



# Informe de empleabilidad Tendencias 2026

**Josep Ginesta**

Profesor de OBS Business School

Marzo, 2026

Partners académicos:



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

unie\*  
Universidad



# Autor

## **Josep Ginesta**

Profesor OBS Business School

Es profesor de OBS Business School y profesional con un conocimiento transversal del mundo del trabajo. Además de docente en el ámbito del derecho del trabajo, seguridad social y pensiones, ejerce como docente en las áreas de gestión de personas en las organizaciones, gestión de conflictos, negociación e influencia. Ha ejercido profesionalmente como director de recursos humanos y director del área laboral en despachos profesionales, especializándose en el ámbito de los procesos de negociación colectiva. Ha sido Secretario General de Trabajo de la Generalitat de Catalunya (2016-2020) des de donde ejerció de mediador en múltiples conflictos laborales. Participa activamente en consejos asesores relacionados con el empleo, y actualmente es Secretario General de PIMEC, la Confederación patronal de la pequeña y mediana empresa de Cataluña, des de donde participa en distintos espacios de concertación y diálogo social, además de realizar periódicamente análisis de la evolución del mercado de trabajo.



<b>01</b>	<b>Capítulo 1</b> Resumen sintético. Redefiniendo la empleabilidad cualitativa (2026)	<b>PÁG. 5</b>
<b>02</b>	<b>Capítulo 2</b> Contexto económico, transiciones y tendencias. ¿Dónde pueden estar las oportunidades?	<b>PÁG. 10</b>
2.1.	¿Dónde se generarán oportunidades de progreso profesional en un entorno en constante evolución?	PÁG. 11
2.2.	Transición digital, automatización y consolidación de los Agentes de IA	PÁG. 13
2.3.	Transición verde y sostenibilidad transversal	PÁG. 18
2.4.	Transición social y demografía	PÁG. 21
2.5.	Transición geoeconómica, fragmentación, resiliencia y competitividad. Gestión de las incertidumbres	PÁG. 26
2.6.	Transición del nuevo trabajo	PÁG. 29
<b>03</b>	<b>Capítulo 3</b> Competencias profesionales en un escenario de cambios	<b>PÁG. 35</b>
3.1.	¿Cómo se trasladan las transiciones a las competencias? ¿Qué competencias debemos tener en nuestro radar para fortalecernos?	PÁG. 36



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

- |           |  |                |
|-----------|--|----------------|
| <b>04</b> | <b>Capítulo 4</b> Revisando la fórmula de la empleabilidad   | <b>PÁG. 44</b> |
| <b>05</b> | <b>Capítulo 5</b> Driver para estudiantes y profesionales.<br>Empleabilidad cualitativa en 5 pasos | <b>PÁG. 48</b> |
| <b>06</b> | <b>Capítulo 6</b> Ideas a modo de conclusiones   | <b>PÁG. 51</b> |
| <b>07</b> | <b>Capítulo 7</b> Nota metodológica  | <b>PÁG. 54</b> |

# 01

Capítulo 1

## **Resumen sintético. Redefiniendo la empleabilidad cualitativa (2026)**



**El anterior Informe OBS de Empleabilidad (2024) introdujo un desplazamiento conceptual orientado a alertar a estudiantes y profesionales de que la empleabilidad se convierte en cualitativa cuando el perfil profesional es capaz de adaptarse, a lo largo de la vida, a las necesidades cambiantes de las economías y del mercado de trabajo.**

La formación profesionalizadora que permite transitar con solidez, competencia profesional y capacidad de progreso no es un foco temporal: es un hábito vital para quienes quieran no solo progresar, sino mantenerse empleables con garantías. Las transiciones que impactan en el mundo del trabajo así lo anticipan: la digital, la verde, la social, la geopolítica y las nuevas formas de trabajo en un contexto global con escasez de talento. De forma paradójica, las economías desarrolladas padecen, y a su vez, un déficit generalizado de talento y un desajuste persistente entre el talento disponible y el necesario.

La empleabilidad, como capacidad de adaptación constante y sistémica, se orienta cada vez más —con uso intensivo de la tecnología— hacia la productividad sostenible. La triple actitud que la condiciona ya no consiste solo en formarse e ir adaptando los conocimientos a realidades cambiantes, sino también en orientarse al valor aportado y a la eficiencia, en entornos laborales cada vez más colaborativos, donde el uso inteligente de nuevas herramientas y del progreso tecnológico multiplica la productividad humana. A ello se añade una competencia decisiva: saber integrar la tecnología que se aproxima artificialmente a lo humano para maximizar el resultado de lo que aportamos las personas. El trabajo ya no es plano: se ha “pixelado”, esto es, el puesto tradicional se fragmenta en tareas y habilidades específicas, lo que permite a las organizaciones adoptar modelos laborales más flexibles y ágiles al combinar estratégicamente talento interno, eventual o externo. Adaptarse a ello va a exigir preparación y criterio.

En la perspectiva 2026, este marco conceptual gana fuerza ante la volatilidad de las formas de trabajo que impulsa un progreso tecnológico que no deja de acelerarse. La transición verde pasa a convertirse también en una transición regulatoria y de cumplimiento

normativo. La transición social se marcada por el envejecimiento progresivo, que desplaza tanto las necesidades de los consumidores como la disponibilidad de talento. La geopolítica, reaparece y está más presente que nunca en la economía mundial: recuperan protagonismo las políticas arancelarias, los acuerdos comerciales y los conflictos, que exigen la máxima eficiencia en la gestión de las cadenas de suministro. Las nuevas formas de trabajo se imponen, y no puede desasociarse de la escasez de talento, lo que va a exigir no solo liderazgos y profesionales para la mejora de la captación de personas, sino que también exigirá un marcado enfoque a la retención del talento disponible adaptándolo a las nuevas necesidades -con *reskilling* y *upskilling*- para el impulso de la productividad sostenible.

Aunque a corto plazo focalicemos la atención en algunos ámbitos, sectores o competencias transversales, la capacidad de ser empleable descansará cada vez menos en el puesto concreto y cada vez más en la competitividad profesional construida desde la capacidad de aprender, adaptarse con sentido y reconfigurar el propio valor a medida que los puestos evolucionan. Sin olvidar la revisión de la nueva fórmula de empleabilidad hacia la aportación de valor constante orientándose a resultados.

La formación profesionalizadora que ayuda a la adaptación competencial es y será siempre el compañero de viaje imprescindible para los que quieran tener un perfil de alta empleabilidad y o progresar. Y eso se corrobora en los datos y estadísticas, en las que se refleja reiteradamente que la formación superior tiene un retorno tangible en el acceso al empleo y la mejora de su calidad objetiva -contratación y salario-. Con ello, la formación permanente deja de ser una opción para pasar a ser un hábito. Cabe recordar además que las habilidades se adquieren con ese hábito, ya que tener una titulación no siempre equivale a tener habilidades sólidas: el **13%** de los adultos con educación terciaria no alcanza los niveles básicos de alfabetización funcional, lo que subraya la necesidad de elevar la relevancia y calidad de la formación en esas habilidades<sup>1</sup>.

1 OECD (2025), *Education at a Glance 2025: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en>

Así pues, este informe pretende orientar sobre donde se proyectan los focos de empleabilidad en el horizonte, pero también, que la empleabilidad es inherente a la capacitación profesional a lo largo de la vida de las personas que quieran progresar y consolidarse, junto con las actitudes que las maximizan. En el ajuste dinámico entre oportunidades y capacidad de prepararse permanentemente para ellas estará el éxito profesional. Conviene citarlo, porque el trabajo es intercambio de tiempo por dinero, también en esas oportunidades están las primas salariales. El conocimiento tiene esa prima, porque la transición hacia una economía digital e intensiva en conocimiento está disparando la demanda de cualificaciones superiores, y con ello, los graduados universitarios perciben salarios un **54%** superiores a la media, llegando al **83%** en el caso de másteres o doctorados<sup>2</sup>. En la transición verde, donde tienden a ofrecer salarios más altos, se concentra en puestos que requieren niveles educativos terciarios y alta especialización<sup>3</sup>.



2 Ver 1

3 OECD (2025), OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>

La irrupción de la inteligencia artificial transforma el trabajo, tanto el intelectual como el manual. En el trabajo intelectual está actuando como un ecualizador: distintas evidencias muestran que puede impulsar la productividad cerrando parte de la brecha entre trabajadores de menor y mayor cualificación, elevando el suelo de la empleabilidad<sup>4</sup>. Pero, al mismo tiempo, incrementa la exigencia sobre el valor diferencial que cada profesional aporta por encima de lo automatizable. En el trabajo manual, impulsa la robotización y el trabajo mecánico a la automatización cognitiva.

Por último, y importante, debemos abstraernos del vértigo que a veces acompaña a la toma de decisiones. La lectura de tendencias como la que desgrana este informe puede generar sensación de saturación. El síndrome FOBO<sup>5</sup> – *fear of better options*–, esto es, del miedo a comprometernos con solo una de las múltiples opciones de progreso cuando creemos que puede existir otra mejor. Porque la capacitación permanente, más o menos formal, ya es una constante del mercado de trabajo, y porque lo será para siempre, con lo que siempre podremos acabar reconduciendo decisiones erróneas renaciendo en nuestro foco de progresión profesional; oportunidades no van a faltar. Ante múltiples itinerarios, no decidir es una decisión, pero suele ser la peor.

Frente a esos miedos y retos, la receta es sencilla en su formulación, aunque exigente en su práctica: actitud para forjar empleabilidad cualitativa. La empleabilidad ya no depende de lo que sabemos hoy, sino de la velocidad y del criterio con que somos capaces de desaprender, aprender y volver a aplicar. Cuando a ello se añade el eje del progreso tecnológico, donde no puede competirse en precisión, ya no basta con acumular conocimientos: hay que saber integrarlos, activarlos y traducirlos en valor. Podremos competir en contexto, ética, propósito, orquestando, pero siempre pensando en resultado, eficiencia y productividad.

---

4 The AI Index 2025 Annual Report. Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2025 [https://hai.stanford.edu/assets/files/hai\\_ai\\_index\\_report\\_2025.pdf](https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf)

5 Social Theory at HBS: McGinnis, Patrick. Two FOs. The Harbus. Harvard Business School (2004) <https://www.harbus.org/post/social-theory-at-hbs-mcginnis-two-fos-1>

# 02

Capítulo 2

## **Contexto económico, transiciones y tendencias. ¿Dónde pueden estar las oportunidades?**



## 2.1



## ¿Dónde se generarán oportunidades de progreso profesional en un entorno en constante evolución?

### Consolidación y aparición de nuevas transiciones que condicionan el empleo

Hemos venido analizando el progreso de la economía mundial junto con sus retos a partir del escenario de las “transiciones”. Cambios lógicos o inducidos de tecnologías, hojas de ruta macroeconómicas, tendencias o retos sociales que acaban influyendo en cómo se desarrollan las economías, los modelos de consumo, los negocios y como se organiza la fuerza del trabajo que debe seguir impulsando el crecimiento económico. Los retos que impone el clima y la sostenibilidad – transición verde -, el progreso de las nuevas tecnologías y el uso o interpretación masiva de datos y robotización -transición digital- y el reto del ascensor social y las perspectivas demográficas -transición social-. han venido condicionando el relato institucional. Se han convertido por la orientación de las regulaciones, las políticas públicas o sencillamente, por la necesidad de darles respuesta, en verdaderos motores reales de la actividad económica. Y con ello, de la creación intensiva de nuevos empleos, o redefiniendo algunos, desplazando tareas.

