

**Compite con**

**claridad**

Tu empresa destacará si ofrece respuestas claras a las preguntas clave de los profesionales.

**Michael Page**



**Introducción**

**Resultados destacados**

**LAS CINCO PREGUNTAS QUE LOS PROFESIONALES QUIEREN QUE RESPONDAS:**

**“¿Puedes cumplir con mis expectativas salariales y de carrera?”**

**“¿Cambiará tu política de trabajo híbrido este año?”**

**“¿Tienes directrices claras sobre el uso de IA?”**

**“¿La cultura de tu empresa se basa en la confianza y la transparencia?”**

**“¿Cuál es tu enfoque en materia de diversidad e inclusión?”**

**Conclusión y puntos clave**

**Sobre PageGroup**

**¿Quién participó en nuestra encuesta?**

## ¿Por qué la claridad es una ventaja competitiva clave para atraer y fidelizar talento?

Las dinámicas laborales han cambiado más en los últimos cinco años que en cualquier otro momento de mi carrera. Ya no solo nos estamos adaptando al cambio, sino que estamos viendo en tiempo real cómo el mundo del trabajo se redefine con nuevas prioridades, expectativas y tecnologías. Aunque el cambio genera oportunidades, también puede generar incertidumbre, y esto es precisamente lo que estamos viendo en el mercado laboral. Muchos profesionales están abiertos a cambiar de trabajo, pero también están dispuestos a esperar el momento adecuado, atentos a la evolución del panorama económico y político. Como resultado, atraer y fidelizar talento sigue siendo un reto para las empresas en todos los sectores y mercados.

Desde su lanzamiento, **Talent Trends** ha permitido a PageGroup analizar de manera única estos cambios en la dinámica del mercado laboral y compartir información clave con nuestros clientes para ayudarles en sus estrategias de contratación. En esta edición, hemos realizado una encuesta a más de 50.000 profesionales a nivel global para identificar las tendencias más relevantes. En España, más de 2.500 personas han compartido su visión sobre el panorama laboral actual.

Si bien las prioridades individuales pueden variar, hay un tema clave que destaca en este informe: **la necesidad de claridad**. Aunque las expectativas

sobre el trabajo se han estabilizado en los últimos años, muchos profesionales todavía tienen preguntas sin respuesta sobre lo que les espera en cuanto al trabajo híbrido, la integración de la IA, la cultura empresarial y otras muchas más. Aquí es donde las empresas pueden marcar la diferencia: **ser claras y transparentes** les permitirá atraer talento alineado con sus valores y tomar el liderazgo en su sector.

Nuestra investigación ha revelado cinco cuestiones clave sobre las que los profesionales quieren tener mayor claridad:

1. **Salario:** ¿puedes cumplir con mis expectativas?
2. **Flexibilidad:** ¿cambiarán tus políticas en el próximo año?
3. **Tecnología:** ¿cuál es tu posición sobre la IA generativa?
4. **Cultura:** ¿está basada en la confianza y la transparencia?
5. **Valores:** ¿cuál es tu enfoque en inclusividad?

En las próximas páginas, encontrarás insights y recomendaciones para responder eficazmente a estas preguntas, fortalecer la relación con tu equipo y preparar a tu compañía para triunfar en un mercado laboral tan competitivo.

En PageGroup entendemos los desafíos de moverse en un entorno tan complejo. Como líderes globales en selección de talento, aprovechamos nuestra experiencia, datos exclusivos y tecnología para ofrecer a nuestros clientes información de gran valor sobre cómo atraer y fidelizar talento, además de ayudarles a entender las tendencias del mercado laboral. Por eso, somos un partner de confianza en 36 mercados a nivel mundial.

[Contacta](#) con nuestros consultores especializados y obtén la información que necesitas para competir con confianza.

Espero que disfrutes del informe.



**Jaime Asnai González**  
Director General,  
PageGroup España  
y Portugal

50.000  
encuestados

Insights en  
36  
mercados

## De la incertidumbre a la claridad

### Lo que buscan los profesionales se ha estabilizado en torno a la conciliación y el bienestar

Durante mucho tiempo, un buen salario y oportunidades de crecimiento profesional han sido las principales prioridades de los trabajadores. Sin embargo, en los últimos cinco años, las prioridades han evolucionado significativamente. En nuestro informe de Talent Trends 2023, llamamos a este cambio la “Revolución Invisible”, una transformación que exploramos más a fondo el año pasado en nuestro informe sobre la “La brecha en las expectativas profesionales”.

Después de la incertidumbre de los primeros años de la década, ahora tenemos claridad sobre lo que realmente importa a los profesionales: el equilibrio entre vida y trabajo.

No solo es el aspecto más importante del trabajo para la mayoría de los empleados en este momento, sino que también fue la principal prioridad en nuestra encuesta del año pasado, lo que confirma que esta tendencia ha llegado para quedarse.

Los datos son claros: los profesionales no están dispuestos a sacrificar su bienestar por su carrera.

Más de la mitad de los encuestados en España afirmaron que estarían dispuestos a rechazar un ascenso si este afectara negativamente su bienestar, el porcentaje más alto registrado desde que lanzamos la encuesta en 2022.

La situación puede haberse estabilizado, pero el cambio sigue, tal y como descubriremos en las próximas páginas.

### ¿Qué factores son los más importantes para los profesionales españoles a la hora de pensar en el trabajo?



### Consejo de nuestros expertos

El equilibrio entre vida y trabajo ya no es un beneficio, es una expectativa. Las empresas que triunfen no solo reconocerán este cambio, sino que actuarán en consecuencia. Los empleadores deben evaluar detenidamente qué esperan de sus equipos y qué les ofrecen a cambio, porque de lo contrario, corren el riesgo de perder talento frente a competidores que ofrezcan más flexibilidad. Mientras los profesionales con habilidades sigan teniendo alta demanda en sus sectores, tendrán un gran poder de negociación.



**Domènec Gilabert**  
Managing Director,  
PageGroup

## ¿Qué ha cambiado?

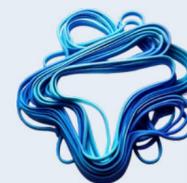
### Principales tendencias clave de nuestra encuesta Talent Trends

#### ¿Esperar o cambiar de trabajo?



Cada vez más profesionales intentan negociar aumentos salariales en lugar de cambiar de empleo. Los empleados parecen estar en un modo de “esperar y ver” en lugar de tomar decisiones inmediatas. ¿Podría la transparencia en estos temas ayudarles a decidirse?

#### ¿Volver a la oficina o buscar otro empleo?



El trabajo híbrido se ha convertido en la norma, pero las políticas están cambiando. Muchas empresas están aumentando los días obligatorios en la oficina con el objetivo de mejorar la colaboración, la cultura y la productividad. ¿Cómo afecta esto a la atracción y fidelización del talento?

#### Brecha en la adopción de la IA



La GenAI evoluciona tan rápido que resulta difícil seguirle el ritmo. Los profesionales quieren orientación, pero toman la iniciativa por su cuenta, lo que genera inquietudes sobre control y seguridad.

#### Déficit de confianza



Las tensiones sobre productividad, trabajo remoto y control de empleados están revelando fracturas en la relación entre empresas y trabajadores.

#### Inclusión como prioridad



Con múltiples generaciones activas en el mercado laboral, la inclusión es más compleja que nunca. Una cultura de trabajo inclusiva potencia el rendimiento y el compromiso, y nuestros datos destacan áreas clave en las que los empleadores deben enfocarse.

