

empleav emprende

Nº 71 - 2025

**INFORME
ABSENTISMO
LABORAL EN
EL 2T 2026**

AGENT
Managers: el nuevo
rol HUMANO

TELEFÓNICA INTEGRA LA
acción climática en sus áreas de negocio



DECISIVO PARA TI, CLAVE P

El Executive MBA del IESE potencia todas tus capacidades para que llegues allá donde quieras ir. Un programa académico y profesional que te prepara para superar los desafíos del futuro. En el programa adquirirás experiencia a través de 400 casos y desarrollarás nuevas habilidades y conocimientos que aplicarás directamente en tu empresa. Ven de primera mano el Executive MBA y a vivir la experiencia IESE asistiendo a una clase.

Ven a nuestro próximo Open Day en Madrid o Barcelona y vive la experiencia IESE. ⓘ

PROGRAMA DE EXECUTIVE MBA
BARCELONA - MADRID - SÃO PAULO

IESE: BARCELONA · MADRID · MUNICH · NEW YORK · SAO PAULO



PARA TU EMPRESA

de te propongas: es una transformación personal
adquirirás conocimientos sólidos, trabajarás más
eficazmente en tu empresa. Te invitamos a que conozcas
nuestro programa de magistral.



**Executive
MBA**

www.iese.edu/emba

CONFIAR ES UNA FORMA DE AVANZAR



VIVIMOS TIEMPOS DE TREMENDA INCERTIDUMBRE. Ante este escenario, lo natural es tener dudas, pero también de recordar que cada cambio trae consigo nuevas oportunidades.

La clave está en no dejar de avanzar. Apostar por la formación continua, desarrollar nuevas habilidades, explorar caminos profesionales diferentes y atreverse a emprender son formas de convertir la inquietud en posibilidad. La tecnología, lejos de ser solo un desafío, puede convertirse en una aliada para aprender, innovar y construir un futuro con más opciones.

Pero el progreso no depende únicamente de las herramientas que utilizamos, también de las personas, de su talento, creatividad, capacidad de adaptación y voluntad de colaborar.

Por eso, hoy más que nunca, necesitamos recuperar la confianza en nuestras capacidades, en el valor del conocimiento y en la facultad de construir nuevas realidades. No se trata de ignorar las dificultades, sino de afrontarlas con preparación, actitud y esperanza.

Porque incluso en los momentos más inciertos, siempre hay algo que podemos hacer para avanzar. Y, a veces, el primer paso comienza con algo tan sencillo —y tan poderoso— como volver a confiar.

¡BIENVENIDOS A EMPLEA Y EMPRENDE!



Sumario

Nº71 - 2026



06

CFO DE UNA PYME
a través de la IA

10

**TELEFÓNICA
ACELERA HACIA**
las cero emisiones en 2040



14

IMPACTO
del pluriempleo

20

INFORME
absentismo laboral

24

EL "BURNOUT"
llega a las cúpulas

Edita

Ale&Co - SL

Miguel Hidalgo, 5

28043 Madrid, España.

www.empleayemprende.com

Director editor: Alejandro García

info@empleayemprende.com

Redacción:

info@empleayemprende.com

Directora de arte: Martina Sánchez

info@empleayemprende.com

Directora general: Carmen García-Blanco

cgblanco@empleayemprende.com

EMPLEAYEMPRENDE y la empresa editora no son responsables de la opinión de sus colaboradores y firmas invitadas. Los contenidos son propiedad de Ale&Co S.L. y están protegidos de conformidad con la normativa de propiedad intelectual. Reservados todos los derechos.

32

AGENT MANAGERS:
el nuevo rol del humano



42

AMAZON ADS AGENT
solución impulsada por IA





Amaya Maillo

CLIENT PARTNER EN UST

“¿PUEDE LA IA CONVERTIR AL BANCO EN EL CFO DE UNA PYME?”

Cuando hablo con pequeñas empresas, hay una preocupación que aparece una y otra vez: la tesorería. No tanto saber cuánto dinero hay hoy en la cuenta, sino entender qué puede pasar dentro de uno, dos o tres meses. ¿Llegarán a tiempo los cobros? ¿Habrá margen para pagar nóminas e impuestos? ¿Qué ocurrirá si un cliente importante se retrasa?

En una gran compañía, estas preguntas forman parte del día a día del director financiero. En una pyme, muchas veces las responde el propio empresario, con la ayuda de su asesor y de una hoja de cálculo. Y suele hacerlo mientras atiende clientes, negocia con proveedores y resuelve todos los demás asuntos del negocio. Por eso creo que la inteligencia artificial puede

tener aquí una utilidad muy concreta. No como una tecnología lejana ni como otro término de moda, sino como una herramienta capaz de ayudar a una pequeña empresa a anticiparse.

EL BANCO YA TIENE UNA PARTE IMPORTANTE DE LA INFORMACIÓN

El banco conoce buena parte de la actividad financiera de una empresa: los ingresos, los recibos, las nóminas, los impuestos, los pagos recurrentes y la estacionalidad del negocio. Bien analizada, esa información puede servir para algo más que elaborar un extracto o mostrar un gráfico.

Puede, por ejemplo, advertir de una posible tensión de liquidez antes de que llegue. Si una

<PRESENCIAL/>

<GRATIS/>

<SIN HORARIOS/>

<GAMIFICADO/>

ESA APP DONDE HACES



<MATCH>



ESTÁ PROGRAMADA



¡Apúntate ya!

42madrid.com

42urduliz.com

42barcelona.com

42malaga.com

“EL BANCO CONOCE BUENA PARTE DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA DE UNA EMPRESA: LOS INGRESOS, LOS RECIBOS, LAS NÓMINAS, LOS IMPUESTOS, LOS PAGOS RECURRENTES Y LA ESTACIONALIDAD DEL NEGOCIO”

empresa sabe con varias semanas de antelación que puede tener un problema de caja, dispone de tiempo para revisar cobros pendientes, reorganizar pagos o estudiar distintas opciones de financiación. No es lo mismo decidir con margen que reaccionar cuando el descubierto ya se ha producido.

También puede ayudar a detectar cambios que, en el día a día, no siempre resultan evidentes. Un cliente que empieza a pagar cada vez más tarde, una concentración excesiva de vencimientos o un aumento de las necesidades de circulante pueden convertirse en señales útiles si se presentan de forma clara y en el momento adecuado.

NO NECESITAMOS MÁS DATOS, SINO MEJORES DECISIONES

A menudo confundimos digitalización con añadir más información a una pantalla. Sin embargo, la mayoría de los empresarios no necesita otro panel lleno de indicadores. Necesita respuestas comprensibles: qué puede ocurrir, por qué se ha

generado una alerta y qué alternativas tiene.

Ahí es donde encaja la idea del banco como CFO digital de la pyme. No se trata de sustituir al empresario, al asesor ni al gestor bancario. Se trata de darles una visión más completa para que puedan decidir mejor.

Y hay un matiz importante. Una recomendación financiera no debería llegar como una respuesta automática e incuestionable. Tiene que poder explicarse. La empresa debe saber qué información se ha utilizado y entender las opciones que se le plantean. La decisión final, especialmente cuando puede afectar al futuro del negocio, debe seguir siendo humana.

LA TECNOLOGÍA PUEDE MEJORAR LA RELACIÓN PERSONAL

A veces se presenta la inteligencia artificial como una amenaza para la relación entre el gestor y el cliente. Yo lo veo de otra manera. Bien utilizada, puede hacer que esa relación sea más valiosa. Un gestor que contacta únicamente para renovar una

póliza o presentar un producto aporta un valor limitado. En cambio, un gestor que llama porque ha identificado una situación relevante puede mantener una conversación muy distinta: explicar lo que está viendo, escuchar el contexto real de la empresa y valorar soluciones junto al cliente. La IA puede ordenar señales, identificar prioridades y liberar tiempo. Pero la confianza se construye con criterio, cercanía y conocimiento del negocio. La combinación de ambas cosas, tecnología y relación personal, es mucho más potente que cualquiera de ellas por separado.