Y a esas tres que se han venido acuñando especialmente en el entorno europeo y en los foros económicos, se le añaden en las perspectivas el avance de otras tendencias que permiten capturar la complejidad del mercado laboral que se vislumbra. Dinámicas o fuerzas disruptivas adicionales que operando de forma interconectada condicionan de forma determinante los nuevos empleos y su progreso. Según el WEF, estamos ante cinco macrotendencias que impactan decididamente el mercado de trabajo; el cambio tecnológico, la transición verde, la fragmentación geoeconómica, la incertidumbre económica y los cambios demográficos<sup>6</sup>. Para 2030, la creación y el desplazamiento de

6 Saadia Zahidi. Managing Director WEF. Futur of Jobs Report (2025) World Economic Forum [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)

empleos debido a las macro tendencias representarán un **22%** del total de empleos actuales.

Desde la perspectiva de como leer las tendencias de empleo, podemos añadir pues, al catálogo de transiciones clásicas, por lo menos, la geoeconómica e incertidumbres y la del nuevo trabajo. Transiciones que se estimulan y retroalimentan, que se aceleran entre sí, así como la velocidad de los cambios y como se definen los puestos de trabajo y las competencias que los caracterizaran. La transición geoeconómica y la incertidumbre impulsa la transición digital para generar soberanías tecnológicas, la verde condiciona formas de trabajo para buscar modelos más sostenibles y de proximidad, la digital impulsa la productividad, un sinfín de iteraciones que condicionan el mundo del trabajo pero que, a la vez, nos abren un abanico casi infinito de nuevas oportunidades para los que quieran aprovecharlas.



# 2.2

## Transición digital, automatización y consolidación de los Agentes de IA.

La digitalización de nuestra forma de vida en relación directa al progreso tecnológico ha tenido un claro impacto en la economía y va a seguir transformándola. Tanto en el desarrollo de nuevos productos y nuevas tendencias de consumo, como en la necesidad de adaptarse constantemente a las ganancias que conlleva. No hacerlo, no apostar por esa transición, está condenando a muchos sectores, a muchas empresas, e incluso a la competitividad de los países<sup>7</sup>.

Como concepto amplio que abarca procesos, habilidades y tecnologías que implican actividades de conversión de lo analógico a lo digital y el uso de las TIC, lo digital avanza inexorablemente hacia ser un potenciador de la eficiencia de los procesos. De cada vez más procesos que se transforman estructuralmente, con los avances de la IA, el big data, la computación en la nube o la robotización de software o de máquinas. La robotización ya presente en la Industria (la llamada 4.0) en la expresión física del avance del dato y procesamiento del mismo. La automatización de tareas que alcanzaron los RPA (automatización robótica de procesos) han evolucionado con la integración de la IA, una fusión de la que nace una automatización o robotización inteligente, con programas que emulan la interacción humana con la interfaz de usuario para ejecutar tareas rutinarias se ha convertido en una opción al alcance de muchas empresas y está avanzando con fuerza. La toma de decisiones ya no es solo humana. Sensores, manipuladores mejorados, y otros desarrollos tecnológicos pueden ya realizar tareas que antes eran exclusivas de las personas.

La IA ha generado un impulso importante a la robotización. Esa integración va a acelerar las capacidades de la robótica en relación con las de las personas. Las tareas robóticas, con esa simbiosis, han crecido a una tasa anual el **43%**, duplicando capacidades cada

---

7 Brújula Digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. <https://espanadigital.gob.es/sites/espanadigital/files/2022-06/Br%C3%BAjula%20Digital%202030.pdf>

1,9 años entre 2008 y 2024. En matemáticas, los sistemas actuales están un **7,9%** por encima del desempeño humano, en razonamiento y comprensión visual, también nos superan, y solo en razonamientos expertos de tareas multidisciplinares complejas están por debajo, aunque alcanzando ya el **78,2%** enfrente del **82,6%** humano. Si, tienen un límite, y de momento ahí estará una ventana de tiempo a más vertebración robótica; es eficiente a corto plazo, ya que pierden eficacia a partir de las dos horas de actividad, y los humanos, les superamos en tareas de tiempo extendido<sup>8</sup>.

La disrupción acelerada de la IA ha dejado de ser una novedad para ser ya una realidad operativa, y eso acelera el impacto en el mercado de trabajo y en el empleo. En volumen, pero también, en lo que se va a exigir. No solo estamos ante una evolución o automatización que hace desaparecer puestos de trabajo, sino que los desplaza o los cambia, los rediseña, apareciendo copilotos y agentes que como antaño los aprendices, se instruyen a través de las automatizaciones o los *prompts*.

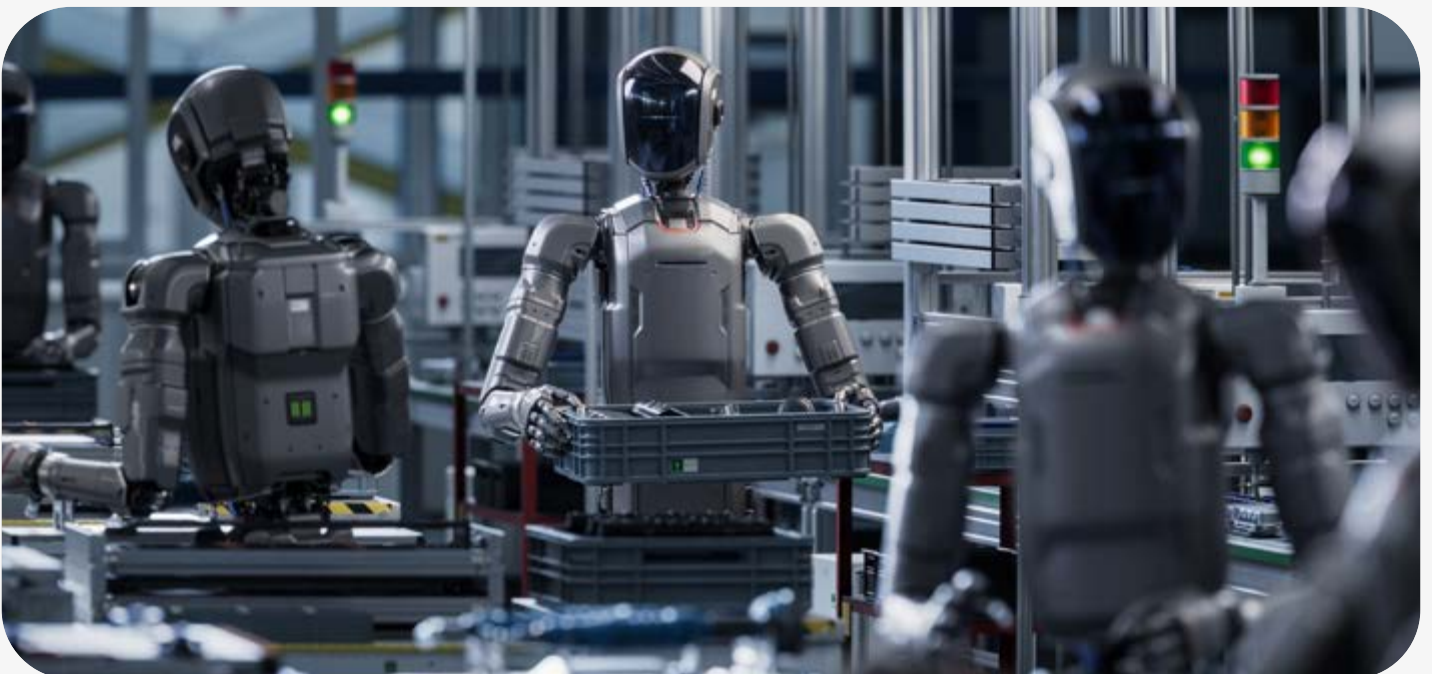
La agentica, sistemas de IA con capacidad de decidir, actuar de forma autónoma para conseguir el cumplimiento de objetivos ejecutando y planificando, superando la IA generativa que “solo” responde, con Agentes IA reflejos, de objetivos, utilidad o aprendizaje, se convertirá en una parte relevante de la *deshumanización* del trabajo. Sin embargo, aparecen nuevas necesidades y competencias, porque hay que gobernarlo, debe ser seguro, debe tener el control humano al final de la cadena. Sin dejar de lado la ciberseguridad que está siendo un quebradero de cabeza y que está generando tantos problemas como actividad económica. Se proyecta la creación de 170 millones de nuevos empleos y la desaparición de 92 millones para 2030, con una adopción de la IA que ha aumentado del **55%** en 2022 al **88%** en 2025, con una demanda de habilidades de alfabetización que ha crecido un **70%** entre 2024 y 2025<sup>9</sup>.

---

8 Ver 4

9 Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030. White paper, January 2026. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Four\\_Futures\\_for\\_Jobs\\_in\\_the\\_New\\_Economy\\_AI\\_and\\_Talent\\_in\\_2030\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Futures_for_Jobs_in_the_New_Economy_AI_and_Talent_in_2030_2025.pdf)

El análisis prospectivo llevado a cabo por el *World Economic Forum* recientemente<sup>10</sup>, se intenta dibujar el futuro del trabajo a partir del cruce de incertidumbres acerca de progreso más o menos acelerado de la IA, así como en las tendencias de talento en la economía global. Los datos son concluyentes, el **54%** de los ejecutivos globales espera que la IA desplace empleos existentes, solo el **24%** cree que la IA creará nuevos empleos, aproximadamente el **45%** anticipa un aumento en los márgenes de beneficio debido a la IA y solo el **12%** espera que la IA conduzca a salarios más altos. En los cuatro posibles escenarios de como esto condiciona el empleo, se dibujan las tendencias que podríamos esperar. En el primero, o del progreso acelerado, con avances exponenciales, la productividad va en aumento, como diagnostican ya algunas encuestas se está incrementando la real entre un **10%** y un **45%**<sup>11</sup>- y aparecen nuevos empleos emergentes-, pero a la vez se incrementan los desafíos en la gobernanza. En el segundo, de la era del desplazamiento, la IA desplaza rápidamente a los trabajadores, creando desempleo, desconfianzas y el avance del *neoludismo*.



10 Ibidem.

11 The AI Index 2025 Annual Report. Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2025 [https://hai.stanford.edu/assets/files/hai\\_ai\\_index\\_report\\_2025.pdf](https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf)

En el tercero, o de la economía del copiloto, se dibuja un escenario idóneo, con una integración gradual donde humanos gobiernan la interacción con la IA, colaboran para la mejora de la productividad y la movilidad laboral. En el cuarto, del progreso estancado, la falta de habilidades críticas en la fuerza laboral limita el crecimiento en la fuerza laboral y el crecimiento económico, creciendo las desigualdades.