**Estas tendencias nos llevan a las cinco grandes preguntas que los profesionales en España están haciendo a sus empleadores.**



**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE LOS PROFESIONALES QUIEREN QUE RESPONDAS:**

**#1. ¿Puedes cumplir con mis expectativas salariales y de carrera?**

**Un buen salario sigue siendo una prioridad, pero los profesionales buscan más transparencia**

## Un mercado laboral en pausa

**Las negociaciones salariales van en aumento, mientras que el número de profesionales que buscan activamente cambiar de empleo está disminuyendo**

La pandemia provocó una “Gran Renuncia” en el mercado laboral, lo que impulsó el crecimiento salarial. Sin embargo, ahora muchos profesionales han adoptado un enfoque de “esperar y ver” antes de tomar una decisión sobre su próximo movimiento. A medida que la inflación salarial se desacelera y la incertidumbre económica y política sigue presente, cada vez más personas están pensando dos veces antes de buscar un nuevo empleo.

Vemos esta tendencia reflejada en dos estadísticas clave de nuestra encuesta Talent Trends 2025.

**En primer lugar, aunque casi la mitad de los encuestados en España (45%) siguen buscando activamente empleo, esta cifra ha disminuido en comparación con años anteriores.**

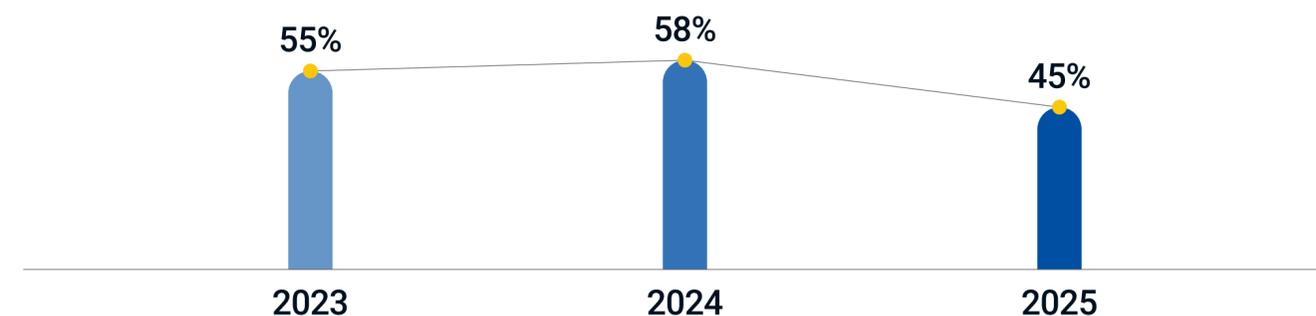
**En segundo lugar, hemos registrado un aumento en los profesionales que negocian con éxito un incremento salarial con su empleador actual, en lugar de buscarlo en otra empresa.**

Esto indica que muchas compañías consideran que es más fácil ofrecer un aumento de sueldo a sus empleados que reemplazarlos, especialmente cuando el talento cualificado es más difícil de encontrar.

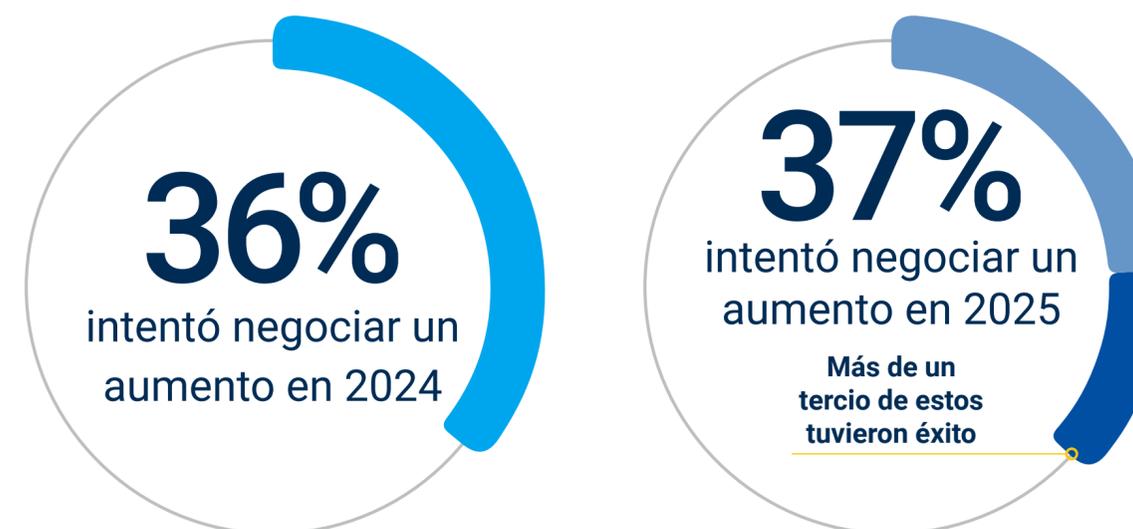
Aunque esta situación ha generado una pausa temporal en el mercado laboral, nuestros datos sugieren que este período de calma no durará mucho, como exploraremos en las siguientes páginas.

#1. “¿Puedes cumplir con mis expectativas salariales y de carrera?”

### Menos profesionales están buscando activamente nuevos puestos...



### ...y muchos están negociando un aumento con su empleador actual



## Un llamamiento a la transparencia

### Los profesionales quieren basar sus expectativas salariales en información más transparente

Cualquier negociación requiere un punto de referencia claro, y esto es especialmente cierto cuando se trata de salarios. Llegar a un acuerdo sobre una cifra justa puede ser un proceso complejo, y en este sentido, la información es poder tanto para los empleados como para las empresas.

Este tema cobrará aún más importancia en 2026 con la implementación de la [Directiva de Transparencia Salarial de la UE](#), que obligará a las empresas con más de 100 empleados a reportar las brechas salariales y tomar medidas para reducirlas. Incluso para aquellas compañías que operan fuera de la UE, las demandas de mayor transparencia salarial, especialmente en cuanto a la brecha de género, están ganando fuerza cada año.

Nuestros datos muestran que casi un tercio de los empleados cree que existe una brecha salarial de género (diferencia en los ingresos promedio entre hombres y mujeres), y esta percepción aumenta en los niveles más altos de la organización.

Cuando se les preguntó sobre la transparencia de la estructura salarial de su empresa, solo el **20% de los trabajadores en España** afirmó que ésta era abierta o muy transparente.

#1. “¿Puedes cumplir con mis expectativas salariales y de carrera?”

### Una brecha en las percepciones

35%

de las mujeres creen que existe una brecha salarial en su empresa

14%

de los hombres creen que existe una brecha salarial en su empresa



### Consejo de nuestros expertos

Para las empresas multinacionales, cumplir con la Directiva de Transparencia Salarial de la UE requiere un equilibrio entre la regulación y la planificación estratégica del talento. Gestionar la equidad salarial en diferentes regiones y marcos legales puede ser un desafío, pero los beneficios son significativos. Una estrategia bien ejecutada puede fortalecer la reputación como empleador, fomentar una cultura de inclusión y garantizar que las organizaciones sigan siendo competitivas en la atracción del mejor talento.