UNA OPORTUNIDAD QUE LA BANCA NO DEBERÍA DEJAR PASAR

Los bancos no compiten ya únicamente entre ellos. Las plataformas de comercio electrónico, los programas de facturación, los ERP y los proveedores de pagos están entrando en la gestión financiera cotidiana de las empresas. Cada vez están más cerca del momento en que se toma una decisión.

Si el banco quiere seguir siendo relevante para la pyme, tendrá que aportar algo más que una cuenta y financiación. Tiene la oportunidad de utilizar la información que ya posee para ayudar al cliente a mirar hacia delante, siempre con responsabilidad, transparencia y las garantías necesarias.

Para mí, ese es el verdadero potencial de la inteligencia artificial en este ámbito. No automatizar la venta de productos, sino acercar a muchas pequeñas empresas una capacidad de análisis que hasta ahora estaba reservada, sobre todo, a organizaciones con equipos financieros especializados.

El banco que consiga que una pyme abra su aplicación no solo para consultar el saldo, sino para comprender mejor lo que puede ocurrir en su negocio, habrá cambiado de verdad su papel. Habrá dejado de ser únicamente un proveedor para convertirse en un compañero de decisiones.



TELEFÓNICA INTEGRA LA ACCIÓN CLIMÁTICA EN

todas las áreas de negocio para acelerar su camino hacia las cero emisiones netas en 2040

TELEFÓNICA HA ACTUALIZADO SU PLAN DE ACCIÓN CLIMÁTICA, QUE DEFINE LA ESTRATEGIA, LOS OBJETIVOS Y LAS ACTUACIONES QUE GUIARÁN A LA COMPAÑÍA EN SU AVANCE HACIA LAS CERO EMISIONES NETAS EN 2040. PARA ELLO INTEGRA LA ACCIÓN CLIMÁTICA EN EL CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN Y REFUERZA EL VÍNCULO ENTRE SOSTENIBILIDAD, COMPETITIVIDAD Y CREACIÓN DE VALOR.



GESTIÓN CLIMÁTICA

ESTA NUEVA EDICIÓN refleja una gestión climática cada vez más ambiciosa, rigurosa y eficaz, basada en objetivos respaldados por la ciencia, que incorpora la identificación del impacto económico de los riesgos y oportunidades climáticos y considera la variable clima en las principales decisiones de negocio.

El Plan constituye una pieza clave de la estrategia de sostenibilidad de Telefónica con el fin de contribuir a su propósito y convertirse en la mejor vía de acceso de los ciudadanos, empresas y administraciones a las tecnologías digitales, impulsando al mismo tiempo el potencial de la digitalización para acelerar la transición hacia una economía más eficiente, resiliente y baja en carbono.

La actualización llega tras importantes avances en materia de descarbonización. En 2025, Telefónica redujo un 92,8% sus emisiones de alcance 1 y 2 respecto a 2015 y compensó el 100% de estas emisiones en España, Alemania y Brasil mediante la retirada de 48.395 créditos de carbono procedentes de proyectos de absorción y reducción de CO₂ basados en la naturaleza. Asimismo, disminuyó sus emisiones de alcance 3, un 28,2% respecto a 2016.



MAYA Ormazabal

directora Global de
Sostenibilidad de
Telefónica.

“La acción climática forma parte de la estrategia y de la gestión diaria de Telefónica. Este Plan convierte nuestros compromisos en actuaciones concretas que implican a toda la organización y reflejan una gestión climática cada vez más ambiciosa, rigurosa y eficaz, basada en la ciencia, la medición y la rendición de cuentas. La sostenibilidad no es un elemento adicional al negocio, sino una forma de gestionarlo y de generar valor”



"TELEFÓNICA INTEGRA LA ACCIÓN CLIMÁTICA EN LAS PRINCIPALES DECISIONES DE LA COMPAÑÍA CON ACTUACIONES EN LAS OPERACIONES, LA CADENA DE VALOR, EL MODELO COMERCIAL, LA FINANCIACIÓN Y LA GOBERNANZA"



UNA ESTRATEGIA CLIMÁTICA INTEGRADA

PARA LOGRARLO, el Plan de Acción Climática determina seis ámbitos de actuación que abarcan las operaciones, la adaptación climática, la cadena de valor, la actividad comercial, la gestión económica y la gobernanza. Este enfoque combina la reducción de emisiones propias mediante redes más eficientes y el uso de electricidad 100% renovable en sus principales mercados, el fortalecimiento de la resiliencia de las infraestructuras, la colaboración con proveedores para acelerar la descarbonización de la cadena de suministro y el desarrollo de soluciones digitales que ayudan a empresas y administraciones públicas a reducir su huella ambiental. En 2025, las eficiencias generadas por los servicios Eco Smart y de conectividad, permitieron evitar 19,2 millones de toneladas de CO₂ entre clientes de España, Alemania y Brasil. La dimensión climática también se incorpora a las decisiones financieras y de inversión mediante herramientas

como la financiación sostenible, el análisis de riesgos y oportunidades climáticas o el precio interno del carbono. A cierre de 2025, la financiación sostenible representaba el 40,7% de la financiación total del Grupo.

El Plan contiene un análisis de riesgos y oportunidades climáticas que abarca más de 100.000 activos físicos y que, según la evaluación realizada por la compañía, concluye que las oportunidades asociadas a la transición climática presentan un potencial económico casi tres veces superior a los costes derivados de los principales riesgos identificados.

Telefónica fue la primera operadora de telecomunicaciones del mundo en contar con objetivos de cero emisiones netas validados por SBTi y mantiene su compromiso de alcanzar las cero emisiones netas en 2040 mediante una reducción del 90% de sus emisiones totales y la neutralización de las emisiones residuales restantes.

PLURIEMPLEO:

el 12,6% de los trabajadores se pluriemplea en España y la mitad lo hace para poder llegar a fin de mes

« El aumento del coste de vida y la necesidad de complementar los ingresos mensuales está modificando la situación laboral de los trabajadores en nuestro país. Según una encuesta de Randstad realizada a una muestra representativa de 5.700 trabajadores, un hecho que ya se refleja en la realidad: el 12,6% afirma tener más de un empleo en la actualidad, mientras que un 51% asegura haber recurrido a la pluriactividad en algún momento de su trayectoria laboral »

El 29,6% afirma no haber tenido nunca más de un empleo. De hecho, existe un abrumador consenso social sobre la causa de esta situación: el 86% de los encuestados sostiene que los salarios actuales empujan a muchas personas a tener que buscar más de un trabajo.

Esta pluriactividad, responde mayoritariamente, a una necesidad económica. El 25,4% confiesa que su motivo principal es llegar a final de mes. A considerable distancia, un 19,7% lo hace para aumentar su capacidad de ahorro, un 11,3% para saldar deudas o imprevistos y tan solo un 11,3% por desarrollo personal o profesional. El 2,8% lo hace por otros motivos.

LA URGENCIA ECONÓMICA IMPULSA EL PLURIEMPLEO ENTRE LAS MUJERES

La distribución del pluriempleo actual presenta porcentajes similares por género (12,8% en mujeres frente a 12,4% en hombres). Sin embargo, las motivaciones revelan claras diferencias por género.