Se progresa a un escenario más acelerado o harmónico, la realidad es que pasamos de tener una herramienta inerte en el mundo del trabajo a tener un colaborador o competidor, que puede ser autónomo, que razona, planifica o ejecuta sin supervisión permanente. El impacto en productividad puede ser masivo. Puede, porque quedará ver cómo se traduce en productividad real para las empresas. Algunos análisis ya apuntan a un cierto éxito. En concreto, se ha analizado la reducción de la carga y demanda mental percibida en tareas administrativas y técnicas, incluso en trabajadores de idiomas no nativos, que se redujo en el **45%** según el *Artificial Intelligence Index Report 2025 de la Universidad de Stanford*<sup>12</sup>. Además, se ha detectado en el caso de estudio que se avanza en la precisión que se cerró en un **84,6%** en la redacción de informes con el uso de IA, añadiéndose además un **49%** más de información clave en comparación con los realizados sin ella. Si se confirma la tendencia, tenemos un binomio de excelencia que enlaza con el escenario harmónico, bienestar de las personas con el uso de la herramienta y mejora de la gestión cognitiva del talento.

Esta transición, determina dos focos de empleabilidad. Por un lado, la digitalización masiva de la economía que demanda perfiles profesionales orientados a la demanda ya sea soluciones tradicionales, en IA agéntica o en automatización de procesos. Por el otro, la transición digital integrada cada vez más en el puesto obliga a adaptarse en el uso para seguir siendo competitivo. Y no solo en uso de la herramienta, sino en la capacidad de utilizarla complementariamente para la maximización del valor aportado a nuestro trabajo diario y en retorno de productividad.

---

12 Artificial Intelligence Index Report 2025. GIL, Yolanda PERRAULT, Raymond HAI Stanford (2026) <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>

Todo ello con algunas contradicciones que son solo aparentes, pero que conviene citar. Algunos análisis<sup>13</sup> muestran que el 43 % de las empresas no prevé cambios en el tamaño de sus plantillas a corto plazo como consecuencia de la adopción de la IA, mientras que solo una minoría anticipa incrementos netos de empleo. Sin embargo, esta estabilidad cuantitativa coexiste con una transformación cualitativa profunda del trabajo: el 85 % de las empresas espera que la IA complemente y redefine los puestos existentes<sup>14</sup>, y cerca del 40 % de las competencias clave de los trabajadores se verá alterado en los próximos años. El hecho de que la mayoría de las empresas declaren que la inteligencia artificial no incide de forma directa en sus decisiones actuales de contratación y, al mismo tiempo, otorguen una creciente centralidad al conocimiento de la IA y a la transición digital, se explica por la distinta temporalidad y naturaleza de ambos fenómenos. En la fase actual, la adopción de la IA no se traduce mayoritariamente en una sustitución inmediata de empleo ni en cambios explícitos en los perfiles demandados, sino en una transformación progresiva del contenido del trabajo, de los procesos organizativos y de las competencias requeridas. En este sentido, la relevancia concedida a la formación en competencias digitales y en IA responde menos a una lógica coyuntural de ajuste del empleo y más a una estrategia estructural de adaptación productiva y competitiva, orientada a anticipar los efectos futuros de la digitalización sobre la organización del trabajo y la cualificación de la fuerza laboral.

Y ello que explica que las empresas prioricen la formación en competencias digitales y en IA como una inversión estratégica para su competitividad y para anticiparse a cambios que ya están en marcha, aunque todavía no se reflejen plenamente en las cifras de empleo.

---

13 The state of AI in 2025. *Mckinsey & Company*. Descargable previo registro en <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>

14 Futur of Jobs Report (2025) WEF [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)

## 2.3

## Transición verde y sostenibilidad transversal

Los compromisos de neutralidad climática o el avance del valor de la preservación del medio ambiente, su expresión en la sostenibilidad como elemento que condiciona la producción de bienes y servicios, se están imponiendo a escala global. La sostenibilidad ya no es un eje aislado, es un factor transversal y afecta a procesos, productos y tareas, introduciendo una sensibilidad verde en las empresas que generan actividad y la redefinición de los perfiles profesionales que se demandan. Hemos pasado del discurso a la implementación. Como sucede en otras transiciones produce la aparición de nuevos sectores de actividad de soporte a la introducción y gestión de la sostenibilidad en las empresas -renovables, eficiencia energética, certificación y auditoria-, o la redefinición e introducción de nuevos roles profesionales en los procesos internos de las empresas -cumplimiento, operaciones, compras, marketing.

El impulso de este foco se está materializando en regulación, en normas de fabricación o de movilidad, en tecnologías de producción de energía, edificación, economía circular o cadenas de suministro. Y eso se convierte en necesidades de las empresas de aplicar la lógica de la sostenibilidad o circularidad de sus procesos de forma acelerada.



Y ello está reconfigurando el empleo a través de tres enfoques. El de resultados, a través de bienes sostenibles, el de procesos, con la producción limpia y en el de tareas, actividades específicas de conservación. Así pues, la transición hacia el *net-zero* no es solo para especialistas; es una demanda transversal. Alrededor del **20%** de los trabajadores de la OCDE ya ocupan puestos impulsados por lo verde según el *Informe sobre las Perspectivas de las Competencias de la OCDE 2025*<sup>15</sup>. En España, por ejemplo, y por el avance regulatorio del espacio de la UE y con ello un patrón en el resto de los países, se constata que en materia de políticas ESG (medioambiente, sociales y gobernanza) el **34,38%** de las empresas ya han implementado políticas de RSC y sostenibilidad en el último año, y entre ellas, destaca especialmente el uso responsable de recursos y reducción de huella energética (**86,84%**) y el uso de energías renovables (**81,58%**)<sup>16</sup>.

Esa transición pues, como sucede en la digital, en el que la habilidad de utilizar la tecnología en nuestros cometidos va a ser imprescindible en la mayoría de los puestos, el conocimiento y capacidad de aplicar los principios de la sostenibilidad y la circularidad a las actividades “clásicas” será una demanda creciente. En algunos sectores especialmente, como energía, construcción, movilidad o manufactura.

La combinación de capacidades, buscando ubicuidad, añadir competencias *core* de gestión, ingeniería, finanzas, datos, personas, de sostenibilidad aplicada y circularidad, se convertirá en ventaja de empleabilidad competitiva. De hecho, algunos análisis muy consistentes<sup>17</sup> concluyen el crecimiento de la demanda verde, en torno del **17%**, se da con mayor intensidad en este foco de la sensibilidad verde transversal.

---

15 Ver 3. OECD (2025), OECD Skills Outlook 2025.

16 Informe Infoempleo Adecco 2024. <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2024.pdf>

17 Barómetro de competencias y empleos de Cataluña (España). Empleos y competencias verdes para una economía sostenible <https://www.barometreocupacions.cat/wp-content/uploads/2024/11/ES-Ocupacions-y-competencies-verdes-per-a-una-economia-sostenible.pdf>

Y, sin embargo, como constata en su reporte anual el *World Economic Forum*<sup>18</sup>, se va produciendo un desajuste entre oferta y demanda global; a nivel mundial, la demanda de talento con habilidades verdes creció casi un **22%** entre 2022 y 2023, mientras que el número de trabajadores que adquirieron estas competencias solo aumentó un **12%**, lo que genera una brecha de talento crítica que deberá cubrirse. No solo eso, sino que se identifica un desequilibrio crítico ya que mientras la demanda verde crece un **22%**, los egresados en energías fósiles siguen superando a los de renovables en muchos sistemas, lo que genera habilidades ‘atrapadas’ (*stranded skill sets*) no aptas para la transición que se demanda. Y eso deberá corregirse<sup>19</sup>.

Un foco de esta transición donde también se están abriendo perspectivas de futuro es en la bioeconomía y la economía azul -véase en relación a ello el *Pacto Europeo por el Océano*<sup>20</sup>-. La bioeconomía, o sustitución de recursos fósiles por recursos biológicos renovables se sitúa también en el eje de la neutralidad climática. La economía circular de cierre de los ciclos de materiales reduciendo residuos depende de competencias verdes que se desarrollan en sectores como la bioeconomía forestal y marina -de ahí el foco en la economía azul-, siendo clave para la valorización de las biomásas acuáticas y terrestres, aspectos clave para la soberanía alimentaria y la descarbonización de sectores industriales tradicionales. Dado que su viabilidad depende de la transición digital (para la innovación biotecnológica) y que su impulso está fuertemente motivado por la transición geo-económica (para garantizar la resiliencia y soberanía de los países), los perfiles exigidos serán más transversales.

---

18 Futur of Jobs Report (2025) WEF [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)

19 Yang, P., Hirmer, S., and Weidinger, M. (2025). Empowering people with green skills for climate-compatible growth: Key Recommendations for LMICs. Climate Compatible Growth programme Policy Brief Series. [https://climatecompatiblegrowth.com/wp-content/uploads/POLICY-BRIEF-Labour-Market-2025\\_250723-1.pdf](https://climatecompatiblegrowth.com/wp-content/uploads/POLICY-BRIEF-Labour-Market-2025_250723-1.pdf)

20 Pacto Europeo por el Océano <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025DC0281>

# 2.4

## Transición social y demografía

La transición social y demográfica va a seguir impulsado como un cambio de paradigma estructural en el mercado de trabajo global, marcado por el envejecimiento acelerado de la población en las economías avanzadas y una tasa de reemplazo generacional profundamente tensionada. En contextos como el español -parecido al del resto de la UE-, donde por cada 100 personas que abandonan la vida laboral apenas se incorporan 73 jóvenes, la escasez de talento ha dejado de ser una fricción coyuntural para convertirse en un desafío sistémico que afecta al **76%** de las organizaciones<sup>21</sup>.



21 10 transformaciones del mercado laboral. Randstad Research 2025 <https://www.madridforoempresarial.es/wp-content/uploads/2025/11/Randstad-Research-informe-10-Aniversario-October-2025.pdf>

Este escenario, unido a la eclosión de la *Silver Economy* -para dar respuesta a las necesidades de consumo de una población de cada vez más edad- y la *Care Economy* -de los cuidados para darle respuesta así como a las necesidades sociales- y a un cambio cualitativo en las expectativas de los profesionales —quienes ahora priorizan el propósito, el bienestar integral y la conciliación por encima de la retribución tradicional—, obliga a redefinir la empleabilidad como una capacidad de adaptación permanente en un entorno diverso e inclusivo. El envejecimiento de la población es el quinto factor más importante en la creación neta de puestos de trabajo a nivel global, estimándose que este fenómeno generará por sí solo unos 4 millones de empleos adicionales netos hasta 2030 (11 millones de nuevos puestos frente a 7 millones desplazados)<sup>22</sup>.