José Castellanos  
Managing Director,  
PageGroup



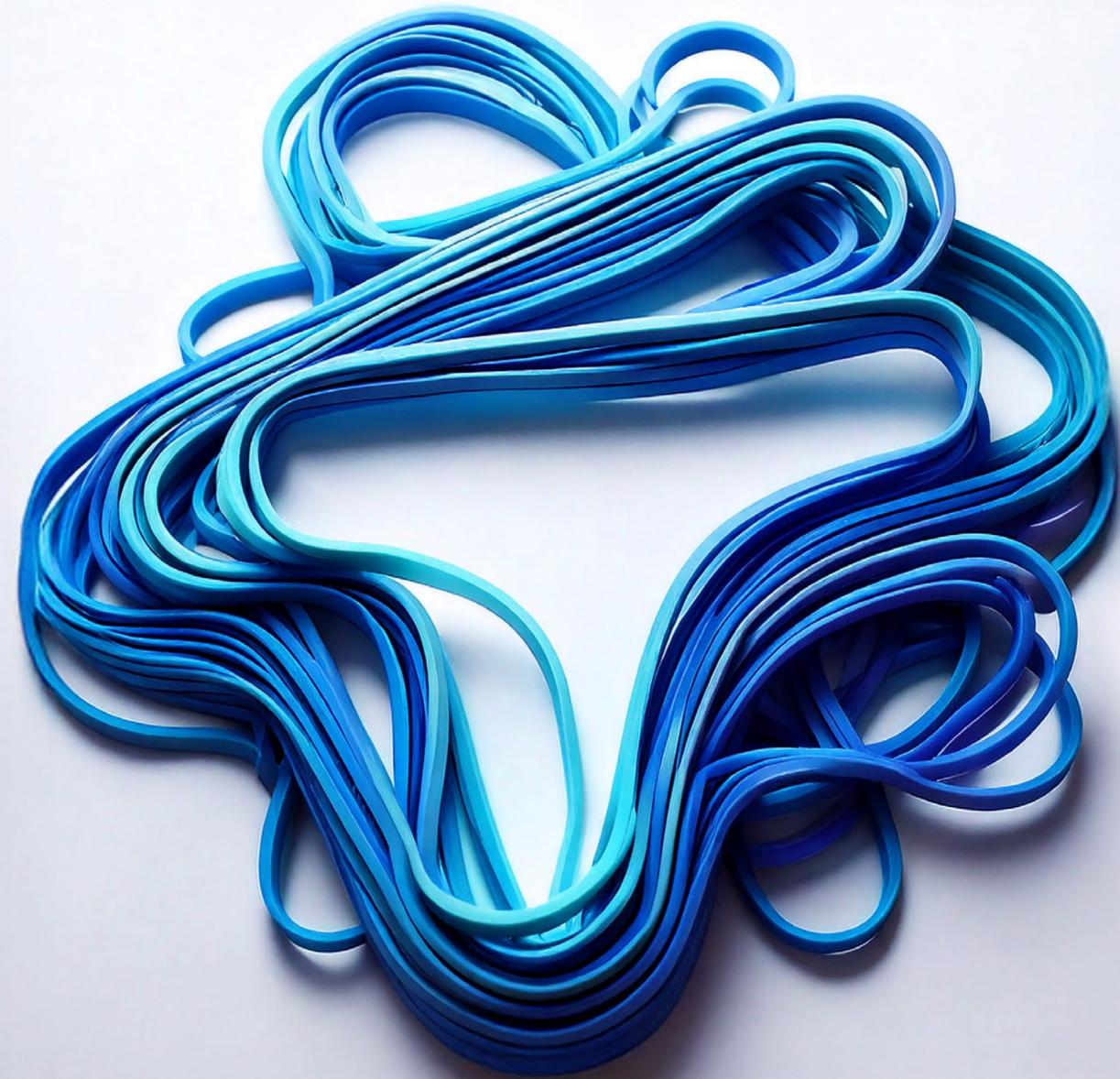
# Guía Salarial: La transparencia es tu ventaja competitiva

Si buscas atraer a los mejores profesionales o mantener a tus empleados más valiosos, disponer de información salarial actualizada es esencial para realizar ofertas atractivas.

Nuestra Guía Salarial contiene los datos más recientes sobre los sectores e industrias clave en el mercado. Haz clic a continuación para acceder al informe.

[HAZ CLIC AQUÍ](#)





**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE LOS PROFESIONALES QUIEREN QUE RESPONDAS:**

““ **#2. ¿Cambiará tu política de trabajo híbrido este año?** ””

**Cada vez más personas exigen claridad sobre el futuro del trabajo híbrido**

## El formato híbrido gana terreno, pero sigue habiendo incertidumbre

**Los empleados han mantenido sus hábitos de teletrabajo, pero el debate sigue abierto**

No es sorprendente que el equilibrio entre vida y trabajo sea la principal prioridad para los trabajadores, dada la transformación que ha experimentado el mundo laboral. Un elemento clave de este cambio ha sido el trabajo híbrido, que ha permitido a muchas personas acostumbrarse a trabajar parte o toda la semana fuera de la oficina.

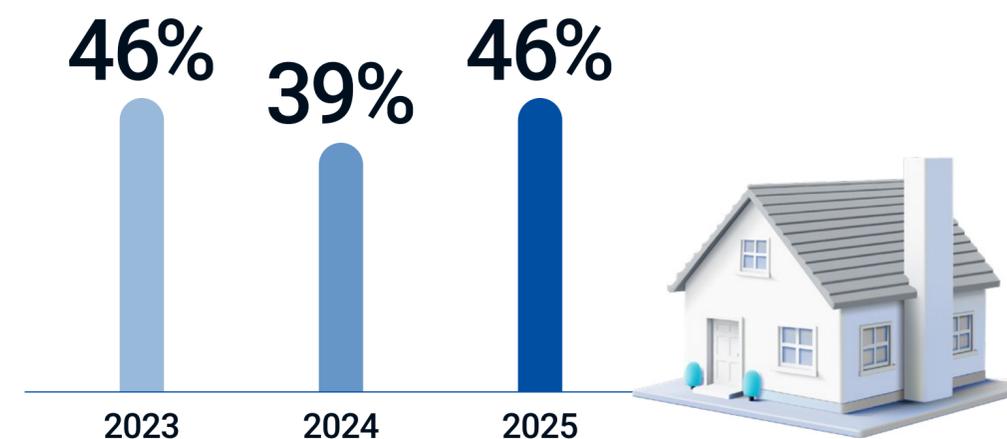
**En España, sin embargo, los datos muestran una tendencia más estable pero fluctuante. Según nuestra encuesta, el 46% de los profesionales trabajaron en un esquema híbrido en 2023, cayó al 39% en 2024 y ha vuelto al 46% en 2025.**

Esta variabilidad indica que no ha habido un patrón claro de consolidación ni de retroceso. Esto sugiere que las políticas laborales aún están en fase de ajuste y que muchas empresas están experimentando con distintos modelos en función de sus necesidades operativas y culturales.

Este contexto deja a los empleados con una sensación de incertidumbre. No buscan solo flexibilidad, sino claridad sobre qué esperar a medio y largo plazo. ¿Seguirán con su esquema actual o volverán a la oficina con más frecuencia? ¿Las políticas cambiarán nuevamente el próximo año? Estas son preguntas clave que los empleadores deben abordar si quieren retener talento en un mercado cada vez más exigente.

#2. “¿Cambiará tu política de trabajo híbrido este año?”