COMPATIBILIZAR trabajos para llegar a fin de mes

CASI LA MITAD DE LAS MUJERES pluriempleadas (49,4%) se ve obligada a compatibilizar trabajos para llegar a fin de mes, superando claramente en más de 10 puntos a los varones (38,96%). Por su parte, los hombres registran una mayor proporción en la búsqueda de ahorro (25,7% frente al 21,7% femenino) o en el desarrollo profesional (12,5% frente al 7,8% en mujeres).

LA EDAD MARCA UN CAMBIO EN LAS RAZONES PARA TENER MÁS DE UN EMPLEO

Las razones para tener más de un empleo cambian según la edad. Aunque los jóvenes de 18 a 24 años registran la tasa más alta de pluriempleo (17,3%), la mayoría lo hace para ahorrar (45,6%).

"EL 49,4% DE LAS MUJERES PLURIEMPLEADAS SE VE OBLIGADA A SIMULTANEAR EMPLEOS POR RAZONES ECONÓMICAS, SUPERANDO EN MÁS DE 10 PUNTOS A LOS HOMBRES (38,9%)"



NECESIDAD económica

PARA LOS ENCUESTADOS con educación básica obligatoria y sin estudios, el pluriempleo es un mecanismo de pura necesidad de ingresos (más del 71% si se suma “llegar a fin de mes” y “pagar deudas”).

A medida que sube la titulación formativa, caen radicalmente los motivos de necesidad económica y aumentan los motivos estratégicos. Esto se refleja por ejemplo en los perfiles con postgrado, donde un 16,55% lo hace por puro desarrollo profesional.

Por sectores, los trabajadores de la Educación son los que más acusan el pluriempleo: el 73,4% de sus profesionales tiene o ha tenido más de un empleo, y casi el 30% lo mantiene en la actualidad. A este le siguen muy de cerca el sector de los Servicios (70,4%) y el de la Sanidad (69,1%).

Andalucía, Cataluña y Canarias, lideran el pluriempleo en España. El pluriempleo en España está fuertemente condicionado por la estructura productiva y la ubicación geográfica. Según los datos oficiales de la EPA, nuestro país ha marcado un récord histórico, concentrando el sector servicios y la hostelería al 87,5% de los profesionales que simultanean puestos a nivel nacional.

Esta alta dependencia de las actividades de servicios tensiona especialmente a comunidades como Andalucía (16,0%), Cataluña (13,6%) y Canarias (13,5%). Estas regiones presentan una elevada presencia de contratos parciales o fijos-discontinuos característicos del turismo y se combina con una severa inflación en el mercado del alquiler y la vivienda vacacional, factores que obligan a miles de trabajadores a buscar otras alternativas para poder sufragar sus costes.

“LA TASA DE PLURIEMPLEO ACTUAL MÁS ALTA SE DA EN LOS EXTREMOS: EN CONCRETO EN LAS PERSONAS SIN ESTUDIOS (16,7%) SEGUIDO DE LAS PERSONAS CON POSTGRADO/MÁSTER (14,9%)”





robert frank & los americanos

Del 29 de mayo al 1 de noviembre de 2026.

Espacio Fundación Telefónica

C/ Fuencarral, 3, Madrid



Fundación
Telefónica

Con la colaboración de:

PHoto**ESPAÑA**



MEP

Robert Frank. *Trolley* – New Orleans, 1955. Collection Maison Européenne de la Photographie, Paris
© Robert Frank Foundation, from *The Americans*.

Llegar de aquí...



Ayudamos a tu negocio en **correosdirecto.es** o en el **902 197 197**

**...hasta aquí,
es más fácil con
Marketing Directo
de Correos.**

**Soluciones
de Captación
y Fidelización
para Pymes.**

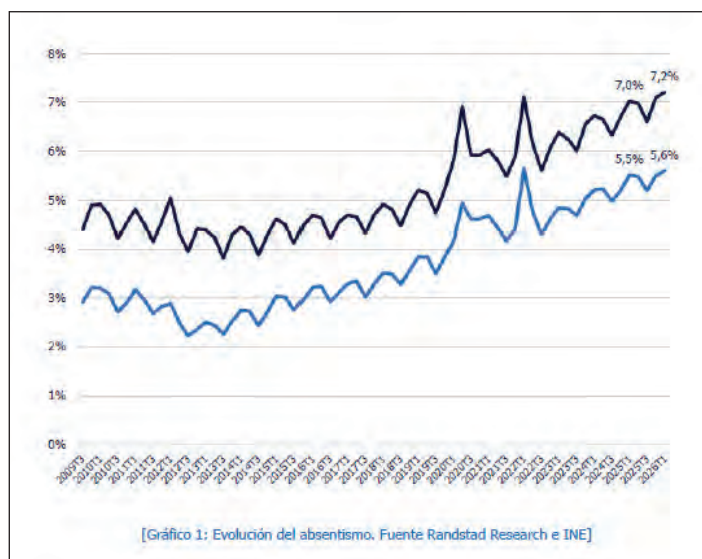


EL ABSENTISMO LABORAL

se sitúa en el 7,2% en el 2º trimestre: más de 1,6 m de ausencias diarias en España

Las bajas médicas suponen el 77,8% de las ausencias: 1,27 millones de trabajadores estuvieron de baja de manera diaria (5,6% de las horas pactadas).

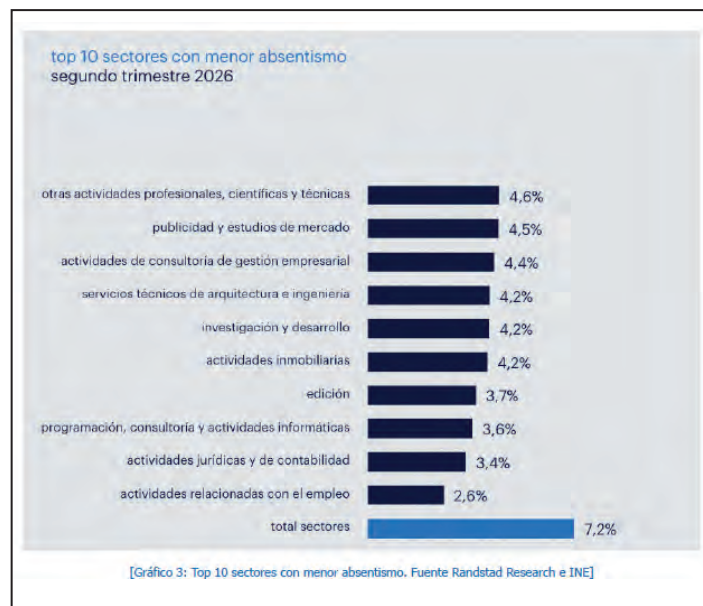
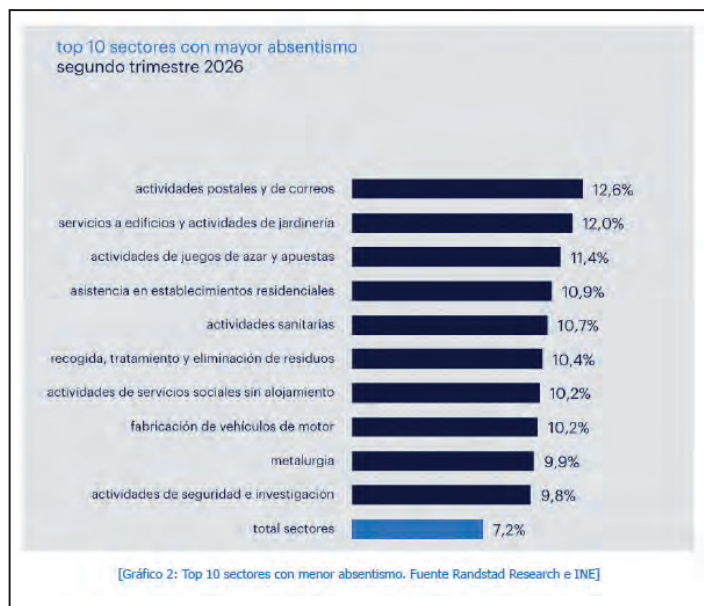
DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE de 2026, el nivel de absentismo general ha provocado la pérdida de un 7,2% de las horas pactadas en España, lo que representa un ligero incremento de 0,2 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior. Así lo refleja Randstad Research, el centro de estudios de Randstad, la empresa de talento líder en España, en el Informe de absentismo del segundo trimestre de 2026, elaborado a partir de datos de la Encuesta Trimestral de Costes Laborales del Instituto Nacional de Estadística.