Y ello está reconfigurando el mercado de trabajo en muchas zonas con una fuerza comparable a la digitalización: envejecimiento acelerado, baja natalidad, cambios en los hogares y en los patrones de convivencia, y flujos migratorios que, a la vez que sostienen sectores clave, tensionan los sistemas de integración. El resultado es un doble efecto: escasez de talento en ocupaciones esenciales y una expansión estructural de la economía de los cuidados (salud, dependencia, educación, servicios personales), junto con una mayor diversidad y convivencia generacional en las plantillas en las empresas. En este contexto, la empleabilidad depende menos del “puesto” y más de la capacidad de adaptación, de aprender durante toda la vida y de combinar competencias técnicas con habilidades socioemocionales y de gestión del cambio.

Esta transición, combina tendencias de largo recorrido — envejecimiento, descenso de la población activa, urbanización, transformación de los modelos familiares y aumento de la dependencia— que están alterando el equilibrio entre oferta y demanda de trabajo. Esto impacta directamente en competitividad: aumenta la presión sobre la productividad, acelera la necesidad de automatización y multiplica la relevancia de los movimientos migratorios y la integración laboral como palancas de sostenibilidad.

---

22 Ver 14

Para las organizaciones, el reto es gestionar plantillas multigeneracionales, salud laboral y carreras más largas; para los profesionales, la clave es reforzar competencias transferibles, acreditables y aplicables en sectores donde la demanda será estructural. Con ello, impulso de nuevas profesiones y de adaptación de las existentes.



Además, el ascensor social que impulsan algunos países para la lucha contra las desigualdades, o para su gestión en términos más realistas, con las intersecciones con las otras transiciones, impulsa dinámicas de colaboración pública y privada que genera nuevamente, como en los anteriores, demanda creciente de profesionales en ese sector de actividad, tanto social como mercantil, así como nuevas capacidades a los profesionales en activo. Con ello, ascensor social y envejecimiento, genera espacios tractores de actividad económica y de demanda de profesionales en empleo en el sector de la salud, cuidados, servicios sociales, industria alimentaria, diseño de productos para personas de más edad, etc. El impulso de esa economía plata y la de los cuidados se consolidan siendo motores del empleo robustos y resilientes porque va a ser una necesidad a la que no se podrá evitar darle respuesta.

Profesiones como la enfermería, el trabajo social, la psicología y los auxiliares de cuidado personal se sitúan en la parte superior de la lista de empleos que experimentarán una expansión significativa hacia 2030<sup>23</sup>. Dentro de la economía de los cuidados en Europa, los trabajadores de cuidado personal en servicios de salud se encuentran entre las diez ocupaciones con mayor número de personas empleadas.

De hecho, eso se traduce en la evolución de la demanda de formación y en egresados universitarios. Los estudios vinculados a la Salud y el Bienestar están ganando un protagonismo sin precedentes en todo el mundo. Países como Turquía han triplicado sus egresados en estas áreas en menos de una década, mientras que en Bélgica representan ya el **26,8%** del total de titulados<sup>24</sup>. Sin embargo, existe una brecha a cubrir, con un incremento de la ratio de vacantes en asistencia en establecimientos residenciales, reflejando una tensión extrema por la falta de perfiles especializados.

En América Latina, el patrón es heterogéneo, pero convergente: países que envejecen más rápido de lo que madura su Estado de bienestar<sup>25</sup>, alta informalidad y movilidad regional/internacional, lo que tensiona la cobertura de cuidados y, a la vez, abre oportunidades de empleabilidad en servicios esenciales y en el trabajo remoto transfronterizo.

Esa escasez de talento, generada por el desequilibrio demográfico y por el desajuste de competencias también, impulsa dos movimientos relevantes. La movilidad laboral y los movimientos migratorios masivos para cubrir la creciente demanda, y la priorización de muchas empresas de la retención del talento<sup>26</sup> para compensar el riesgo de

---

23 Ver 14

24 El reto generacional en el mercado laboral. Envejecimiento y escasez de talento. Randstad Research 2025. <https://www.randstadresearch.es/reto-generacional-mercado-laboral/>

25 Rofman, Rafael e Ignacio Apella. 2021. Cuando tengamos sesenta y cuatro: Oportunidades y desafíos para la política pública en un contexto de envejecimiento poblacional en América Latina y el Caribe. Washington, DC: Banco Mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/66668042-1af4-507a-ae3c-5353b678ceb6/content>

26 Un 93% de los encuestados en el Informe de Tendencias de Talento Randstad Research 2025 <https://www.randstad.es/contenidos360/estudios-e-informes/tendencias-talento/>

falta de mano de obra. Y ello, abre otra perspectiva, sobre la nueva ética de la gestión del talento que se ha abierto en la postpandemia, con fenómenos globales que la reclaman (*La Gran Dimisión, Quite Quitting, Ghosting laboral*), para cerrar la brecha entre expectativas de empresas y profesionales, no solo en los equilibrios entre vida-trabajo, sino en factores como sostenibilidad y valores. Esa lucha por el talento, por el disponible, por el necesario, por el sostenible, por el diverso, genera una necesidad de avanzar en las capacidades orientadas a la gestión del talento, no solo en el rol de RRHH sino en liderazgo y gestión de equipos en todas las funciones. Menos relevo generacional, más movilidad internacional, vacantes difíciles de cubrir, rediseño de puestos de trabajo y carreras profesionales. Un enfoque que exigirá más y mejores capacidades en la gestión de personas.

Un sinfín de oportunidades profesionales en esta transición que se van a abrir, y que van a orientar también nuevas competencias transversales.



## 2.5

## Transición geoeconómica, fragmentación, resiliencia y competitividad. Gestión de las incertidumbres

La transición geoeconómica describe el giro desde un orden económico basado en la eficiencia global hacia otro en el que pesan más la seguridad, la resiliencia y la autonomía estratégica ante las incertidumbres: cadenas de suministro *de-risked*, política industrial, controles tecnológicos, sanciones, estándares y competencia por recursos críticos. Ello no es ajeno al nuevo orden mundial y a los conflictos o las guerras arancelarias que se han acentuado en 2025, pero también a los acuerdos comerciales suscritos -Mercosur y otros-. Este proceso describe una cierta fragmentación geoeconómica, es decir, una reversión impulsada por políticas de la integración internacional que afecta no solo al comercio, sino también a la inversión, los flujos de capital, la movilidad y la difusión tecnológica. En un contexto que organismos internacionales describen como de turbulencia sostenida y resiliencia bajo presión, las empresas rediseñan operaciones y talento: cambian localizaciones, proveedores, perfiles y prioridades de inversión, elevando la demanda de competencias en gestión de riesgos, *supply chain*, cumplimiento, análisis de escenarios y adaptación organizativa. Estamos en un escenario donde la gestión de las incertidumbres se ha convertido en una necesidad de primer orden.

Así pues, en 2026, el mercado global se enfrenta a una fragmentación persistente, donde la duplicación de las restricciones comerciales entre 2020 y 2024 ha erosionado el modelo de globalización tradicional, dando paso a una arquitectura económica de bloques. Ante un horizonte de crecimiento global débil del **3,2%** anual —el más bajo en décadas—, la competitividad ya no se define únicamente por la eficiencia de costes, sino por la resiliencia estratégica y la capacidad de navegar en un entorno de volatilidad geopolítica. Este cambio de paradigma obliga a las organizaciones a pivotar hacia nuevos modelos de gestión, convirtiendo la inteligencia geopolítica y la seguridad de las cadenas de suministro en competencias críticas que condicionan la empleabilidad cualitativa del futuro.

En la macrotendencia geoeconómica, la fragmentación y resiliencia se centra en la ruptura de las redes globales de suministro y el aumento de las tensiones políticas, lo que obliga a las organizaciones a pivotar hacia modelos más seguros y localizados. Ello se caracteriza por un incremento significativo de las restricciones al comercio y la inversión (identificado por el **23%** de los empleadores) y el auge de subsidios gubernamentales y políticas industriales (**21%**) destinados a proteger sectores estratégicos -que hay que gestionar-. El **34%** de las organizaciones prevé que las tensiones geopolíticas transformarán su modelo de negocio en los próximos cinco años, afectando especialmente a economías con altos volúmenes de intercambio con Estados Unidos y China. A diferencia de otras crisis, esta fragmentación se proyecta como un creador neto de empleo (estimado en 5 millones de puestos para 2030), impulsando roles en logística, seguridad y estrategia. Con relación a ello el **52%** de los responsables de estrategia consideran la fragmentación geoeconómica como la tendencia con mayor impacto en sus empresas para los próximos cinco años<sup>27</sup>. Y en las crisis, oportunidades, y a pesar de los riesgos, la fragmentación geoeconómica se proyecta como un creador neto de empleo (5 millones de puestos para 2030), especialmente en esos roles<sup>28</sup>.

Ello significa que el empleo ya no dependerá solo de crecer sino de navegar incertidumbres: tensiones comerciales, normas cambiantes, riesgos de suministro, costes energéticos, y competencia tecnológica entre bloques. Cada vez más, gobiernos y empresas priorizan reducir dependencias y asegurar cadenas de valor, lo que reordena sectores, inversiones y decisiones de contratación. Para la empleabilidad, esto se traduce en un mercado que valora perfiles capaces de trabajar con complejidad: logística y compras estratégicas, comercio exterior, compliance, gestión de proveedores, planificación por escenarios y mejora de productividad. En Europa esto se traduce en estrategias explícitas para anticipar riesgos y reducir dependencias, con impacto en inversión, localización industrial y demanda de talento. En América Latina, el patrón abre tanto riesgos como oportunidades: presión por

---

27 Ver 6

28 Ver 14

estándares y trazabilidad, volatilidad externa, pero también potencial de atraer proyectos de *nearshoring/friend-shoring* y de capturar valor en recursos críticos, agroindustria, energía y servicios globales. Así pues, en ambos lados del Atlántico, aumentan, aunque de forma distinta, las competencias ligadas a *supply chain*, comercio y regulación, análisis de riesgos y adaptación organizativa.

La demanda crítica de perfiles especializados en estrategia, logística, seguridad, ciberseguridad, que deben dar respuesta a las empresas para operar en entorno complejos, repletos de incertidumbres y donde deben apostar por la resiliencia local desde la competitividad global.



La lógica de la defensa económica que subyace en todo ello, reconfigura cadenas pero también impulsa factores como la resiliencia energética y por ejemplo, la política industrial europea, están impulsando inversiones en industria avanzada, logística, semiconductores, movilidad eléctrica y defensa. Esto aumenta la demanda de perfiles técnicos (mantenimiento, mecatrónica, calidad, ciberseguridad industrial) y de perfiles de gestión (compras, planificación, riesgos, compliance, project management).

# 2.6

## Transición del nuevo trabajo

Las transiciones y sus variantes, el progreso tecnológico, las nuevas demandas que subyacen en todo ello, y la vertiginosa velocidad a la que se mueve la economía, las formas de consumo y nuevas necesidades, configura un trabajo que necesariamente se adapta. El trabajo ya ha cambiado, ya es nuevo. Y quizás, el cambio y adaptación constante, es la característica más relevante ahora mismo.