Porcentaje de personas que trabajan en un esquema híbrido



## Percepciones sobre la productividad

### No todos están de acuerdo en la efectividad del trabajo híbrido

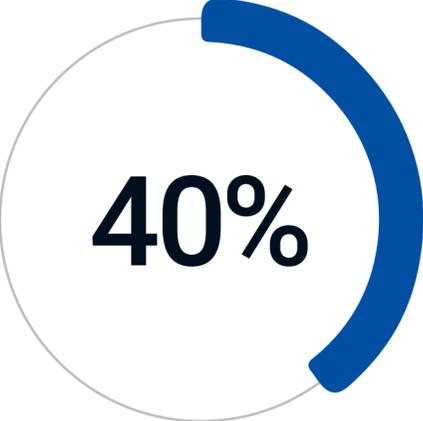
Para que las empresas apuesten por el trabajo híbrido, necesitan ver su beneficio tanto para la organización como para los empleados. Aquí es donde nuestros datos destacan una diferencia de percepción: más de un tercio de los trabajadores creen que son más productivos en casa, pero solo el 13% de los empleadores están de acuerdo. Además, otro 41% de los profesionales afirma que no percibe ninguna diferencia en su productividad, independientemente de dónde trabajen.

Por supuesto, la productividad puede medirse de muchas formas. ¿Es más productiva una conversación informal con un compañero que un día entero de reuniones virtuales? ¿Qué distrae más: una oficina ruidosa o constantes interrupciones en casa? Lo que es cierto para una persona y su función puede no aplicarse a otra.

Para las empresas que mantienen el trabajo híbrido, acordar qué significa la productividad en remoto para cada individuo o equipo puede ser clave para cerrar esta brecha de confianza.

Desde esta perspectiva, la clave no está desde dónde se trabaja, sino en el impacto final del trabajo realizado.

#### Una clara diferencia de percepción



40%

de los trabajadores en España creen que son más productivos en casa



Solo el  
13%

de los empleadores están de acuerdo con esa percepción

## El impacto de las políticas “de regreso a la oficina”

### Los profesionales quieren saber exactamente qué cambios se avecinan y muchos ya tienen un plan de respuesta

Para algunas empresas, pedir a los empleados que vuelvan a la oficina es una estrategia lógica para mejorar la colaboración y la cultura organizativa. Otras, en cambio, siguen viendo gran valor en modelos híbridos o incluso completamente remotos. No existe una solución única para todos, y cada opción tiene sus propios riesgos y beneficios.

A la hora de imponer un regreso a la oficina, las empresas deben preguntarse: ¿vale la pena generar un descontento a corto plazo a cambio de posibles beneficios a largo plazo?, y ¿cómo afectará este cambio a aspectos importantes para los empleados, como su desarrollo profesional o la percepción de que deberían recibir un aumento salarial para compensar los costes adicionales del transporte?

No hay respuestas sencillas a estas preguntas. Sin embargo, lo que sí podemos ver es cómo responderían los profesionales ante cambios obligatorios: **más de la mitad afirman que buscarían otro trabajo si se les exigiera aumentar su presencia en la oficina.**

Con un riesgo tan alto de fuga de talento, es comprensible que algunas empresas prefieran no comunicar sus planes futuros sobre el trabajo híbrido, esperando el momento oportuno para hacer la transición de vuelta a la oficina.

Sin embargo, esta falta de transparencia puede hacer que los empleados pierdan la confianza, especialmente si fueron contratados con la expectativa de trabajar bajo un modelo determinado y luego se ven obligados a cambiarlo. A largo plazo, esto puede generar desmotivación y aumentar la rotación de personal.

#2. “¿Cambiará tu política de trabajo híbrido este año?”



**de los empleados afirman que buscarían otro trabajo si se les exigiera aumentar su presencia en la oficina**



### Consejo de nuestros expertos

*Las empresas siempre tienen en cuenta el bienestar de sus empleados al implementar políticas de regreso a la oficina. Además, proporcionar claridad sobre la situación actual y los posibles cambios futuros puede ser una ventaja competitiva para construir un equipo alineado con las expectativas de la compañía.*



**Esther Carrera**  
Senior Executive Director,  
PageGroup

**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE LOS  
PROFESIONALES QUIEREN QUE RESPONDAS:**

**#3. ¿Tienes directrices  
claras sobre el  
uso de la IA?**

**La falta de claridad puede hacer  
que las empresas pierdan mucho  
más que su ventaja competitiva**

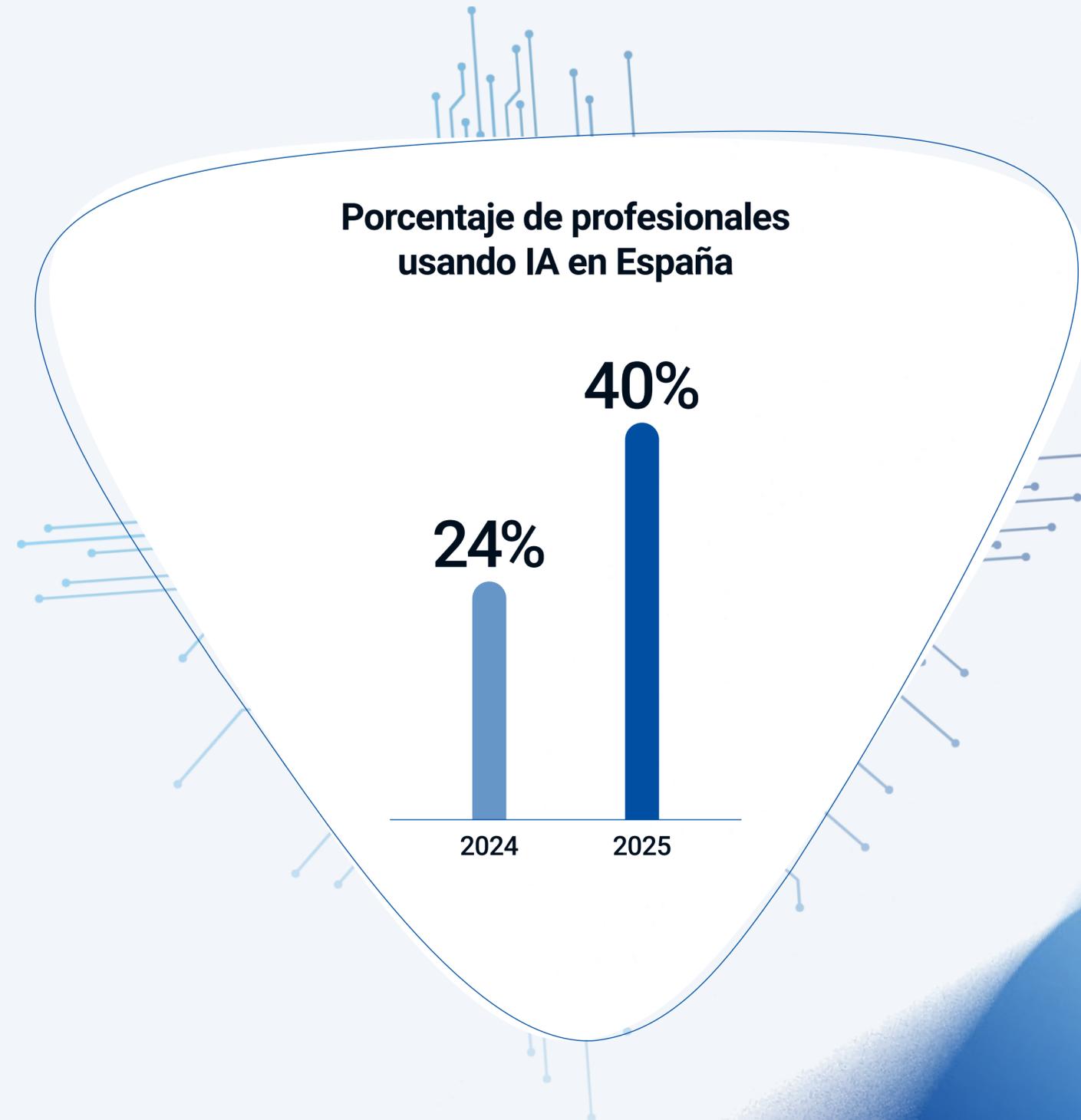
## Casi la mitad de los trabajadores ya usa IA Generativa