Las cifras de absentismo revelan que un promedio diario de 1.637.174 personas no acudieron a su puesto de trabajo en el segundo trimestre. La principal causa de estas ausencias responde a situaciones de Incapacidad Temporal (IT) o baja médica, que supusieron el 5,6% de las horas pactadas (1.274.528 personas al día).

“El absentismo se ha consolidado como un lastre estructural para la productividad, al provocar la pérdida del 7,2% de las horas pactadas a nivel nacional. Que más de 1,6 millones de personas se ausenten diariamente de su puesto de trabajo genera unos costes que debilitan de forma directa la competitividad de nuestras empresas”.

No estamos ante un repunte coyuntural. Desde el año 2019 el mercado arrastra una tendencia de crecimiento constante en las ausencias que no hemos logrado frenar. Resulta especialmente alarmante el caso del absentismo por incapacidad temporal, ya que en el transcurso de la última década los casos prácticamente se han duplicado en el promedio de los sectores productivos” señala Valentín Bote, director de Randstad Research.



LA INDUSTRIA encabeza los macrosectores

El estudio de Randstad Research pone de manifiesto que existe una gran dispersión respecto al absentismo entre las distintas actividades económicas. Si desglosamos el mercado en sus tres grandes áreas, destaca en primer lugar la industria, con una tasa de absentismo superior a la media, provocando la pérdida del 7,7% de las horas pactadas a nivel general y del 5,8% por motivos de IT. Galicia (9,6%) y País Vasco (9,3%) lideran las ausencias en este macrosector.

Por su parte, servicios presenta un nivel similar a la media de sectores, con un 7,2% de absentismo general y un 5,6% de absentismo por IT. Canarias (9,2%) y Asturias (9,1%) son las regiones más castigadas en esta área.

Por último, construcción es el sector que cuenta con menores niveles de absentismo, registrando un 5,9% general y un 4,8% por IT. En el análisis por comunidad autónoma, Asturias (8,3%) y Murcia (7,5%) encabezan las tasas de absentismo dentro de esta actividad.

El análisis por subsectores deja hasta diez puntos de diferencia. Los diez sectores con mayor absentismo se sitúan por encima del 9,7%. El nivel más alto lo registran las actividades postales y de correos (12,6%), seguidas de los servicios a edificios y actividades de jardinería (12,0%) y las actividades de juegos de azar y apuestas (11,4%).

a bsentismo laboral



<< EL ABSENTISMO SE HA CONSOLIDADO COMO UN LASTRE ESTRUCTURAL PARA LA PRODUCTIVIDAD, AL PROVOCAR LA PÉRDIDA DEL 7,2% DE LAS HORAS PACTADAS A NIVEL NACIONAL. QUE MÁS DE 1,6 MILLONES DE PERSONAS SE AUSENTEN DIARIAMENTE DE SU PUESTO DE TRABAJO GENERA UNOS COSTES QUE DEBILITAN DE FORMA DIRECTA LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRAS EMPRESAS >>

EL NORTE Y CANARIAS sufren el mayor impacto

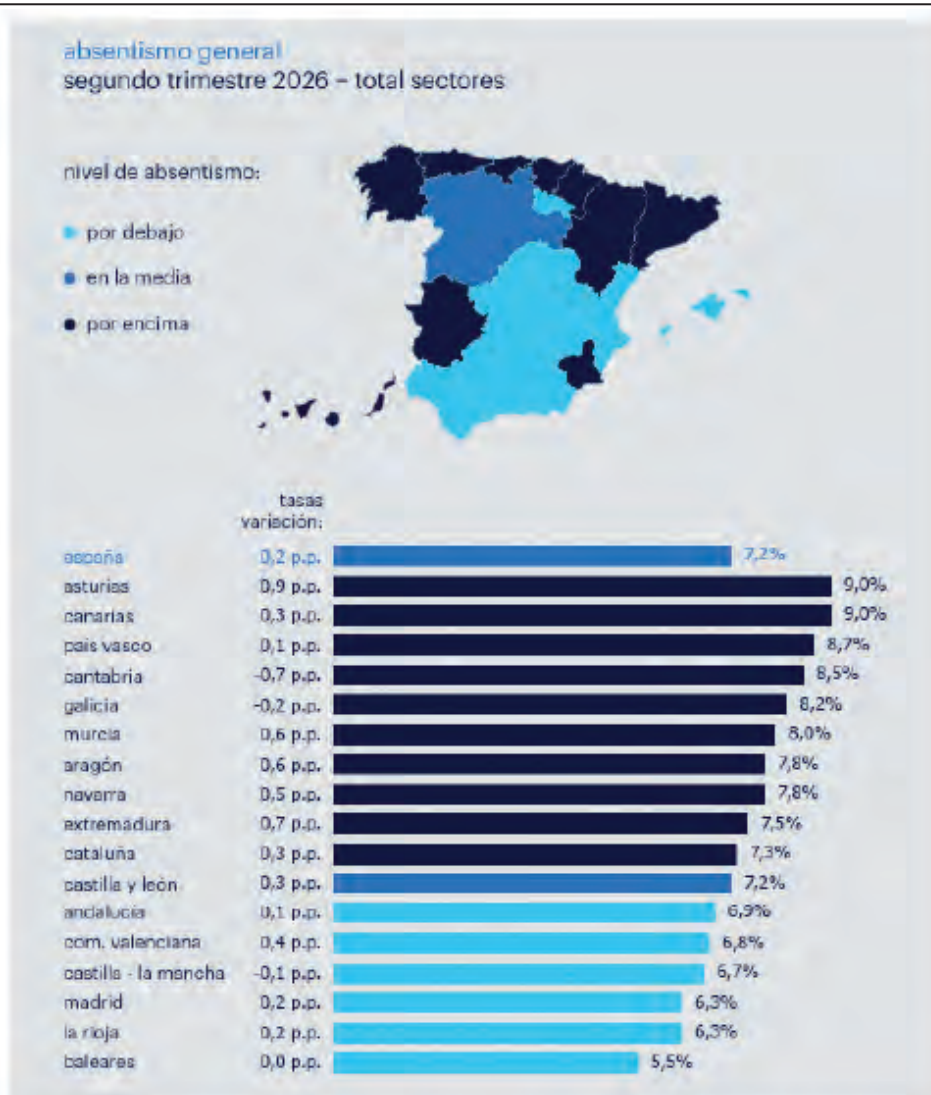
EL ANÁLISIS TERRITORIAL demuestra que el problema afecta de manera muy desigual dependiendo de la geografía.

En ciertas comunidades autónomas el absentismo general es más grave, destacando los casos de Asturias (9,0%), Canarias (9,0%) y País Vasco (8,7%).

Por el contrario, el problema, aunque relevante, no

tiene la misma magnitud en Baleares (5,5%), Madrid (6,3%) y La Rioja (6,3%), que registran los niveles más bajos.