Este trabajo que se impone trae consigo nuevos conocimientos y habilidades, como veremos más adelante. Pero también, y esto es importante, trae nuevas formas de organizarlo en las empresas, lo que les permite optimizar y maximizar la competitividad de su fuerza del trabajo, a la vez que fidelizar a las personas en esa lógica por la retención del talento. Ello configura tendencias, dinámicas en la forma y fondo de la prestación del trabajo, nuevas demandas, que acaban condicionando como va a forjarse la empleabilidad.

La transición hacia esas formas de trabajo que se van imponiendo representa una evolución disruptiva desde el puesto laboral estático hacia un ecosistema de “trabajo pixelado”, descrito ya en 2019 por Josh Bersin<sup>29</sup>, y se impone no solo en el avance de los pluriempleos, sino que también en la dinámica interna de los puestos de trabajo. Ese trabajo, se caracteriza por la fragmentación de los roles tradicionales en micro-tareas dinámicas que pueden ser automatizadas, externalizadas o gestionadas por agentes de IA o robotizadas<sup>30</sup>. En este escenario donde, además, en las tareas de oficina el modelo híbrido se consolida como el estándar estructural y emergen entornos de colaboración inmersivos en equipo, la aparición de nuevos colegas digitales, habilitados por la IA, la aceleración del aprendizaje y la adquisición de habilidades a través de la virtualización y las tecnologías gamificadas y el eventual surgimiento de una economía *metaversa* con empresas y roles laborales

29 The pixelated workforce: A Job for Almost Everyone, Junio 2019 <https://joshbersin.com/2019/06/the-pixelated-workforce-a-job-for-almost-everyone/>

30 Conclusiones que se añaden al Informe de Tendencias de Talento 2025 “*Talent Trends Research*. El multiverso del talento” de Randstad a partir de las encuestas globales a más de 1.000 directivos de empresas de 21 mercados. Descargable a demanda en <https://www.randstad.es/contenidos360/estudios-e-informes/tendencias-talento/>

completamente nuevos<sup>31</sup>. La colaboración virtual incorpora capas inmersivas -no como sustituto universal de la oficina, sino como entorno de interacción, formación y simulación- con implicaciones directas para competencias de *virtual intelligence* y aprendizaje aplicado.



Un mundo real, pero con muchas dosis de virtualidad y automatización, donde la empleabilidad cualitativa se desplaza hacia la capacidad del profesional -y decidir adquirirla- para actuar como un orquestador de su propia carrera y en el uso de la automatización. Los agentes, la tecnología, el dato o el brazo automatizado para maximizar la capacidad humana orientándola a la productividad. Ante la acelerada caducidad de los conocimientos técnicos, la formación a lo largo de la vida deja de ser una opción para convertirse en el eje del nuevo contrato social. Las competencias intrapersonales —como la autogestión y la resiliencia adaptativa, responsabilidad, adaptación constante— y las extrapersonales —como el liderazgo de influencia, creación de sentido y la inteligencia relacional en entornos asíncronos— constituyen el verdadero diferencial humano frente a la automatización. Las competencias soft se imponen, se demandan, y orientan la capacidad de ser empleable en este escenario.

31 How the metaverse could change work. Purdy, Mark. Harvard Business Review (2022). <https://hbr.org/2022/04/how-the-metaverse-could-change-work?language=es>

Según la última encuesta de *Eurofond*<sup>32</sup>, el trabajo híbrido sigue siendo el modelo de teletrabajo dominante. La proporción de encuestados en trabajos de teletrabajo que trabajan en acuerdos híbridos aumentó del **35%** en 2022 al **45%** en 2023, antes de disminuir ligeramente al **44%** en 2024. El trabajo totalmente remoto disminuyó más drásticamente durante el mismo período, cayendo del **24%** al **14%**, mientras que los acuerdos exclusivamente en el lugar de trabajo aumentaron del **36%** en 2023 al **41%** en 2024, casi regresando a su nivel de 2022 del **42%**. En todo caso, una realidad que vaya a crecer o no a partir del progreso tecnológico, lo que sí que puede asegurarse es que difícilmente va a decrecer. Y la gestión de personas en estos entornos, va a ser una necesidad, además de exigir un nuevo enfoque competencial.

Las empresas descomponen el trabajo en subtareas para ganar modelos laborales más ágiles, y así se expresa en los análisis<sup>33</sup> en los que el **87%** de los líderes de talento reconocen que ya enfocan sus estrategias hacia la agilidad de la fuerza laboral. La consolidación del trabajo híbrido y remoto gana fuerza como fórmula, a priori, como forma de fidelización del talento, pero cada vez más enfocada a la mejora de la productividad, y ahí surgen grandes retos de mejora de competencias que lo hagan posible junto, así como la de cohesión de equipos. Se consolidan nuevas competencias en la autogestión -organización, autonomía, - que en estas formas de trabajo resultan imprescindibles<sup>34</sup>. La IA agéntica que permite disponer de asistentes administrativos que realizan tareas repetitivas -y aliviando la carga mental- permiten a los humanos centrarse en el valor de lo que pueden aportar; pensamiento crítico y creatividad<sup>35</sup>. El **84%** de los directivos encuestados en el *Talent Trends* de Randstad, creen que los robots y el

---

32 Telework in transition (2024) <https://eurofound.shorthandstories.com/living-and-working-in-europe-2024/introduction/telework-in-transition/5-what-does-the-future-of-telework-look-like/index.html>

33 Ver 26

34 Barómetro de las competencias y los empleos de Cataluña. Informe sobre nuevas formas de organizar el trabajo y el teletrabajo. <https://www.barometreocupacions.cat/wp-content/uploads/2025/07/CAT-Informe-PIMEC-Juliol-25.pdf>

35 2025 Global Leadership Development Study. Harvard Business School <https://www.harvardbusiness.org/insight/2025-global-leadership-development-study-fast-flu-id-and-future-focused/>

aprendizaje automático alivian tareas repetitivas, permitiendo que los trabajadores se concentren en labores más avanzadas, y el **82%** ya está usando esta tecnología para desarrollar habilidades cognitivas en su fuerza laboral.

Las competencias blandas, las intrapersonales y extrapersonales del modelo de excelencia profesional que proponía en el Informe 2024<sup>36</sup> se imponen en las ofertas de empleo. Con nuevos conceptos que redefinen el fundamento. En las intrapersonales (Ai), la de adaptabilidad al cambio, seguida de la asunción de responsabilidad y gestión del tiempo -de la autonomía que antes mencionaba-. De las extrapersonales (Ae), el trabajo en equipo multidisciplinar, el liderazgo creador de sentido humano, se convierten en vitales en estructuras de trabajo tan fluidas como pixeladas. Y sin duda, la otra cara de la moneda de las demandas del nuevo trabajo de adaptabilidad al cambio, que es la actitud vital del aprendizaje permanente, con capacitación de largo alcance y formación modular, microcredenciales universitarias y cursos de corta duración para asumir rápidamente habilidades ante esos escenarios de evolución constante.



36 Informe OBS, la empleabilidad en 2024. <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-la-empleabilidad-en-2024>

El trabajo fluido<sup>37</sup> es ya una realidad organizativa, una organización laboral donde roles y responsabilidades ya no son estáticos ni lineales, sino que evolucionan de manera imprevisible y constante debido a la integración de la tecnología. En este paradigma, las descripciones de puestos de trabajo tradicionales quedan obsoletas, dando paso a una realidad donde las funciones se fragmentan, se fusionan o desaparecen por completo en ciclos de tiempo muy cortos, anticipándose a partir del aprendizaje y desarrollo previendo o descifrando escenarios futuros para agilizar la organización. En el trabajo fluido, la característica es la caducidad acelerada de habilidades en la que la colaboración humano-máquina construye una inteligencia laboral que multiplica el valor añadido al trabajo desarrollado; la productividad y agilidad. Una hibridación estructural en la que las tendremos que desarrollar nuevas competencias. La transformación de la persona en director de orquesta de las propias competencias y las potencialidades que va a ofrecer trabajar colaborativamente con la tecnología.

La persona orquesta no es más que una expresión de que el trabajo humano se eleva, o dicho en perspectiva de oportunidades, quien sepa obtener las competencias para elevar el trabajo humano y su valor, será más empleable. Elevarlo dirigiendo con los aprendizajes necesarios la tecnología -robots, IA, agentes-, los datos. Los aprendizajes deben orientarse a la ética, el razonamiento, liderazgo, empatía, creatividad; lo insustituible.

En el liderazgo, la creación de sentido se va a consolidar. Esa necesidad en las organizaciones no es nueva, solo se refuerza y se hace más imprescindible. En contextos de ambigüedad es imprescindible ese proceso definido por Weick del *sensemaking*<sup>38</sup>, mediante el que los liderazgos construyen significados compartidos para poder actuar ante la complejidad. El liderazgo en los escenarios que vamos desgranando, acentúa esa necesidad de no solo decidir, sino también ayudar a los

---

37 The Fluid Future of Work: Rethinking Roles in the Age of Intelligent Machines. Marone, Mark. Julio 2025 <https://www.harvardbusiness.org/insight/the-fluid-future-of-work-rethinking-roles-in-the-age-of-intelligent-machines/>

38 Sensemaking in organizations. Weick, Karl E. Foundation for organizational science. Sage Inc. Mayo 1995.

otros a interpretar lo que está pasando y qué tiene sentido hacer o no hacer. Y en especial, hacia lo orientación a la productividad y eficiencia.

A modo de conclusión, sobre transiciones y tendencias, todas ellas, y las que posamos ir añadiendo, reconfiguran el empleo, el mercado de trabajo, de forma holística y estructuralmente. Ello genera un impacto interseccional en el empleo, de forma que se crean nuevos empleos, se transforman los existentes y se produce un desplazamiento de tareas rutinarias. En este contexto ya no basta con elegir, sino que además hay asumir que una vez hayamos decidido, debemos planificar nuestro futuro profesional, el cual tendrá que ver con ir readaptando el ahora al mañana, el presente con el futuro del rol que hayamos escogido, que podrá ser el surgido de la evolución y del progreso.

En todo caso, el resultado de todo ello acaba siendo una recombinación de competencias, un replanteamiento de capacitaciones y aprendizajes, una asimilación de nuevas técnicas, nuevas habilidades. Y algunas transiciones, como en la digitalización y la IA, no dejan por ahora de tener el human in the loop, porque los robots, esa inteligencia y los Agentes a los que está evolucionando, no nos pueden sustituir por completo, por ahora solo serán un compañero de viaje si sabemos darle sentido a su función; la de herramienta que puede potenciar nuestra productividad aplicada, y de eso va también el capacitarnos para el futuro que se pronostica.



# 03

Capítulo 3

## Competencias profesionales en un escenario de cambios



## 3.1

## ¿Cómo se trasladan las transiciones a las competencias? ¿Qué competencias debemos tener en nuestro radar para fortalecernos?