En el último año, su adopción ha crecido significativamente

Para muchos, el rápido auge de la inteligencia artificial generativa (GenAI) resulta tan emocionante como inquietante. En solo unos pocos años, la GenAI ha pasado de ser un concepto futurista a una herramienta estándar integrada en smartphones y utilizada de forma masiva. **Esta realidad se refleja en el número de encuestados en Talent Trends que afirman utilizar GenAI en el trabajo, una cifra que ha aumentado más de un 50% en solo un año.**

Actualmente, casi la mitad (40%) de los trabajadores en España afirman utilizar alguna forma de GenAI en su entorno laboral, principalmente a través de plataformas como ChatGPT, Midjourney y Microsoft Copilot. La gran pregunta es: ¿pueden las empresas seguir el ritmo de este cambio vertiginoso y proporcionar la claridad que sus empleados necesitan de una forma ágil?

Porcentaje de profesionales usando IA en España



## Los profesionales saben lo que quieren de la GenAI...

### Ven beneficios significativos en su uso profesional

No solo está aumentando el número de usuarios de GenAI, sino también la frecuencia de uso. **Alrededor del 82% de los encuestados afirman utilizarla al menos una vez por semana, y la mayoría reporta impactos positivos en su productividad y calidad del trabajo.**

A simple vista, todo parece indicar que la IA impulsa la eficiencia y la producción, lo que claramente beneficia a las empresas.

Sin embargo, también pueden surgir riesgos importantes cuando los empleados utilizan estas herramientas sin directrices claras, como veremos en el siguiente apartado.

### Los mayores beneficios aportados por la GenAI



**65%**

afirma que las herramientas de GenAI han aumentado su productividad en el trabajo



**61%**

dice que la GenAI ha mejorado la calidad de su trabajo



**54%**

reitera que el uso de GenAI en el trabajo le ha permitido centrarse en tareas más enriquecedoras

## ... Pero la falta de directrices sobre GenAI es preocupante

### Se necesita con urgencia claridad sobre su implementación

El debate público sobre la IA ha estado dominado por los riesgos distópicos, pero nuestros datos indican que las empresas deberían preocuparse primero por cómo están usando la GenAI en el presente. Si bien sus ventajas son evidentes, los riesgos—incluyendo seguridad de datos, cumplimiento normativo y ética empresarial—también son considerables.

De forma alarmante, **más de la mitad de los trabajadores en España que usan GenAI recurren a herramientas externas**, en lugar de utilizar las proporcionadas por su empresa. Por ello, no sorprende que **una cuarta parte de estos profesionales considere que su empresa no los está preparando en absoluto para trabajar con GenAI**.

Tener políticas y directrices claras sobre la GenAI ofrece a las empresas una ventaja competitiva obvia a la hora de atraer y retener talento: los empleados quieren saber qué herramientas utilizarán y cómo se les guiará para emplearlas de manera efectiva y segura.

Pero la transparencia en este ámbito va mucho más allá de garantizar una plantilla preparada para el futuro. También es clave para proteger la seguridad y el cumplimiento normativo de la empresa en un entorno donde las ciberamenazas son cada vez más complejas.

### #3. “¿Tienes directrices claras sobre el uso de la IA?”

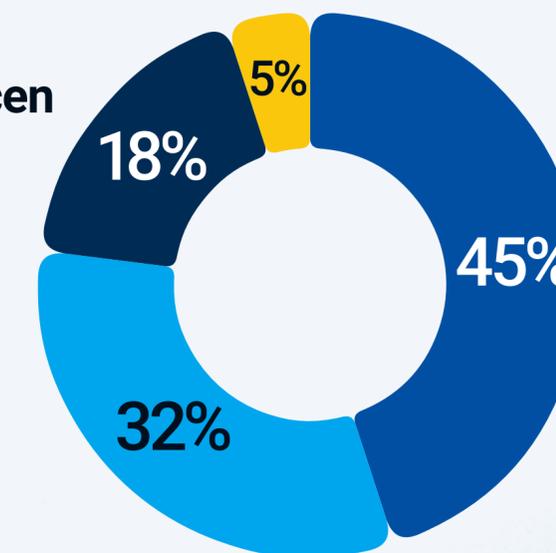
# +50%

de los profesionales se llevan sus propias herramientas de IA al trabajo



### ¿Qué nivel de preparación ofrecen las empresas a sus empleados para trabajar con GenAI?

- Nada de preparación o no lo saben
- Baja preparación
- Buena preparación
- Muy buena preparación



### Consejo de nuestros expertos

Muchos profesionales han adoptado los beneficios de la Inteligencia Artificial Generativa (GenAI) para desempeñar sus funciones de manera más eficaz, ya sea automatizando tareas repetitivas o potenciando la creatividad, la resolución de problemas y la toma de decisiones. Al mismo tiempo, las empresas están logrando mayor eficiencia, innovación y ventaja competitiva gracias a la adopción de la IA. A medida que surge una fuerza laboral experta en IA, atraer y fidelizar al mejor talento requerirá que las empresas no solo se mantengan al día con los avances en IA, sino que también comuniquen de manera clara su estrategia, políticas y directrices.



**Iñigo Fernández**  
Senior Executive Director,  
PageGroup



**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE LOS PROFESIONALES QUIEREN QUE RESPONDAS:**



**#4. ¿La cultura de tu empresa se basa en la confianza y la transparencia?**



**Recuperando el factor humano en las relaciones laborales**

# La confianza: el gran desafío de 2025

## Construir mejores relaciones laborales es la verdadera ventaja competitiva

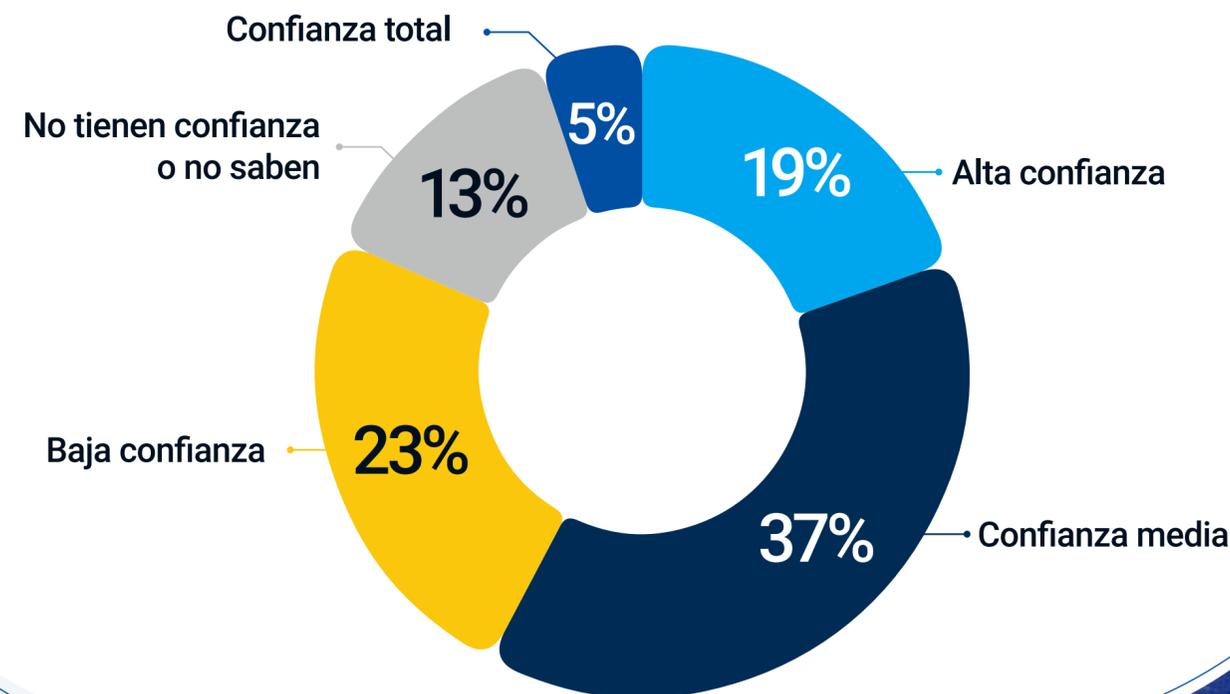
A medida que las organizaciones enfrentan tiempos de incertidumbre, un desafío clave destaca en 2025: la confianza. La baja confianza en el liderazgo sigue siendo uno de los factores más determinantes en la decisión de buscar un nuevo empleo. Esto convierte la transparencia en una necesidad cultural, además de una herramienta clave de retención.