Poniendo el foco en el absentismo por IT, las comunidades más afectadas en el segundo trimestre de 2026 fueron Canarias (7,8%), Asturias (7,5%) y País Vasco (6,7%).



[Gráfico 4: Absentismo por comunidad autónoma en el segundo trimestre 2026. Fuente Randstad Research e INE]



EL 'BURNOUT' LLEGA A LAS CÚPULAS: casi 8 de cada 10 altos directivos se sienten desconectados de sus empresas

El 45% de los managers afirma experimentar altos niveles de estrés, frente al 39% de los empleados sin personas a su cargo. Más del 53% de los empleados de la Generación Z manifiesta una gran preocupación por su salud mental.

EL ENGAGEMENT de la alta dirección y de los cuadros ejecutivos se desploma a niveles preocupantes. Según los datos del informe State of the Global Workplace de Gallup, el compromiso de los profesionales con responsabilidades directivas cayó al 22% en 2025, lo que refleja una pérdida progresiva de nueve puntos con respecto al 31% registrado en 2022. Esta desconexión en los puestos de responsabilidad representa un riesgo estratégico de primer orden para las empresas, afectando directamente a la toma de decisiones, la visión de negocio y la retención del talento clave en un entorno de mercado cada vez más complejo y volátil. A las responsabili-

dades habituales de gestión de negocio y consecución de resultados se suma hoy una presión organizativa sin precedentes. Los líderes ejecutivos deben guiar la integración acelerada de la inteligencia artificial, pilotar procesos de transformación cultural y liderar modelos de trabajo flexibles e híbridos. Esta acumulación de exigencias se traslada de forma directa al bienestar de la alta dirección. Según Gallup, en 2025, el 45% de los profesionales con funciones ejecutivas experimentó elevados niveles de estrés durante su jornada laboral cotidiana, una cifra que supera en seis puntos al 39% registrado entre los profesionales que no tienen equipos a su cargo.

**"LA FORMACIÓN
EN
COMPETENCIAS
DE GESTIÓN
INCREMENTA
HASTA UN 22% EL
ENGAGEMENT
DIRECTIVO Y UN
18% EL DE SUS
EQUIPOS"**



**EL ESTRÉS Y LA SOBRECARGA OPERACIONAL
COMO FRENO AL RENDIMIENTO DIRECTIVO**

En España, el panorama del entorno laboral sigue esta misma tendencia de desgaste. Casi cuatro de cada diez trabajadores afirman sentirse estresados a diario en sus puestos de trabajo, de acuerdo con los datos recogidos en el estudio Health on Demand elaborado por Mercer. En este contexto, cuidar la sostenibilidad de los roles directivos y aportar un respaldo estructural a la cúpula ejecutiva se ha convertido en una necesidad urgente para evitar la fuga de talento, el agotamiento profesional y el estancamiento de las organizaciones.

La transformación tecnológica y la rápida evolución de los mercados han exigido a los cuadros ejecutivos un esfuerzo constante de adaptación. Los directivos no solo deben dominar nuevas herramientas de gestión, sino también acompañar a sus organizaciones en la adopción de nuevas dinámicas de trabajo, lo que genera una sobrecarga funcional que impacta en la toma de decisiones estratégicas.

AUTONOMÍA, FORMACIÓN Y DESARROLLO

Ante esta situación, las organizaciones afrontan el reto de revisar en profundidad el papel de sus cuadros directivos y proporcionarles un marco de trabajo que les permita ejercer su función con garantías en entornos complejos. La inversión en el desarrollo de capacidades de liderazgo directivo marca una diferencia sustancial en la retención del talento executive. Las empresas que forman a sus cuadros de mando e invierten en el perfeccionamiento de sus competencias de gestión logran incrementar hasta un 22% el compromiso de su alta dirección, al tiempo que impulsan un aumento del 18% en el compromiso general de sus equipos



EL EMPRENDIMIENTO

crece en España, pero el miedo al fracaso aún frena al **53% DE LA POBLACIÓN**

« Solo el 54% de la población española considera que tiene los conocimientos y habilidades necesarios para poner en marcha un negocio »»

EL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA avanza con fuerza. La intención de poner en marcha un negocio sube al 13,8% de la población; quienes se sienten capacitados para hacerlo alcanzan el 54% y la percepción de oportunidades crece del 29% al 42%, según el último informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España 2025-

2026. Sin embargo, el miedo al fracaso sigue siendo la principal barrera, ya que el 53% de la población española afirma que no pondría en marcha un negocio por temor a que pudiese fracasar. Un freno que persiste incluso entre quienes cuentan con los conocimientos y las habilidades para emprender.

"LOS DATOS REFLEJAN QUE TODAVÍA EXISTE UNA DISTANCIA ENTRE LA INTENCIÓN DE EMPRENDER Y LA CONFIANZA NECESARIA PARA DAR EL PASO. EN NUESTRO DÍA A DÍA VEMOS QUE CONTAR CON INFORMACIÓN, HERRAMIENTAS Y UNA VISIÓN CLARA DE LO QUE IMPLICA PONER EN MARCHA UN NEGOCIO AYUDA A CAMBIAR ESA INCERTIDUMBRE INICIAL EN DECISIONES MÁS FUNDAMENTADAS", SEÑALA JAVIER CAMIN, RESPONSABLE DE AUTOEMPLEO DE LA FUNDACIÓN NANTIK LUM.



¿QUÉ PUNTOS HAY QUE tener en cuenta antes de emprender?

LOS ESPECIALISTAS EN AUTOEMPLEO de la Fundación Nantik Lum recomiendan analizar varios aspectos antes de iniciar un proyecto. El objetivo es reducir la incertidumbre y tomar decisiones con una visión realista de las necesidades de cada negocio.

- Comprobar que existe demanda para el proyecto:

Antes de invertir tiempo y dinero, conviene asegurarse de que hay alta demanda para el producto o servicio que se quiere vender. Hay que conocer a los clientes potenciales, entender qué necesitan y saber cómo resuelven actualmente esa necesidad para detectar si realmente existe una oportunidad y ajustar la idea antes de ponerla en marcha.

- Planificar la viabilidad económica: Antes de poner en marcha un negocio, es importante hacer números, es decir, calcular los gastos que supondrá el proyecto y tener una previsión realista de los ingresos. Además, es importante separar desde el principio las finanzas personales de las del negocio para controlar mejor la situación económica de cada uno.

- Analizar la competencia y el mercado: Tener una buena idea no garantiza por sí sola que un negocio vaya a funcionar. Es necesario estudiar el mercado, identificar a los principales competidores directos e indirectos y conocer los precios y servicios que ofrecen. Este análisis permitirá detectar oportunidades y definir qué puede hacer único el proyecto.

- Establecer objetivos y metas antes de empezar: Poner en marcha un negocio requiere tener claros los objetivos que se quieren alcanzar y en qué plazo. También establecer metas concretas y revisarlas de forma periódica para avanzar como estaba previsto y detectar a tiempo qué aspectos necesitan ajustarse.

- Buscar asesoramiento y apoyo: Contar con acompañamiento y asesoramiento es un paso fundamental a la hora de emprender. Ayuda a resolver dudas económicas, fiscales, administrativas o comerciales y a identificar posibles riesgos antes de que se conviertan en un problema. También permite afrontar mejor las dificultades que pueden surgir.



Para acompañar a esas personas emprendedoras y superar estas barreras y miedos, la Fundación Nantik Lum cuenta con la Plataforma de Emprendimiento y Microfinanzas (PEM), un espacio online gratuito, financiado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social y el Ministerio de Trabajo, que ofrece recursos, materiales, formación y mentoring para poner en marcha o mejorar un negocio.