### Ideas para abstraerse del síndrome FOBO y herramientas para movernos por el mapa

Los escenarios y tendencias nos orientan hacia aquello que va a pedir el mercado de trabajo, y con ello, lo que debe tenerse en cuenta para la mejora de la empleabilidad. Pero este concepto, de que es fácil comprensión, tiene su complejidad cuando se intenta trasladar a la práctica de como alcanzar el perfil idóneo para progresar en un mundo en transición. Fácil perdernos en el mapa si no trabajamos con algunos criterios y herramientas. En este apartado se intentan proyectar algunas ideas y concreciones, algunas ya apuntadas, pero que pueden aportar una perspectiva más práctica para evadirnos del miedo a quedarse atrás o de tomar decisiones erróneas. Siempre hay decisiones que pueden ser mejores, lo relevante es minimizar el riesgo con la toma de decisiones razonables a partir de la información más actualizada, y no paralizarnos. El error sería no tomarlas y cerrarnos.

Las transiciones sistémicas que definen el mercado laboral de 2026 no operan de manera lineal, sino que actúan como motores de una reconfiguración estructural que desplaza tareas rutinarias para dar lugar a roles de mayor valor añadido. Esta dinámica, provoca que puestos tradicionales se fragmenten, fusionen o desaparezcan en favor de modelos más fluidos o pixelados. En este proceso, la irrupción de la IA agéntica y la automatización inteligente no solo sustituyen funciones, sino que actúan como socios estratégicos que impulsan nuevas tipologías de ocupaciones emergentes, obligando a los profesionales a transitar desde roles estáticos hacia perfiles dinámicos y resilientes. En este escenario de volatilidad e incertidumbre, la toma de decisiones debe pivotar desde la elección de un “puesto” tradicional hacia el análisis prospectivo de las competencias que estas transiciones

demandan. Adoptar una mentalidad de empleabilidad cualitativa implica entender que las habilidades son la nueva moneda de cambio en un mercado laboral distinto en el que las descripciones de puesto estáticas han quedado obsoletas. Por ello, la planificación profesional más efectiva consiste en identificar y asimilar aquellas competencias humanas exponenciales que la tecnología aún no puede replicar, convirtiendo la formación permanente a lo largo de la vida en el eje central de un nuevo contrato social con el progreso profesional. Poner el foco en la observación de las competencias.



Como ya se ha descrito, las competencias blandas -soft skills- de componente más humana, habilidades sociales, comunicativas, emocionales, rasgos de personalidad o del comportamiento y actitudinales, pensamiento crítico, ganan mucho peso. Lógico, porque no son sustituibles. Esas competencias multiplicadoras, son el complemento a la base de competencias técnicas, que surgen del conocimiento y de la teoría aprendida en la capacitación profesional. Capacitación no solo teórica, sino de aplicación práctica de lo aprendido. Y esas competencias deberán escogerse en función del foco de negocio al que se decida dirigirse la progresión profesional.

Cada transición, y las intersecciones, dibuja demandas y nuevos requerimientos. Describirlas imposible. Existen muchas iniciativas públicas, institucionales y privadas que nos detallan, actualizan y monitorizan cómo evolucionan las demandas de los puestos de trabajo y esas competencias en que se proyectan. Por ello es imprescindible ilustrarnos con las herramientas en línea que van apareciendo para el conocimiento más detallado ante la toma de decisiones, y algunas son las que se detallan a continuación:

<b>OJA – Skills OVATE</b> de CEDEFOP (UE)	<a href="https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-online-vacancies">https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-online-vacancies</a>
<b>O*NET</b> (Departamento de Empleo EUA)	<a href="https://usjobanalytics.com/skills">https://usjobanalytics.com/skills</a>
<b>Lighcast Analyst</b> (iniciativa privada)	<a href="https://lightcast.io/how-we-help-enterprise/skills-based-hiring">https://lightcast.io/how-we-help-enterprise/skills-based-hiring</a>
<b>OCDE – Skills for Jobs</b>	<a href="https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/index.php#ES/_">https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/index.php#ES/_</a>
<b>WEF – World Economic Forum</b> – Global Skills Taxonomy	<a href="https://www1.reskillingrevolution2030.org/skills-taxonomy/index.html">https://www1.reskillingrevolution2030.org/skills-taxonomy/index.html</a>
<b>Australian Government</b> – Jobs & Skills Atlas	<a href="https://www.jobsandskills.gov.au/jobs-and-skills-atlas?regionType=state&amp;regionValue=aus">https://www.jobsandskills.gov.au/jobs-and-skills-atlas?regionType=state&amp;regionValue=aus</a>
<b>My Skills Future.</b> Ministry of Education of Singapore	<a href="https://www.myskillsfuture.gov.sg">https://www.myskillsfuture.gov.sg</a>
<b>Banco Iberoamericano de desarrollo</b> (Latam y Caribe)	<a href="https://publications.iadb.org/es/que-trabajos-se-estan-creando-en-america-latina-analisis-de-las-vacantes-laborales-electronicas">https://publications.iadb.org/es/que-trabajos-se-estan-creando-en-america-latina-analisis-de-las-vacantes-laborales-electronicas</a>

Para ser empleable no basta con tener la base, el conocimiento y con saber aplicarlo, sabiendo hacer el trabajo, habrá que saber hacerlo con herramientas nuevas (IA, automatización, datos, robots), hacerlo en entornos organizativos más fluidos y flexibles (híbridos, por proyectos, con equipos distribuidos) y hacerlo aportando valor medible. Esto desplaza el foco en el que habrá que decidir qué aprender a partir de conocer también que competencias deberá construir y demostrar.

Para la mejora de la empleabilidad a partir de la adquisición y combinación de habilidades y competencias, puede utilizarse el modelo de capas o *skill / talent stacking* divulgado por Scott Adams<sup>39</sup>, actualizado a los marcos actuales de empleabilidad. Este enfoque permite fortalecer el perfil profesional desde dentro hacia fuera, apilando y combinando competencias de forma intencional a lo largo de una trayectoria siempre abierta.

En un contexto en el que los trabajos ya no se definen solo por ocupaciones estables, sino que se descomponen en tareas y problemas a resolver, la pregunta clave deja de ser “¿qué puesto ocupo?” para pasar a ser “¿Qué puedo hacer mejor, más rápido y con mayor calidad, orquestando personas y tecnología para generar mejores resultados?”

Desde esta perspectiva, la empleabilidad no es un estado, sino una capacidad dinámica de aportar valor y de transitar entre funciones, sectores y contextos.

#### Las cuatro son las siguientes:

- 1. Capa de competencias higiénicas o básicas (mínimos de mercado):** Son aquellas competencias que, si no se poseen, excluyen del mercado. Constituyen la base sobre la que se construye el resto del perfil. Incluyen la combinación de competencias ordinarias —nuevas y tradicionales— que, integradas, permiten operar con solvencia en entornos profesionales actuales. En esta capa se sitúan los idiomas, la alfabetización digital, el uso eficiente de herramientas, la comprensión y manejo básico de datos, las competencias técnicas y funcionales fundamentales. No diferencian por sí solas, pero habilitan.

---

<sup>39</sup> How to Fail at Almost Everything and Still Win Big: Kind of the Story of My Life. Scott Adams (2013. Portfolio Penguin.

- 2. Capa de competencias de profundidad (especialización funcional o sectorial):** Corresponde al conocimiento profundo en uno o varios ámbitos funcionales o sectoriales (finanzas, marketing, operaciones, salud, logística, legal, tecnología, etc.), y permite resolver problemas reales combinando teoría y praxis. En esta capa se juega la credibilidad profesional, la capacidad de transformar conocimiento en acción y la aportación de valor reconocible. Aquí se ancla la barra vertical del perfil T (o  $\pi$ ) la especialización que sostiene la empleabilidad.
- 3. Capa de competencias aceleradoras (productividad sostenible):** Son las competencias que multiplican el impacto de las anteriores en entornos complejos y cambiantes. No sustituyen a la especialización, pero la hacen escalable y transferible. Incluyen, entre otras la gestión de proyectos y de procesos, pensamiento crítico y sistémico, habilidades comunicativas, coordinación y trabajo con equipos diversos, adaptación al cambio, autogestión, liderazgo, creación de sentido en contextos de incertidumbre, gestión de la complejidad. Estas competencias integran tanto habilidades interpersonales como intrapersonales, y constituyen la base de los perfiles *Tshaped* y de la empleabilidad transversal, siendo la barra horizontal de la “T” que expresa la transversalidad.



**4. Capa diferencial (intersección y singularidad):** Es la capa más estratégica y disruptiva. Surge en la intersección entre las transiciones económicas, tecnológicas y sociales, el dominio del oficio, y las fortalezas personales, tanto intrapersonales como extrapersonales. Aquí se construye la propuesta de valor única, difícilmente replicable, que permite abrir oportunidades en sectores emergentes, generar nuevas combinaciones de tareas y posicionarse en espacios de alto valor añadido.

Estas capas no se construyen de una vez ni de forma lineal. Se desarrollan, reajustan y recombinan a lo largo de una trayectoria profesional que será siempre abierta, marcada por el aprendizaje continuo y la capacidad de transición. La clave es avanzar sin quedar paralizados por el miedo, siempre que las decisiones se tomen con criterio, con método, y con una lectura realista del contexto y del mercado. En este sentido, la empleabilidad no consiste en acumular competencias, sino en saber combinarlas, actualizarlas y hacerlas visibles en cada etapa profesional.

En un mercado de opciones infinitas e incertidumbres, con la multiplicación de transiciones, profesiones emergentes, nuevas tecnologías y trayectorias posibles genera una paradoja especialmente visible entre estudiantes y jóvenes profesionales: nunca ha habido tantas oportunidades, y nunca ha sido tan difícil decidir. Este fenómeno se ha descrito como *FOBO (Fear Of Better Options)*: el miedo a comprometerse con una opción por la sensación permanente de que puede existir otra mejor. Pero también ocurre con los profesionales consolidados, con el síndrome del miedo a perder relevancia o competencia profesional -*fear of becoming obsolete*- o del FOMO - *fear of missing out* - del de quedar fuera de las oportunidades que otros aprovechan. En el ámbito de la empleabilidad, el FOBO puede convertirse en un factor silencioso de bloqueo profesional, manifestándose en decisiones aplazadas, especializaciones inconclusas o una acumulación de formación sin dirección clara.



## Checklist de auto-orientación

Evitar el vértigo no significa reducir opciones, sino aprender a decidir mejor en entornos de alta incertidumbre. Para ello, se añaden una lista de orientaciones, un checklist de auto-orientación que puede ayudar a facilitar las decisiones del estudiante o del profesional:

### 1. Prioriza capacidades y competencias, no etiquetas

- ¿Esta opción me permite desarrollar competencias transferibles?
- ¿Aprendo algo que podré aplicar en otros contextos?
- ¿Sumo conocimiento y praxis?
- Si dentro de dos años desapareciera este rol, ¿qué sabría hacer mejor gracias a esta experiencia?