Nuestros datos muestran una división clara en la percepción del liderazgo. Aunque el 37% de los profesionales declara tener una confianza media, más de un tercio afirma tener poca o ninguna confianza en que su empresa equilibre correctamente las necesidades del negocio con el bienestar de sus empleados. Por otro lado, solo una cuarta parte expresa una confianza alta o total en sus líderes.

Esta brecha deja claro que muchas organizaciones deben reforzar sus esfuerzos para recuperar y fortalecer la confianza interna.

### El estado de la confianza en el lugar de trabajo

Se les pidió a los encuestados que calificaran el nivel de confianza en la dirección de su empresa para equilibrar las necesidades del negocio con el bienestar de los empleados:



## La función del software de control de empleados

Los profesionales no están seguros de si están siendo vigilados ni de cómo

A medida que el trabajo híbrido se consolida y el uso de GenAI crece, la transparencia y la confianza serán la base de las relaciones laborales.

Sin embargo, con el debate sobre productividad en entornos híbridos, el monitoreo de empleados se perfila como uno de los temas más polémicos de 2025. **Más de una cuarta parte de los trabajadores cree que su empresa utiliza algún tipo de software de control.**

Si bien pueden existir razones regulatorias o legales para implementar estos sistemas, la confianza en el lugar de trabajo se basa en permitir que los empleados realicen sus tareas sin sentirse observados o microgestionados.

La falta de transparencia genera desconfianza. Si no existe un diálogo abierto sobre el uso de software de supervisión, los empleados pueden asumir lo peor o sobrestimar el nivel de control sobre sus tareas diarias, lo que refuerza la importancia de la transparencia en este ámbito.

¿Cuántos empleados creen que están siendo supervisados por un software?

26%

cree que su empresa usa software de monitoreo



62%

sienten que están siendo monitoreados o no están seguros, lo que genera dudas y ansiedad



## Transparencia en acción

La transparencia sigue siendo una asignatura pendiente... aunque hay señales para el optimismo

Aunque la confianza de los empleados en el liderazgo presenta desafíos, también hay señales que apuntan a una oportunidad de mejora. En concreto, cuando se les preguntó cómo califican a sus empresas en términos de transparencia, las respuestas muestran un reconocimiento parcial por parte de los profesionales hacia sus empleadores.

Según los datos, el 60% considera positiva la forma en que sus empresas comunican los desafíos o situaciones difíciles, mientras que porcentajes menores valoran bien otras áreas como la respuesta al feedback de los empleados (44%), la transparencia en la toma de decisiones difíciles (37%), o el compartir información financiera (44%).

Además, el 55% de los empleados en España afirma que los valores y la ética de su empresa están alineados con los suyos, lo cual constituye una buena base para fortalecer la confianza interna a largo plazo.

¿Cómo de positivo valoran la transparencia los profesionales en estas situaciones?

60% Comunicación de desafíos/situaciones difíciles

44% Compartir información financiera

44% Respuesta a feedback de empleados

37% Toma de decisiones difíciles



### Consejo de nuestros expertos

La confianza es la base de cualquier relación saludable y también el pilar fundamental de una buena cultura empresarial. Una de las mejores formas de generar confianza es ofrecer transparencia y claridad sobre los temas clave que afectan a la organización, especialmente en tiempos de incertidumbre. Los líderes que se comuniquen con autenticidad tendrán una ventaja competitiva clara, fomentando mayor compromiso de los empleados y reforzando una cultura empresarial en la que la gente realmente quiera estar.



**Ana Rodríguez**  
People & Culture Director,  
PageGroup

**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE LOS PROFESIONALES QUIEREN QUE RESPONDAS:**

“ **#5. ¿Cuál es tu enfoque en materia de inclusión?** ”

**Más allá del debate político, los profesionales solo quieren sentirse parte de la compañía**

## El valor de la autenticidad

### Las empresas que fomentan una cultura inclusiva atraen y fidelizan al mayor número posible de talento

La inclusión sigue siendo un tema complejo con múltiples dimensiones, pero los profesionales que han participado en nuestra encuesta son claros sobre la importancia de sentirse parte de su entorno de trabajo.

En línea con los datos del año pasado, **solo un tercio de los profesionales afirma que pueden ser ellos mismos en el trabajo**, mientras que menos de una cuarta parte cree que su empresa es realmente inclusiva.

Si bien estas cifras son preocupantes, no hay una solución única para abordar la situación. Con cinco generaciones activas en el mercado laboral, es un reto equilibrar las distintas necesidades de cada etapa de la vida, sin contar con la diversidad de factores que influyen en la inclusión.

No obstante, los expertos han señalado desde hace tiempo los beneficios de construir una cultura laboral más inclusiva. Según un estudio de [Deloitte](#), tener un fuerte sentido de pertenencia en el trabajo puede aumentar el rendimiento laboral en un 56%.

Definir el tipo de organización que se quiere ser es un paso, pero demostrarlo de manera auténtica a empleados actuales y futuros es otro desafío completamente distinto. Las empresas que comunican claramente su cultura y valores con sinceridad no solo construyen confianza, sino que también obtienen una ventaja competitiva significativa.

### Culturas inclusivas: una rápida visión general

**Solo 1 de cada 3** empleados siente que puede ser auténtico en su trabajo, una cifra que se mantiene estable desde 2024



**1 de cada 4** trabajadores que buscan activamente empleo siente que puede ser él mismo en el trabajo



Solo el



cree que su empresa es inclusiva

Porcentaje que cae al



entre los empleados que buscan activamente otro empleo

## Lidiar con la discriminación

### Una de las mayores amenazas para la inclusión es la discriminación no controlada

Cualquier empresa que aspire a una cultura verdaderamente inclusiva no puede centrarse únicamente en fomentar la inclusión. También debe preguntarse qué no es inclusión y cómo la discriminación podría estar frenando el progreso.

Los datos de nuestra encuesta presentan una realidad clara sobre la situación.