"SABEMOS QUE EL
TALENTO Y LA INTENCIÓN
DE EMPRENDER ESTÁN AHÍ.
NUESTRO PAPEL ES
MEJORAR LA
FORMACIÓN Y REDUCIR LA
INCERTIDUMBRE CON
ACOMPañAMIENTO
REAL, PARA QUE ESE
MIEDO NO FRENE
PROYECTOS QUE SÍ
TIENEN FUTURO",
SEÑALA LUCÍA MEDINA,
DIRECTORA GENERAL
DE LA FUNDACIÓN
NANTIK LUM.



¿UN ALGORITMO PUEDE influir en tu sueldo o promoción?

<< El 78% de los managers españoles encuestados por la OCDE afirma que su empresa utiliza herramientas de gestión algorítmica y, entre quienes las usan, un 36% reconoce dudas sobre quién responde cuando el sistema se equivoca >>

GESTIÓN DIARIA DE LAS PLANTILLAS

ORGANIZAR TURNOS, repartir tareas, evaluar el rendimiento o intervenir en una promoción son decisiones tradicionalmente asociadas con un responsable de equipo. Sin embargo, los algoritmos tienen cada vez más presencia en la gestión diaria de las plantillas. En España, el 78% de los managers encuestados por la OCDE afirma que su empresa utiliza al menos una herramienta de gestión algorítmica, es decir, software que se utiliza para automatizar o apoyar funciones como organizar el trabajo, supervisar la actividad o evaluar a los empleados.

Esta realidad adquiere especial relevancia ante la entrada en vigor, el próximo 5 de octubre, del Real Decreto 723/2026, que refuerza las obligaciones de transparencia de las empresas. Entre otras cuestiones, deberán informar de la existencia y de las pautas, criterios y reglas de funcionamiento de los sistemas algorítmicos o automatizados cuando intervengan en decisiones relacionadas con la jornada, la asignación de tareas, los salarios, la progresión profesional, el lugar de trabajo o la extinción del contrato.





¿QUIÉN RESPONDE CUANDO EL ALGORITMO SE EQUIVOCA?

EL AVANCE DE ESTAS HERRAMIENTAS abre una cuestión que va más allá de saber si se utilizan o no: quién asume la responsabilidad cuando una recomendación automatizada influye en una decisión que afecta a un trabajador.

Entre los managers españoles que utilizan sistemas de gestión algorítmica, el 36% señala falta de claridad sobre quién es responsable cuando una decisión o recomendación de la herramienta resulta equivocada, según la OCDE. El organismo también identifica dificultades para comprender cómo estos sistemas llegan a determinadas recomendaciones.

La transparencia, sin embargo, no resuelve por sí sola el problema de la explicabilidad. Conocer la existencia de una herramienta no implica necesariamente que un trabajador pueda entender qué peso ha tenido en una decisión concreta ni a quién corresponde explicarla.

Una mayor automatización tampoco parece reducir necesariamente la importancia del manager. La OCDE observa que el uso de estas herramientas aumenta la necesidad tanto de capacidades analíticas y digitales como de habilidades sociales, entre ellas la comunicación, la escucha activa, la empatía o la resolución de conflictos.

EL RETO: DECIDIR QUÉ NO DELEGAR

La gestión algorítmica no implica necesariamente que una máquina tome una decisión de manera autónoma. Estos sistemas también pueden procesar información o generar recomendaciones que posteriormente deberá valorar un responsable. Precisamente por ello, cuanto mayor es su presencia, más importante se vuelve el criterio de quien toma la decisión final.

"Saber que existe un algoritmo es solo el primer paso. Cuando interviene en una decisión que afecta a un trabajador, la organización debe ser capaz de explicar qué papel ha tenido y quién responde por esa decisión. La tecnología puede apoyar una decisión, pero la responsabilidad no debería desaparecer detrás de la tecnología", señala Ronald Clarke, profesor de Recursos Humanos de TBS Education.



**EL 70% DE LOS LÍDERES PREVÉ
QUE EL HUMANO DEJE DE EJECUTAR
para pasar a supervisar agentes de IA**



“El 75% de los líderes consultados asegura estar preparado para implantar agentes de IA y sitúa el rediseño de los flujos de trabajo entre sus principales áreas de inversión”

AGENTIC AI:

La nueva alianza humano-máquina

CON EL 75% DE LAS EMPRESAS españolas preparadas para implantar un agente de IA, las organizaciones ya no se preguntan si deben desplegar agentes, sino qué flujos de trabajo justifican el coste de operarlos y cómo llevarlos a producción. Esta es una de las principales conclusiones de “Agentic AI: La nueva alianza humano-máquina”, el último informe de MIOTI Tech & Business School, elaborado a partir de las respuestas de más de 70 líderes de Tecnología y Recursos Humanos de 25 sectores.

Según el estudio, que analiza qué esperan las empresas de estos sistemas, qué riesgos perciben y hasta qué punto están dispuestas a delegar en ellos durante los próximos dos años, el 90% de los ejecutivos quiere agentes capaces de aprender y recordar el contexto de trabajo, mientras que un 73% aún se muestra preocupado por las alucinaciones operativas de los modelos, una preocupación creciente ante el riesgo de que un error de la Inteligencia Artificial (IA) termine convirtiéndose en una acción real.

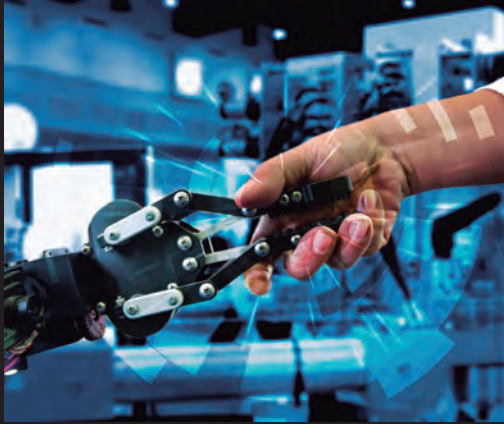
En cuanto a capacidades, más allá de la memoria persistente, la autonomía y el control por parte de los agentes, el estudio muestra que las empresas ya empiezan a

exigir funcionalidades adicionales y cada vez más sofisticadas. La multimodalidad, que permite trabajar con diferentes tipos de información, como texto, imágenes, audio o vídeo, es señalada por 7 de cada 10 de los participantes como una de las claves fundamentales de cara al futuro, mientras que 5 de cada 10 destaca la capacidad de ejecución y orquestación de tareas.

El salto de la IA Generativa a la IA Agéntica cambia en gran medida la dimensión de los riesgos existentes. Hasta ahora, en un flujo principalmente conversacional, la respuesta generada por la IA llegaba normalmente a una persona, que podía revisarla antes de utilizarla o tomar una decisión a partir de ella; sin embargo, cuando a un agente tiene la autonomía suficiente para actuar, el error podría trasladarse a un proceso real sin revisión previa.

Así, aparecen preocupaciones relacionadas con el control de la información y las decisiones: un 69% de los líderes señala la incertidumbre por dónde acaban los datos con los que la IA se alimenta y un 59% apunta a la falta de trazabilidad existente. Para poner solución a las alucinaciones, un 43% señala el gobierno del conocimiento como base necesaria para evitarlas.





NUEVO NEGOCIO: dónde poner los esfuerzos

En este incipiente panorama, el siguiente paso será identificar qué tareas pueden asumir estos sistemas de principio a fin, cuáles necesitan puntos de validación y en qué momentos sigue siendo imprescindible la intervención humana. La transformación ya empieza a reflejarse en las prioridades de las compañías, y el 75% de los líderes señala el rediseño de los flujos de trabajo como una de las principales áreas en las que invertir. En la práctica, las empresas tendrán que decidir qué se puede delegar, qué información necesita un agente para actuar correctamente y dónde deben mantenerse controles humanos.