En mercados de trabajo dinámicos, las decisiones profesionales más robustas no se basan en elegir un rol “definitivo”, sino en invertir en capacidades transferibles: analíticas, digitales, de gestión, de aprendizaje y de relación. Elegir una formación o experiencia debe responder menos a la etiqueta del puesto y más a qué me permite aprender y aplicar.

### 2. Piensa en trayectorias, no en decisiones finales

- ¿Esta opción me abre más puertas de las que cierra a medio plazo?
- ¿Es un escalón razonable en una carrera en progresión ascendente?

Una trayectoria no es solo ascendente, también es exploratoria y correctiva. La empleabilidad ya no se articula en términos de llegada, sino de transición. Cada decisión profesional debería evaluarse como un escalón, no como una renuncia irreversible.

### 3. Evita la acumulación pasiva de formación

- ¿Estoy aprendiendo para aplicar o solo para acumular títulos?
- ¿Puedo demostrar lo que sé hacer?
- ¿Gano capacidad aplicada?

No dejar de formarse, solo aprender con intención de uso, no con intención de protección. El FOBO suele llevar a una formación

desordenada: cursos, másteres, certificaciones sin un hilo conductor claro. La clave no es acumular títulos aislados sino coherentes y multiplicadores. También, en convertir el aprendizaje en capacidad aplicada, visible y demostrable. Aprender cosas, pero usarlas mejor, reduce la ansiedad y aumenta la empleabilidad real.

#### 4. Acepta la posible renuncia como parte del progreso

- Elegir implica a menudo renunciar, pero casi siempre de forma temporal.
- El mayor riesgo no es equivocarse, sino no avanzar.
- Renunciar no es cerrar caminos, es ganar foco durante un tiempo.

En entornos cambiantes, renunciar no equivale a perder para siempre. Muchas decisiones son reversibles o reconfigurables. La verdadera pérdida no está en elegir una opción imperfecta, sino en no construir experiencia, aprendizaje ni relato profesional propio por miedo a equivocarse.

#### 5. Construye tu propio criterio de valor

- ¿Qué problemas quiero ayudar a resolver?
- ¿Qué tipo de impacto quiero generar?
- ¿Cómo quiero aprender y trabajar?
- ¿Cómo consigo que las oportunidades se acerquen a lo que me gusta?

El criterio, no necesariamente es fijo, se construye y se revisa. Cuando el criterio es externo (tendencias, rankings, modas), la parálisis se intensifica. Cuando el criterio es interno, las decisiones se vuelven más consistentes, incluso en la incertidumbre.

Evitar las dificultades para decidir sobre el futuro, no consiste en encontrar la mejor opción, sino en convertirse en un profesional capaz de generar valor en contextos cambiantes.

La empleabilidad cualitativa se construye no desde la certeza absoluta, sino desde la capacidad de aprender, adaptarse y dar sentido a las decisiones tomadas.

# 04

Capítulo 4

## Revisando la fórmula de la empleabilidad



En el **Informe de Empleabilidad 2024** se propuso una formulación conceptual de la empleabilidad con el objetivo de sintetizar, de manera pedagógica, los principales determinantes que explican la capacidad de una persona para insertarse, mantenerse y progresar profesionalmente en el mercado de trabajo. La fórmula no pretendía ser un modelo matemático cerrado, sino un marco interpretativo que ayudara a comprender por qué perfiles con niveles similares de formación obtenía resultados profesionales muy distintos.

La empleabilidad cualitativa se definía, así, como una función del equilibrio entre **conocimientos (C), habilidades aplicadas (H) y actitudes intrapersonales (Ai)** —entendidas como esfuerzo, adaptación, compromiso y capacidad de aprendizaje—, cuyo impacto se ve **multiplicado por las actitudes extrapersonales (Ae)**, es decir, la capacidad de relacionarse, cooperar, liderar y generar confianza en contextos profesionales. Esta formulación subrayaba una idea clave. La empleabilidad no depende únicamente de lo que una persona sabe, sino de **cómo aplica ese conocimiento y cómo lo proyecta en interacción con otros.**

**De forma sintética, la fórmula de 2024 se expresaba como:**

$$EC = f ( C + H + Ai ) * Ae$$

A partir del contenido, las tendencias y las conclusiones del Informe 2026, conviene revisarla para recoger, de nuevo de forma conceptual, dinámica y pedagógica, las claves de la empleabilidad cualitativa.

El análisis desarrollado en el Informe de Empleabilidad 2026 confirma la validez del núcleo conceptual de la fórmula anterior, pero pone de manifiesto que el contexto del trabajo y de las decisiones profesionales ha cambiado de forma sustantiva. La aceleración del progreso tecnológico, la irrupción de la inteligencia artificial y la automatización, la fragmentación del trabajo en tareas en “trabajo pixelado” o el “trabajo fluido”, la multiplicación de transiciones y la incertidumbre estructural obligan a ampliar el marco explicativo de la empleabilidad.

En este nuevo escenario, no basta con saber, saber hacer y tener una actitud adecuada. La empleabilidad cualitativa depende cada vez más de la **capacidad de orquestar** conocimientos, habilidades, personas y tecnología para generar valor en entornos complejos y cambiantes. El profesional deja de ser únicamente ejecutor competente para convertirse en **director de su propia orquesta profesional**, delegando tareas rutinarias en la tecnología y concentrando su aportación en el juicio, el contexto, la ética, la creatividad y la toma de decisiones. Otras ideas, como la adaptación constante, o la de que se desarrolle la creación de sentido, no alteran los componentes, pero sí que los enriquecen.

Además, aunque no se aborda directamente, en un entorno más complejo no debe menoscabarse la relevancia del factor relacional y la reputación profesional como elemento intrínseco a la empleabilidad. La red de contactos sigue y seguirá siendo el primer factor de conexión con el empleo y la progresión profesional. Por ello, el papel creciente de la red de relaciones y la reputación profesional como factores que no sustituyen a la competencia, pero sí aceleran o frenan la conversión de la empleabilidad potencial en oportunidades reales debe ser considerada. La red actúa como amplificador: visibiliza el valor, valida la trayectoria y reduce fricciones en el acceso a proyectos, empleos y transiciones.



Así pues, conviene adaptar la fórmula, evolucionándola sin romper con el modelo de 2024, incorporando explícitamente dos elementos clave del nuevo contexto: la **capacidad de orquestación** y el factor externo del **capital relacional y reputacional**.

**La nueva fórmula de empleabilidad cualitativa y dinámica para 2026 se expresa así**

$$EC = f [ ( C + H + Ai ) \cdot Ae ] \times ( O \cdot R )$$

Donde:

- **EC** representa la empleabilidad cualitativa dinámica.
- **C** es conocimiento y capacitaciones, información adquirida y acreditaciones (teoría)
- **H** son las habilidades, la capacidad de trasladar la teoría a la práctica, llevándola al puesto de trabajo
- **Ai** representan las actitudes intrapersonales relacionadas con el ser interno y que orientan las habilidades y conocimientos, y esa actitud vital de adaptación constante al cambio y por el crecimiento profesional
- **Ae** que son las actitudes extrapersonales y relaciones, cercanas al liderazgo de equipo y sociales, a como se interactúa con otras personas, y donde reside también la *creación de sentido*
- **O** es la capacidad de orquestación, de dirigir personas, tecnología, contexto y tareas
- **R** es la red de relaciones y la reputación profesional

Esta reformulación permite explicar que, en 2026, la empleabilidad no se construye desde la certeza ni desde la elección perfecta, sino desde la capacidad de aprender, adaptarse, orquestar y amplificar el valor profesional en contextos inciertos.

# 05

Capítulo 5

## **Driver para estudiantes y profesionales. Empleabilidad cualitativa en 5 pasos**



Para ayudar a ordenar la nube de ideas que puede haber suscitado la lectura de este informe y para orientar conceptos hacia acciones —y transiciones y datos hacia decisiones de carrera y aprendizaje—, se añade un driver operativo y necesariamente orientativo de construcción de empleabilidad cualitativa. El objetivo no es adivinar, solo incrementar la probabilidad de ser elegible y menos sustituible, con capacitación profesional y dirigiéndola a una trayectoria coherente y demostrable.

El algoritmo o itinerario para la toma de decisiones de empleabilidad podría ser:

1. Elige un **perímetro** de empleabilidad, escogiendo:
  - a. Una transición
  - b. Un sector
  - c. Un tipo de problema

(Ejemplo: digitalización en logística; sostenibilidad en construcción; IA en finanzas; cuidados con tecnología).



2. Define 3 **roles** objetivo y descomponlos en **tareas**. Piensa en términos de tareas porque el trabajo se está *pixelando*.
3. Construye tu **skill stack**
  - a. Identifica tus competencias higiénicas, de profundidad, aceleradoras y tu diferencial.
  - b. Detecta los puntos de mejora
4. Diseña un **plan de aprendizaje** de competencias
  - a. Analizar la oferta en relación a perímetro diseñado
  - b. Revisar contenidos curriculares
  - c. Revisar los outputs de competencias que reporta la formación
  - d. Asesorarse sobre contenidos
5. Construye y **documenta** tu valor. Portfolio, participación en proyectos, certificaciones, red, narrativa profesional y entrevistas. Lo que no se ve y se explica, no existe.

En 2026, nuestro valor ya no reside en la ejecución, sino en la orquestación. La empleabilidad cualitativa es la capacidad de descomponer nuestro rol en píxeles de valor, delegar lo rutinario a la tecnología y multiplicar el resultado mediante nuestras habilidades intrapersonales (actitud y adaptabilidad) y extrapersonales (liderazgo ético y relacional). Debemos certificarnos para una transición y la evolución, no para un puesto.

# 06

Capítulo 6

## Ideas a modo de conclusiones



A modo de conclusiones, se aportan seis ideas clave que conviene considerar a corto plazo para la toma de decisiones en materia de mejora de la empleabilidad profesional:

**1. La empleabilidad ya no se construye desde el puesto, sino desde la capacidad de aprender y recombinar competencias**

En los escenarios proyectados, la ventaja competitiva profesional no reside tanto en que soy hoy, sino en qué soy capaz de aprender, desaprender y volver a aplicar mañana. Los puestos se transforman más rápido que las carreras profesionales; por ello, la capacidad de adaptación consciente se convierte en el principal activo. Y eso es una actitud profesional determinante.

**2. Todas las transiciones son tecnológicas, pero no todas son técnicas**

La digitalización y la inteligencia artificial atraviesan el conjunto de sectores y funciones, pero su impacto real depende de la capacidad humana de darles sentido, gobernarlas y orientarlas a la productividad y al valor. La tecnología no sustituye al profesional empleable; amplifica al que sabe utilizarla con criterio.

**3. La sostenibilidad y lo social dejan de ser nichos para convertirse en competencias transversales**

La transición verde y la demográfica no generan únicamente nuevos perfiles especializados y necesidades, sino que redefinen el ejercicio de las profesiones existentes. Integrar criterios ESG, sostenibilidad aplicada, diversidad generacional y propósito ya no es opcional: es una condición creciente de competitividad y empleabilidad.