En la edición del año pasado de Talent Trends España, preguntamos a los encuestados si habían sentido discriminación en algún momento de su carrera, y el 19% respondió afirmativamente. Este año, formulamos la pregunta de manera diferente, centrándonos en los últimos 12 meses, y el 9% dijo haber experimentado discriminación recientemente. Tanto en 2024 como en 2025, el tipo de discriminación más común reportado fue la relacionada con la edad.

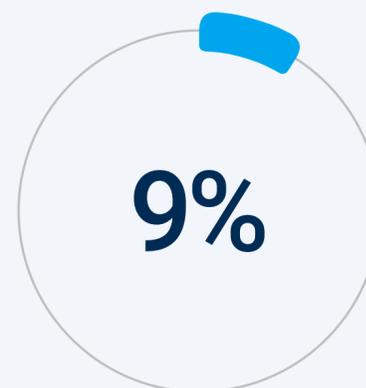
Todo esto pone en evidencia que la discriminación sigue siendo un problema, tanto del pasado como del presente, y que aún hay mucho por hacer.

Más allá del impacto personal en quienes la experimentan, la discriminación también tiene repercusiones a nivel empresarial, como exploraremos en el siguiente apartado.

\* Apariencia, nacionalidad, nivel educativo, estilo de vida, etc.

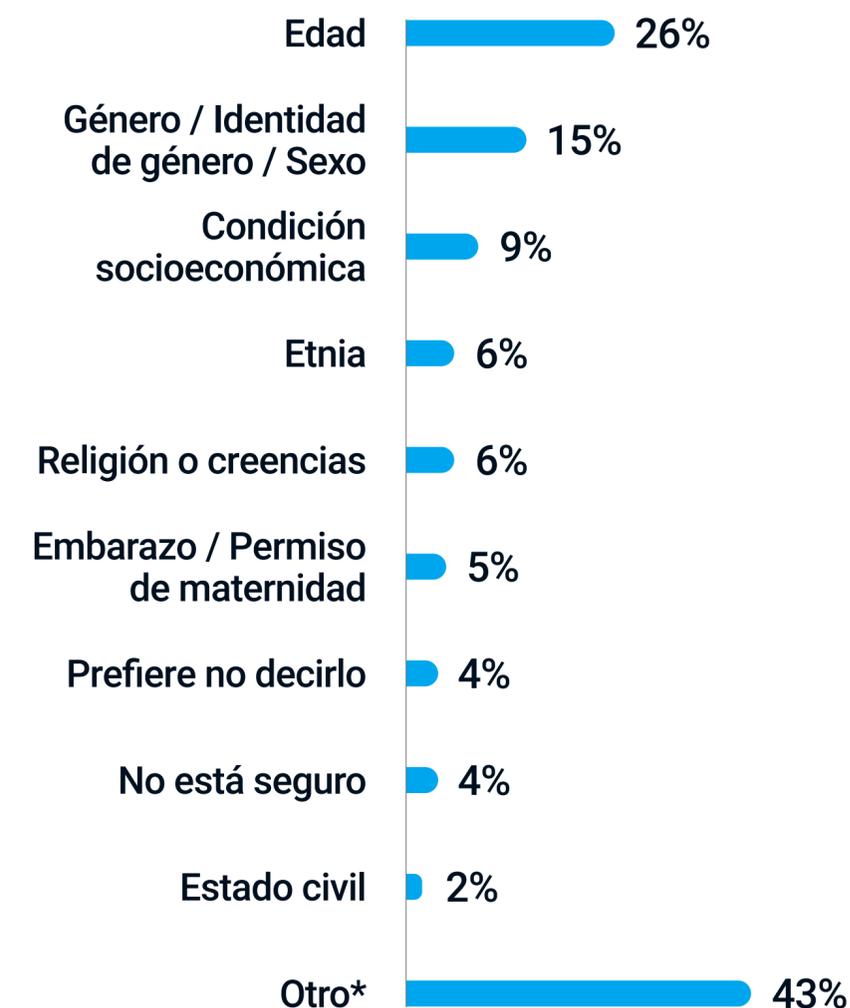


de los encuestados han sido marginados o discriminados en algún momento de su carrera



han sido marginados o discriminados en los últimos 12 meses

### ¿Qué tipo de discriminación sufriste?



\* Apariencia, nacionalidad, nivel educativo, estilo de vida, etc.

**Nota:** Se trata de una pregunta de respuesta múltiple. Una misma persona pudo seleccionar más de un tipo de discriminación; por ello, la suma total de los porcentajes alcanza el 120%.

## El verdadero coste de la discriminación

### Daña a las personas y perjudica a las empresas

En el entorno laboral, la discriminación no solo afecta a las personas a nivel personal, sino que también tiene consecuencias en la productividad, la moral y la fidelización de empleados.

Cuando no se gestionan adecuadamente, problemas como el estrés, el agotamiento y la discriminación pueden convertirse en factores clave que llevan a un empleado a tomar la decisión de dejar su puesto. Estos problemas a menudo reflejan cuestiones culturales más profundas que la empresa necesita abordar.

Fomentar una cultura organizativa inclusiva, respetuosa y transparente demuestra un compromiso real con la ética empresarial. Este enfoque mejora la lealtad y la retención del talento, resultando en un equipo más satisfecho y motivado.

\* Apariencia, nacionalidad, nivel educativo, estilo de vida, etc.

## ¿Qué impacto tuvo la discriminación en los participantes de nuestra encuesta?



**68%**  
se siente menos  
motivado/productivo



**61%**  
se siente  
infravalorado



**62%**  
experimenta  
estrés y burnout



**43%**  
afirma que la discriminación  
le hace más propenso a  
dejar su empleo actual



### Consejo de nuestros expertos

*Promover la inclusión y eliminar la discriminación es, en primer lugar, un deber ético con las personas. Al mismo tiempo, se traduce en mejores resultados para las organizaciones.*

*No siempre es una tarea sencilla, pero las empresas que enfrenten este desafío de manera directa crearán espacios de trabajo más positivos y productivos, donde la gente quiera entrar y, sobre todo, quedarse.*



**Jaime Asnai González**  
Director General,  
PageGroup España y Portugal

# Comunicar con claridad es una cuestión de confianza

Talent Trends nos permite medir el pulso de la fuerza laboral global, y los datos de este año nos dicen mucho sobre la mentalidad de los profesionales en este momento. Muchos han estado claramente en un modo de “esperar y ver”, pero creemos que ofrecer claridad sobre las cinco preguntas clave que hemos analizado puede ser un catalizador que ayude a los profesionales a tomar una decisión sobre su próximo paso: quedarse y comprometerse, o buscar una nueva oportunidad.

La fuerza laboral actual es más diversa que nunca, abarcando cinco generaciones y múltiples perfiles demográficos. Tratar de ofrecer una solución única para todos no es realista. En su lugar, las empresas deben centrarse en articular sus principios con claridad y proporcionar respuestas concretas en los temas clave cuando sea necesario.

A corto plazo, esta estrategia puede reducir el tamaño del grupo de candidatos en los procesos de selección, ya que no todas las personas estarán alineadas con las posiciones que adopte la empresa. Sin embargo, el verdadero valor de la claridad a largo plazo radica en atraer y fidelizar talento que realmente comparta los valores de la organización y que valore la transparencia.

Nuestros hallazgos muestran que la incertidumbre sobre cuestiones clave, como la flexibilidad, la cultura empresarial, la IA generativa o la remuneración, a menudo deja a los empleados en un estado de indecisión, en lugar de ayudarles a construir una carrera satisfactoria.