Los datos y el conocimiento interno adquieren así un papel especialmente relevante: cuanto mayor sea la autonomía de estos sistemas, más importante será que trabajen sobre información fiable, actualizada y correctamente gobernada. MIOTI sitúa precisamente los datos, la arquitectura, la gobernanza y las personas entre las bases necesarias para pasar de la experimentación con agentes a su integración real en el negocio.

Agents MANAGERS:

La mayor autonomía de los agentes de IA no significa necesariamente que las empresas estén planteando sacar a las personas de los procesos. Lejos de esta redistribución, lo que empieza a cambiar es el papel que tendrán los humanos dentro de ellos. A medida que ciertas tareas puedan delegarse, los profesionales irán ganando peso en otras tareas esenciales como definición de objetivos, supervisión del trabajo y aportar criterio.

De hecho, MIOTI señala en su informe que el 7 de cada 10 líderes pretende mantener al humano en un rol de supervisión o control del agente, no de ejecución. Ante este nuevo rol del personal humano, un 37% identifica un papel protagonista como supervisor estratégico para evaluar el resultado final y un 33% como interventor operativo capaz de autorizar cada crítico paso. Para ello, un 47% pone el foco en el reskilling y upskilling de los profesionales hacia la formación de prompting avanzado y la gestión de agentes. En este sentido, la compañía augura que los humanos van a pasar de "People Managers a Agent Managers", un nuevo perfil capaz de coordinar el trabajo de equipos que ya no solo gestiona personas, sino también agentes.





EL COMERCIO ELECTRÓNICO CONSOLIDA SU CONTRIBUCIÓN a la economía española y alcanza el 6,45% del pib

El comercio electrónico se consolida como palanca de la economía española y en 2025 representó el 6,45% del PIB nacional, casi 0.5 p.p más que el año anterior cuando alcanzó el 5.97%. Este incremento sitúa a España como el quinto país europeo donde el comercio electrónico tiene mayor peso sobre el PIB, solo por detrás de Estonia (13,82%), Grecia (7,69%), Francia (6,58%) y Dinamarca (6,52%), frente al 3,64% de media europea.

DE ACUERDO CON LOS DATOS recogidos por el European E- Commerce Report 2026 , elaborado por Ecommerce Europe, la asociación europea que representa al sector del comercio electrónico, y al que Adigital ha contribuido con el capítulo dedicado a España. "Un año más, el comercio electrónico aumenta su peso en el PIB y demuestra ser una de las palancas de la economía nacional. Un avance sostenido, que se expli-

ca por un aumento de la digitalización por parte de las empresas y por el equilibrio que el sector ha conseguido entre logística, seguridad jurídica y confianza, tres pilares que siguen siendo clave para mantener esta tendencia alcista" destaca Susana Voces, presidenta de Adigital, la Asociación Española de la Economía Digital y eCommerce, la Asociación Española del Comercio Electrónico.

**"ESPAÑA SE
SITÚA COMO EL
QUINTO PAÍS
EUROPEO
DONDE EL
COMERCIO
ELECTRÓNICO
TIENE MAYOR
PESO SOBRE EL
PIB Y OCUPA LA
TERCERA
POSICIÓN EN
FACTURACIÓN
B2C"**

POR FACTURACIÓN B2C, con 108.700 millones de euros España se posiciona en el tercer puesto -empatado con Portugal- tras crecer un 14% en 2025. Mientras que, por regiones, Europa occidental concentra el 57% de toda la facturación B2C europea, por delante de Europa del sur (22%), Europa central (10%), Europa del norte (8%) y Europa del este (3%). Una cifra que contrasta ya que si se tiene en cuenta el peso del comercio electrónico sobre el PIB es Europa del sur la región que encabeza la lista, con un 4,44%, seguido de Europa occidental (3,86%), Europa del norte (3,55%), Europa central (2,82%) y Europa del este (2,41%).

HÁBITOS DE CONSUMO

De acuerdo con el estudio, el 72% de la población española entre 16-74 años compra online, un 2% más que el año anterior, frente al 77% de media europea. Además, el gasto diario de los españoles se ha triplicado en cinco años, alcanzando los 2.270€ y el 95% utiliza Google para realizar sus compras online.



TEJIDO EMPRESARIAL

A NIVEL NACIONAL, el 92% de las empresas realiza sus ventas a través de páginas web y aplicaciones propias, frente al 32% que las gestiona a través de marketplaces, un modelo reforzado por un sector logístico sólido. Según datos de la CNMC, recogidos por el informe, la logística española realizó un total de 1.216 millones de pedidos en 2024, un 20% más que el año anterior que fue posible gracias a la diversificación de los puntos de entrega (taquillas, puntos de conveniencia, click & collect) y a un modelo cada vez más sostenible, con un 62% de las empresas que ya usa flota eléctrica o de bajas emisiones.



A esa fortaleza logística se suma una intensidad digital creciente. En España, el 21,1% de las empresas de más de 10 empleados usa la IA, en línea con la tendencia europea, y el sector anticipa que la IA agéntica cambiará primero cómo se busca y decide, antes que cómo se compra. En este contexto, desde Adigital y esCommerce trasladan una serie de recomendaciones en el informe, entre ellas, acompañar la evolución tecnológica de marcos normativos capaces de adaptarse al ritmo del mercado, con el fin de asegurar un entorno estable para las empresas y favorecer la continuidad del crecimiento del comercio electrónico.