**4. El nuevo trabajo exige profesionales más autónomos, pero también más relacionales**

El trabajo pixelado, híbrido y fluido incrementa la autonomía individual, pero también exige mayores capacidades de autogestión, cooperación, liderazgo de influencia y creación de sentido. Las competencias

intrapersonales y extrapersonales se consolidan como el verdadero diferencial humano frente a la automatización.

### **5. La formación permanente deja de ser una opción para convertirse en un hábito profesional**

La acelerada caducidad de los conocimientos técnicos obliga a transitar hacia modelos de aprendizaje continuo, modular y aplicado. La empleabilidad cualitativa se construye a partir de decisiones formativas estratégicas y sostenidas en el tiempo, no solo en la acumulación de credenciales, sino que también en aplicación práctica. En definitiva, no se trata de elegir una profesión hoy para siempre, sino de aprender a tomar mejores decisiones profesionales de forma recurrente, alineando capacidades, oportunidades y propósito. En ese ajuste dinámico entre transiciones y preparación permanente se juega el progreso profesional sostenible.

### **6. En entornos inciertos, la ventaja no está en acertar, sino en decidir y ajustar**

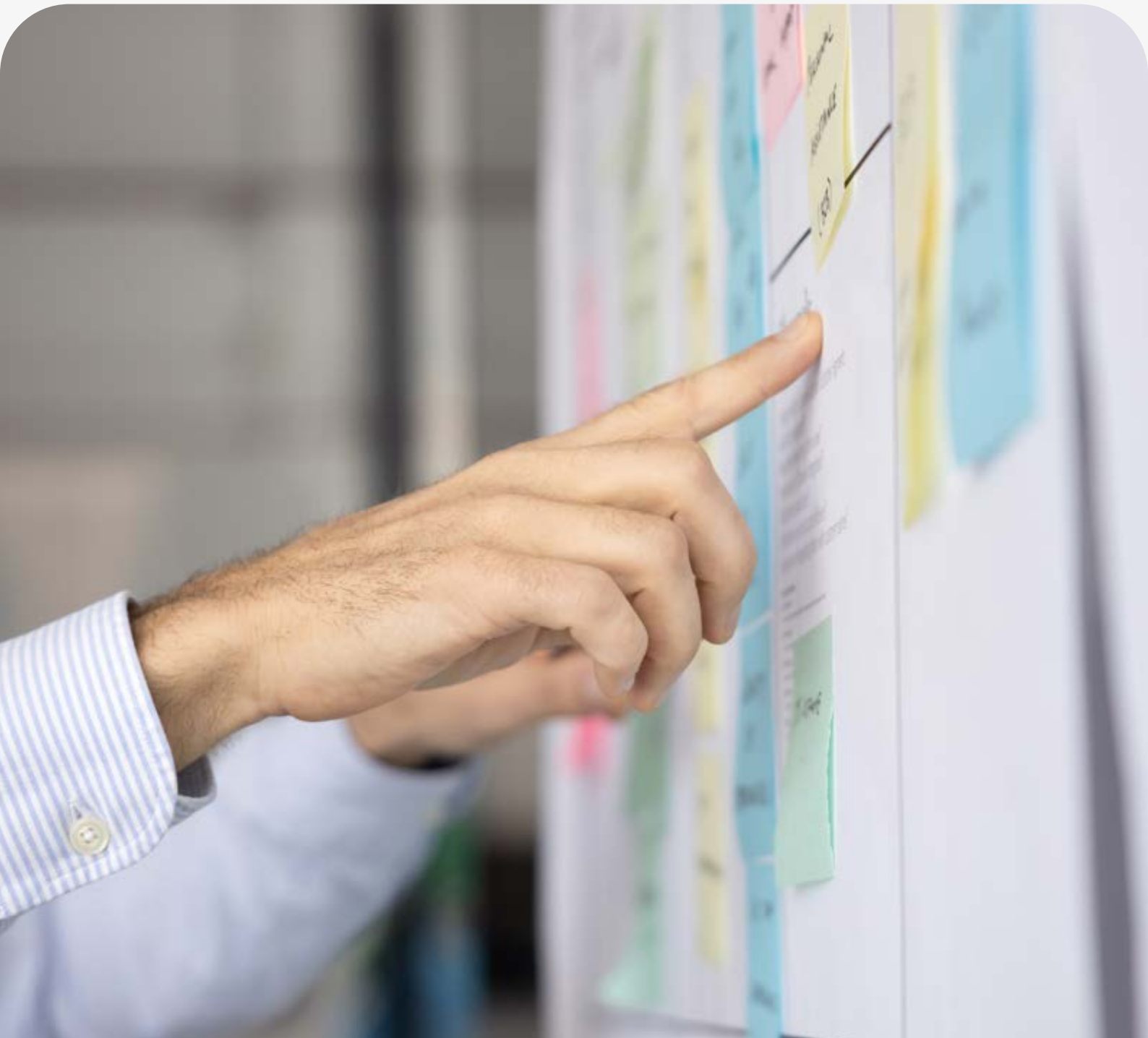
La empleabilidad cualitativa no se construye desde la elección perfecta, sino desde la capacidad de tomar decisiones informadas, generar aprendizaje aplicado y corregir el rumbo con rapidez. En mercados de trabajo volátiles, decidir es avanzar; no decidir es quedar fuera. La carrera profesional deja de ser una secuencia lineal para convertirse en un proceso iterativo de prueba, aprendizaje y recombinación de competencias.

La empleabilidad cualitativa no depende de acertar a la primera, sino de saber decidir, iterar y corregir en entornos inciertos.

# 07

Capítulo 7

## Nota metodológica



Este informe adopta una metodología de análisis cualitativo interpretativo apoyado en evidencia cuantitativa secundaria, con el objetivo de identificar tendencias estructurales del mercado de trabajo y extraer implicaciones para la empleabilidad profesional en el horizonte 2026 a partir del análisis de literatura actualizada de diferentes fuentes.



## Enfoque metodológico

El análisis combina tres niveles complementarios:

- 1. Revisión de fuentes secundarias institucionales y académicas**, procedentes de organismos internacionales y nacionales de referencia (OCDE, World Economic Forum, CEDEFOP, Comisión Europea, Eurofound, INE, agencias de calidad universitaria y estudios sectoriales). Estas fuentes aportan datos consolidados sobre empleo, competencias, transiciones económicas y dinámicas del mercado laboral.
- 2. Análisis prospectivo**, basado en informes de escenarios y modelos de simulación elaborados por organismos o empresas especializadas. Las estimaciones relativas a creación y desplazamiento de empleo, impacto de la inteligencia artificial o evolución de competencias deben interpretarse como proyecciones condicionadas a supuestos, no como predicciones deterministas.
- 3. Marco conceptual propio**, desarrollado a partir de la evolución del concepto de empleabilidad y de la observación de patrones recurrentes en la interacción entre formación, competencias, actitudes y trayectorias profesionales. La formulación de la empleabilidad cualitativa y su actualización para 2026 responde a una finalidad explicativa y pedagógica, no econométrica.



## Uso e interpretación de los datos

Los datos cuantitativos incluidos en el informe:

- Proceden de fuentes públicas y privadas contrastadas,
- Se utilizan para identificar tendencias y relaciones, no para establecer causalidades directas,
- Se contextualizan en función del entorno económico, tecnológico y social.

Las cifras prospectivas se presentan como escenarios posibles y no como resultados empíricos observados. Su función es orientar la toma de decisiones estratégicas y no anticipar resultados individuales o sectoriales concretos.



## Alcance y limitaciones

El informe no pretende:

- Predecir trayectorias profesionales individuales,
- Ofrecer recetas universales,
- Ni establecer rankings de sectores o competencias.

Su objetivo es proporcionar un marco de interpretación y orientación, que permita a estudiantes, profesionales e instituciones:

- Comprender la lógica de las transformaciones del trabajo,
- Tomar decisiones formativas y profesionales más informadas,
- Y reforzar su capacidad de adaptación en contextos de incertidumbre.

En este sentido, la empleabilidad se concibe como una capacidad dinámica, resultado de la interacción entre conocimientos, habilidades, actitudes, capacidad de orquestación y capital relacional, en un entorno en constante transformación.



## BIBLIOGRAFÍA

**Adams, S. (2013).** *How to fail at almost everything and still win big: Kind of the story of my life.* Portfolio Penguin.

**Barómetro de competencias y empleos de Cataluña (España). (2024).** *Empleos y competencias verdes para una economía sostenible.* <https://www.barometreocupacions.cat/wp-content/uploads/2024/11/ES-Ocupacions-y-competencies-verdes-per-a-una-economia-sostenible.pdf>

**Brújula Digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital. (s.f.).** *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones.* <https://espanadigital.gob.es/sites/espanadigital/files/2022-06/Br%C3%BAjula%20Digital%202030.pdf>

**GIL, Y., & Perrault, R. (2026).** *Artificial Intelligence Index Report 2025.* Institute for Human-Centered AI, Stanford. <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>

**Infoempleo Adecco. (2024).** *Informe Infoempleo Adecco 2024.* <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2024.pdf>

**McGinnis, P. (2004).** *Social theory at HBS: Two FOs.* The Harbus. Harvard Business School. <https://www.harbus.org/post/social-theory-at-hbs-mcginnis-two-fos-1>

**Mckinsey & Company. (2025).** *The state of AI in 2025.* <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>

**OECD. (2025a).** *Education at a glance 2025: OECD indicators.* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en>

**OECD. (2025b).** *OECD Skills Outlook 2025: Building the skills of the 21st century for all.* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>

**Pacto Europeo por el Océano. (s.f.).** <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025DC0281>

**Randstad Research. (2025).** *10 transformaciones del mercado laboral.* <https://www.madridforoempresarial.es/wp-content/uploads/2025/11/Randstad-Research-informe-10-Aniversario-October-2025.pdf>



## BIBLIOGRAFÍA

**Rofman, R., & Apella, I. (2021).** *Cuando tengamos sesenta y cuatro: Oportunidades y desafíos para la política pública en un contexto de envejecimiento poblacional en América Latina y el Caribe.* Banco Mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/66668042-1af4-507a-ae3c-5353b678ceb6/content>

**WEF. (2025a).** *Future of Jobs Report 2025.* World Economic Forum. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)

**WEF. (2025b).** *Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030.* World Economic Forum. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Four\\_Futures\\_for\\_Jobs\\_in\\_the\\_New\\_Economy\\_AI\\_and\\_Talent\\_in\\_2030\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Futures_for_Jobs_in_the_New_Economy_AI_and_Talent_in_2030_2025.pdf)

**Yang, P., Hirmer, S., & Weidinger, M. (2025).** *Empowering people with green skills for climate-compatible growth: Key recommendations for LMICs.* Climate Compatible Growth programme Policy Brief Series. [https://climatecompatiblegrowth.com/wp-content/uploads/POLICY-BRIEF-Labour-Market-2025\\_250723-1.pdf](https://climatecompatiblegrowth.com/wp-content/uploads/POLICY-BRIEF-Labour-Market-2025_250723-1.pdf)