capacitación de la ciudadanía incrementa su rendimiento y resultados como profesionales, lo que redundará en sectores productivos más competentes, sólidos y resilientes. En esta línea, cabe señalar que una fuerza laboral bien capacitada y adaptable hace el país más atractivo para inversiones, generando asimismo un entorno económico dinámico para el emprendimiento.

## Áreas estratégicas de alta empleabilidad

Las nuevas tendencias moldean continuamente el mundo laboral y es complicado saber con exactitud qué puestos de trabajo van a generarse. El análisis que realiza el Grupo Adecco determina que el 85% de los empleos que habrá en 2030 o no existen actualmente o son distintos a los de hoy. Sin embargo, hay un aspecto constante y crucial, en el que sí podemos poner foco y son las habilidades blandas. Independientemente de los nuevos empleos que van a generarse, una persona con **voluntad de aprendizaje permanente, iniciativa, flexibilidad o sentido de la diversidad e inclusión**, tendrá muchas más posibilidades de adaptarse a los cambios y progresar en su carrera profesional. Sin embargo, y aunque es difícil definir las posiciones concretas, sí podemos vaticinar los sectores que van a tirar del empleo en los próximos años, que son similares a los de hoy: **tecnología, informática, telecomunicaciones, finanzas, salud y seguridad o logística y transporte**.

Es por tanto fundamental que las políticas activas de empleo y la formación de la ciudadanía se orienten a estos sectores estratégicos, así como a paliar la escasez de talento que afecta a determinados perfiles en Aragón.

## Bibliografía

EPA 1T 2024 [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=resultados&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=resultados&idp=1254735976595)

Informe El mercado de trabajo de las personas con discapacidad (SEPE 2023) <https://sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-mercado-trabajo/informe-mercadotrabajo-estatal-discapacitados.html>

Informe Infoempleo-Grupo Adecco sobre oferta y demanda de trabajo en España

<https://www.adeccogroup.com/es-es/-/media/project/Adecco%20Group/AdeccoGroup/spain%20content/2018%20Press%20Releases/2018/NdP-El-566-de-las-empresas-tiene-problemas-para-cubrir-vacantes.pdf>

Informe Escasez de Talento de Adecco Group Institute

<https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2021/02/informe-adecco-sobre-perfiles-deficitarios-escasez-talento-1.pdf>

Observatorio de la Vulnerabilidad y el Empleo de la Fundación Adecco

<https://fundacionadecco.org/informes-y-estudios/>

## Ideas fuerza

La globalización, los cambios demográficos, la revolución digital sin precedentes -y más en concreto la irrupción de la Inteligencia Artificial- han transformado profundamente la naturaleza del trabajo, generando un desajuste significativo entre las competencias de la fuerza laboral y aquellas que demanda el sector productivo.

Se trata de una realidad que se cierne sobre gran parte de la fuerza laboral, con grados de severidad diferentes. Algunos de los segmentos de la población más afectados son las personas con discapacidad o aquellas que superan los 55 años (lo que en los últimos años se ha venido llamando “talento sénior”).

La experiencia de la Fundación Adecco constata que las políticas activas de empleo representan la herramienta por excelencia para garantizar la cualificación de la población activa y conectarla con los nichos de empleo emergentes.

Las políticas activas de empleo han de intervenir en diferentes áreas estratégicas, siendo algunas de las más eficientes los programas de formación y capacitación, la intermediación laboral a través de la colaboración público-privada, los incentivos a la contratación, el acompañamiento a las empresas para la incorporación de personas con especiales dificultades o la movilidad geográfica e intersectorial.

Todas estas iniciativas han de descansar sobre el concepto de flexiseguridad, combinando sistemas de formación y recualificación de candidatos, con un mercado laboral flexible y con garantías para las empresas.

La evidencia empírica sugiere que una inversión estratégica y bien orientada de las políticas activas de empleo no solo mejora la empleabilidad individual, sino que también fortalece el tejido económico y social.

Entre otros beneficios, la cualificación de la ciudadanía a través de las políticas activas de empleo, crea puentes sostenibles entre oferta y demanda, reduce el desempleo estructural, incrementa la calidad del empleo, reduce las desigualdades sociales y aumenta la competitividad de la región.

Es fundamental que las políticas activas de empleo y la formación de la ciudadanía se orienten a sectores estratégicos. En Aragón, según el último informe Adecco-Infoempleo, los puestos de trabajo más demandados son comercial y operario especializado. Por otra parte, en la región, son diversos los sectores que se ven afectados por la escasez de talento, entre otros: logístico, automoción, metalúrgico, IT, ventas y call center.

**Beatriz Gutiérrez** (1970) Diplomada en Relaciones Laborales por la Escuela Universitaria de Estudios Sociales de Zaragoza, Beatriz Gutiérrez ha desarrollado toda su carrera profesional en el área de los Recursos Humanos y en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa. Se incorporó al Grupo Adecco en 1994 como adjunta a dirección regional y en 2006 lideró la apertura de la Fundación Adecco en Aragón y La Rioja. Como directora regional, desarrolla proyectos estratégicos de gestión de la diversidad e inclusión entre las empresas aragonesas y riojanas, con la misión social de favorecer el empleo entre las personas que lo tienen más difícil.