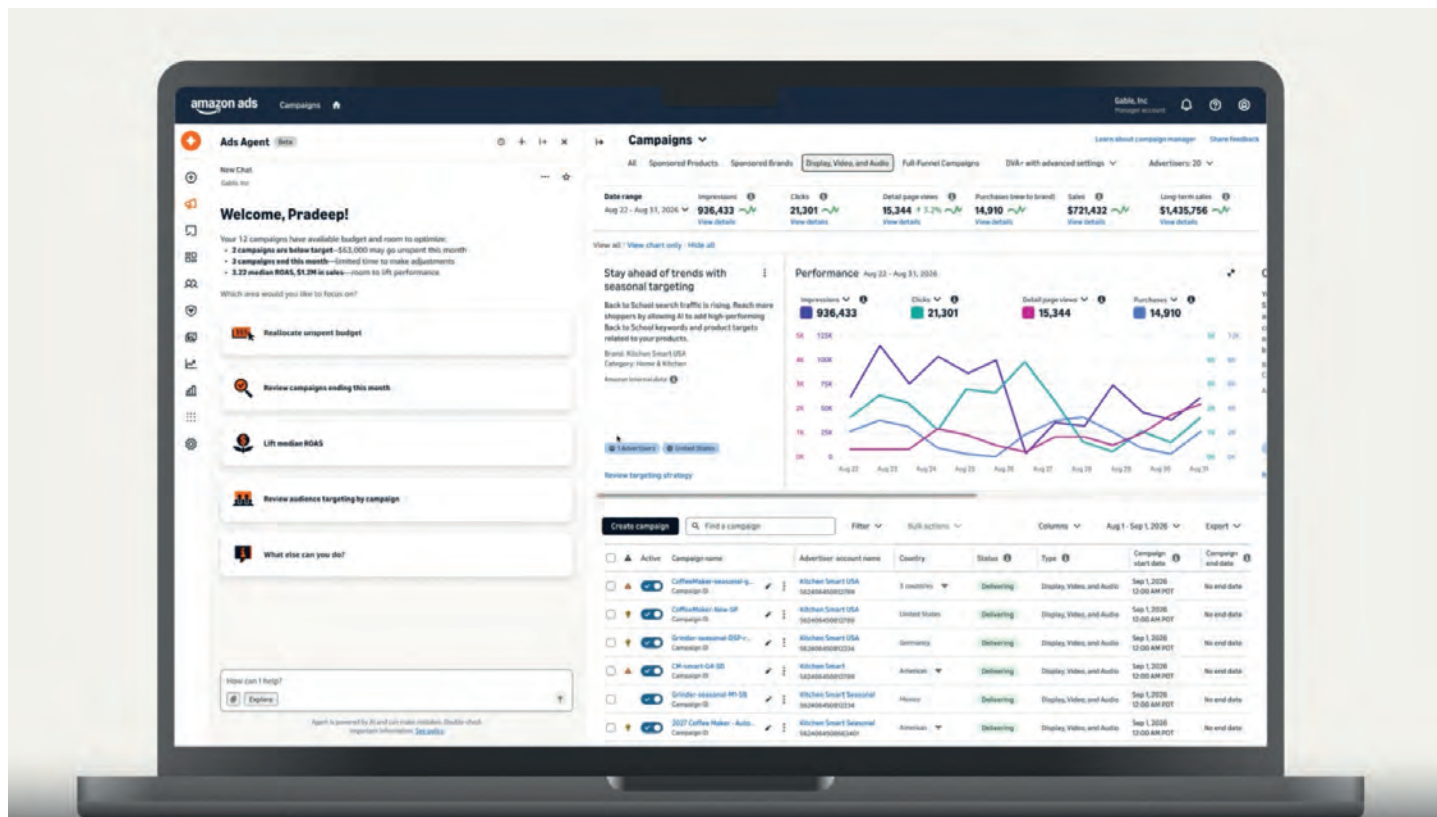
emplea y emprende

www.empleayemprende.com



ES EMPRENDIMIENTO.
ES FORMACIÓN.
ES EMPLEO.
ES TECNOLOGÍA.

emplea y
emprende



AMAZON ADS PRESENTA AMAZON ADS AGENT, su nueva solución publicitaria unificada impulsada por IA agéntica

Ads Agent es la solución unificada de Amazon Ads, que reúne anuncios patrocinados, display, video y audio en un único servicio sencillo, conectado y concebido en torno a la IA.

AMAZON ADS HA PRESENTADO Amazon Ads Agent. Esta nueva solución integra Amazon DSP y la consola publicitaria en una única experiencia. Además, incorpora un asistente conversacional de IA que permite crear y optimizar campañas a escala, definir audiencias y obtener insights en tiempo real mediante lenguaje conversacional. Estas capacidades se apoyan en billones de señales de compra,

navegación y streaming. Amazon Ads Agent reúne anuncios patrocinados y de display, video y audio en una única superficie sencilla, conectada e impulsada por la capacidad de la IA. Con Amazon Ads Agent, los anunciantes pueden crear y optimizar campañas tanto de forma manual como con ayuda de la IA, en función de sus objetivos y necesidades.

CAPACIDADES PROGRAMÁTICAS PARA TODOS LOS ANUNCIANTES: DVA+

DVA+ OFRECE una experiencia única y simplificada de compra y optimización de campañas en Amazon Ads Agent, que reúne lo que hasta ahora se gestionaba mediante distintas herramientas, entre ellas Sponsored Display o las soluciones programáticas. Impulsado por Brand+ y Performance+, DVA+ utiliza billones de señales de compras, navegación y streaming de Amazon para distribuir automáticamente los anuncios de televisión por streaming, vídeo online, display y audio, tanto en Amazon como en otros servicios de Internet.

Los anunciantes eligen un objetivo (por ejemplo, impulsar sus ventas, aumentar el tráfico o crear conciencia de marca) añaden sus productos y creatividades, establecen un presupuesto y lanzan la campaña. Después, las herramientas de IA de Amazon Ads se encargan del resto. De esta forma, DVA+ permite a los anunciantes pasar de la configuración al lanzamiento de una campaña en cuestión de minutos. Dentro de DVA+, Brand+ utiliza optimización basada en IA para identificar audiencias que no solo tengan probabilidades de ver un anuncio, sino también de realizar una acción relevante, ya sea visitar una Brand Store, añadir productos al carrito o realizar una compra.

En el caso de Performance+, se encarga de impulsar la consideración y las conversiones llegando a los clientes cuando están activamente en el mercado y optimizando la campaña en función del resultado elegido por el anunciante.

.....
"LA COMPAÑÍA TAMBIÉN HA ANUNCIADO DVA+, UNA EXPERIENCIA ÚNICA Y SIMPLIFICADA DE COMPRA Y OPTIMIZACIÓN DE CAMPAÑAS, QUE REÚNE LO QUE HASTA AHORA SE GESTIONABA MEDIANTE DISTINTAS HERRAMIENTAS"



“Además, DVA+ simplifica la creación y optimización de campañas para anunciantes de todos los tamaños y gracias a los ajustes avanzados, los compradores programáticos con experiencia mantienen un control total”

PARA LOS ANUNCIANTES QUE YA GESTIONAN campañas programáticas en Amazon Ads, la experiencia con los ajustes avanzados está diseñada para que les resulte familiar desde el primer momento. Los anunciantes pueden gestionar la segmentación, activar acuerdos, seleccionar las fuentes de suministro, establecer límites de fre-

cuencia y configurar las estrategias de puja, siguiendo el mismo flujo de trabajo que utilizan actualmente, pero con asistencia adicional e interacción continua a través del chat de Amazon Ads Agent. DVA+ comenzará a implementarse progresivamente para los anunciantes en los próximos meses.

UNA EXPERIENCIA CONVERSACIONAL QUE FACILITA LA PUBLICIDAD EN TODOS LOS TIPOS DE CAMPAÑAS

EN CUANTO A RESULTADOS, Amazon lanzó en 2025 una experiencia conversacional que ayudaba a los anunciantes a automatizar determinadas tareas. En Estados Unidos, los anunciantes que utilizaron lenguaje conversacional para aplicar recomendaciones de segmentación en sus campañas consiguieron, de media, más de un 25% de clientes únicos adicionales, al tiempo que redujeron en más de un 10% el coste por impresión (CPM) de sus campañas.

Amazon Ads también ha anunciado nuevas capacidades dentro de la experiencia conversacional de Amazon Ads Agent, que permiten a los anunciantes planificar medios, definir audiencias, analizar el rendimiento y optimizar sus campañas:

- **Planificación de medios:** permite dimensionar audiencias, estimar el alcance, recibir recomendaciones de asignación presupuestaria y comparar el alcance incremental entre canales, todo ello mediante conversación.

- **Segmentación de campañas:** permite describir la audiencia a la que se quiere llegar y recibir recomendaciones de segmentación por productos, categorías, palabras

clave y audiencias de Amazon, listas para aplicar a las campañas.

- **Analítica:** permite realizar preguntas sobre el rendimiento, diagnosticar tendencias, comparar resultados con los de otros actores del mercado y crear análisis visuales entre distintos tipos de campañas, sustituyendo horas de elaboración manual de informes por respuestas rápidas y estructuradas.

- **Recomendaciones basadas en IA para anuncios patrocinados:** permite identificar rápidamente oportunidades para mejorar campañas de Sponsored Products mediante recomendaciones sobre segmentación, pujas y presupuestos y aplicarlas con un solo clic.

Estas novedades, presentadas en el evento unBoxed 2026, amplían las capacidades de Amazon Ads Agent y refuerzan el objetivo de Amazon Ads de facilitar la gestión de campañas mediante herramientas de IA, manteniendo al mismo tiempo opciones de control para los anunciantes y comenzarán a estar disponibles durante los próximos meses.



emplea
y
emprende

TALENTO E INNOVACIÓN AL SERVICIO DE LAS IDEAS

www.empleayemprende.com