Ninguna empresa puede satisfacer las necesidades individuales de cada persona. Sin embargo, al comunicar tu visión y valores en respuesta a las cuestiones planteadas en este informe, puedes convertir la incertidumbre en claridad y sentar las bases de una relación a largo plazo, beneficiosa para ambas partes.



# Consejos clave para competir con transparencia

1

## Transforma los desafíos en estrategia

Nuestros datos muestran áreas clave que necesitan atención urgente, como la flexibilidad laboral, la integración de la IA generativa y la confianza. Sin embargo, en lugar de ver estos temas como obstáculos, pueden convertirse en pilares de una estrategia más amplia. Al definir una postura clara y aplicar políticas efectivas, las empresas pueden mejorar tanto la atracción como la fidelización de talento a largo plazo.

2

## Construye confianza a través de la transparencia

Nuestra encuesta, al igual que muchas otras, demuestra una relación directa entre transparencia organizacional y confianza de los empleados. Descubrimos que el 54% de los profesionales que cuentan con directrices claras sobre IA reportan un aumento en su productividad, mientras que estudios de [Harvard Business Review](#) y [Gartner](#) han señalado que la transparencia salarial mejora la retención. En pocas palabras, la claridad es clave para generar una plantilla más comprometida, productiva y leal.

3

## Lidera con decisión

Ofrecer claridad en las cuestiones clave que hemos analizado en este informe requiere un liderazgo firme y decidido. Comunicar con transparencia puede ser incómodo al principio, pero es más necesario que nunca tras años de incertidumbre. Cada organización interpretará esto de manera distinta, pero reconocer la importancia de la transparencia y claridad será clave para atraer y retener el mejor talento y, con ello, impulsar el crecimiento de la compañía.

# Descubre nuestros datos según tus necesidades

La información que incluimos en este informe solo constituye una pequeña parte de los datos obtenidos en nuestro estudio Talent Trends 2025. Sabemos que el conocimiento es poder a la hora de encontrar el talento que necesitas en este panorama de contratación cada vez más competitivo.

Por eso, también hemos lanzado una **herramienta interactiva** que pone a tu disposición toda la información que necesitas sobre la situación del mercado del talento. Explora nuestros datos filtrando por países, sectores o perfiles profesionales. Esta herramienta se convertirá en un práctico punto de referencia que podrás consultar siempre que te haga falta.

PRUEBA LA HERRAMIENTA



# Acerca de PageGroup

## ¿Gestionas la contratación en tu compañía?

Contamos con cinco marcas para ayudarte a encontrar el talento adecuado para tu organización según tus necesidades de selección.

### PageExecutive

#### Búsqueda de perfiles de alta dirección

Page Executive es la unidad de negocio centrada en posiciones de alta dirección de PageGroup. Ofrece una amplia gama de soluciones para la búsqueda, selección y gestión del talento.



### Michael Page

#### Selección de perfiles ejecutivos

Michael Page ofrece servicios de selección de mandos ejecutivos y directivos, además de puestos técnicos de alta especialización.



### PagePersonnel

#### Profesionales cualificados y nivel intermedio

Page Personnel se especializa en servicios de selección de profesionales cualificados para puestos desde apoyo administrativo hasta mandos de gestión intermedios.



### PageOutsourcing

#### Externalización de selección de personal flexible

Page Outsourcing proporciona soluciones personalizadas para contrataciones de gran volumen y selección de personal para proyectos específicos. Entre sus servicios se incluyen RPO, MSP, TTA y RPO para las necesidades de contratación de gran volumen por proyectos y la asesoría en la selección de personal.



### PageConsulting

#### Consultoría de Recursos Humanos

Page Consulting es el partner estratégico para las soluciones en materia de recursos humanos y gestión del talento, con el objetivo de cubrir así todas las necesidades de las compañías. Contamos con dos especializaciones: HR Solutions y Tech Solutions.



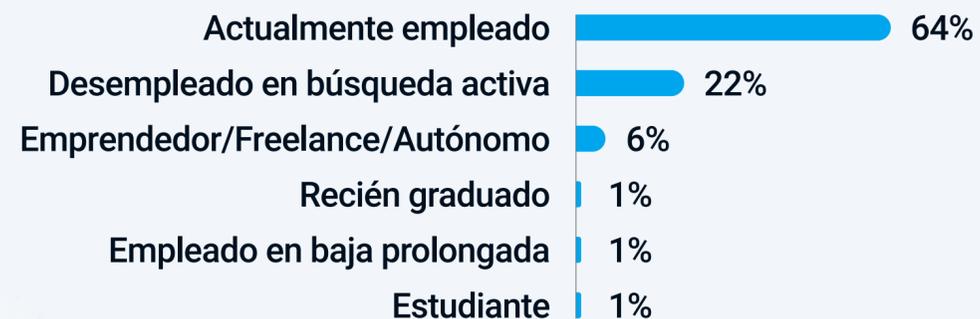
Escanea o haz clic en el código QR para ponerte en contacto con uno de nuestros consultores.

# ¿Quién participó en nuestra encuesta?

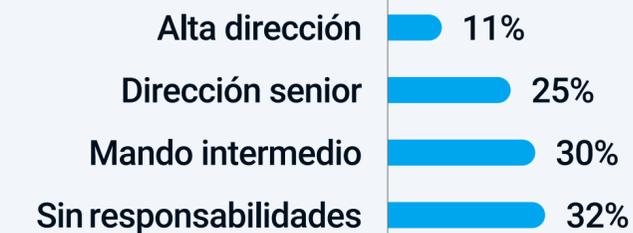
50.000  
encuestados

Insights en  
36  
mercados

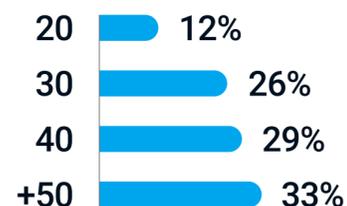
## Estado laboral



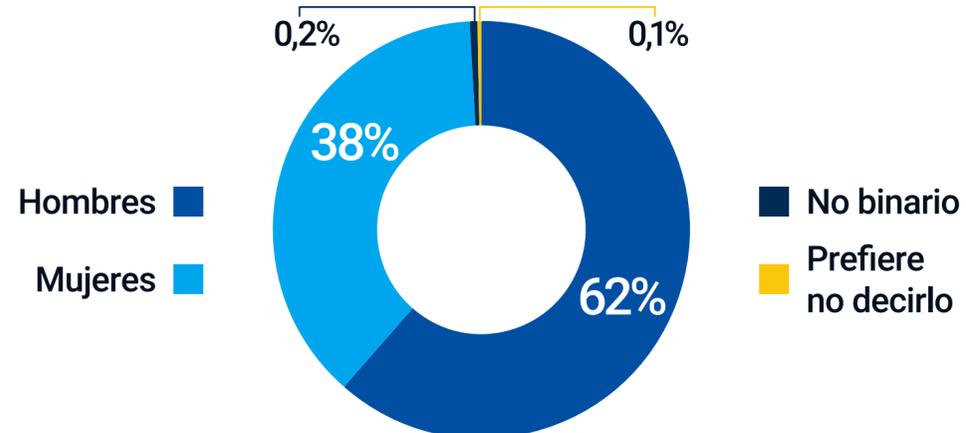
## Según responsabilidades



## Edad



## Género



## LGBTQIA+



se identifica como parte de la comunidad LGBTQIA+

## Discapacidad



se identifica como persona con discapacidad o hace uso de un asistente personal

**Michael Page**

**Talent**  
TRENDS 25  
driven by Page Insights