

Employee Engagement

2030



Hallazgos clave

Situación actual

Cambios estructurales y predicciones en el entorno laboral hacia 2030

Análisis de los cambios estructurales y predicciones

Conclusiones



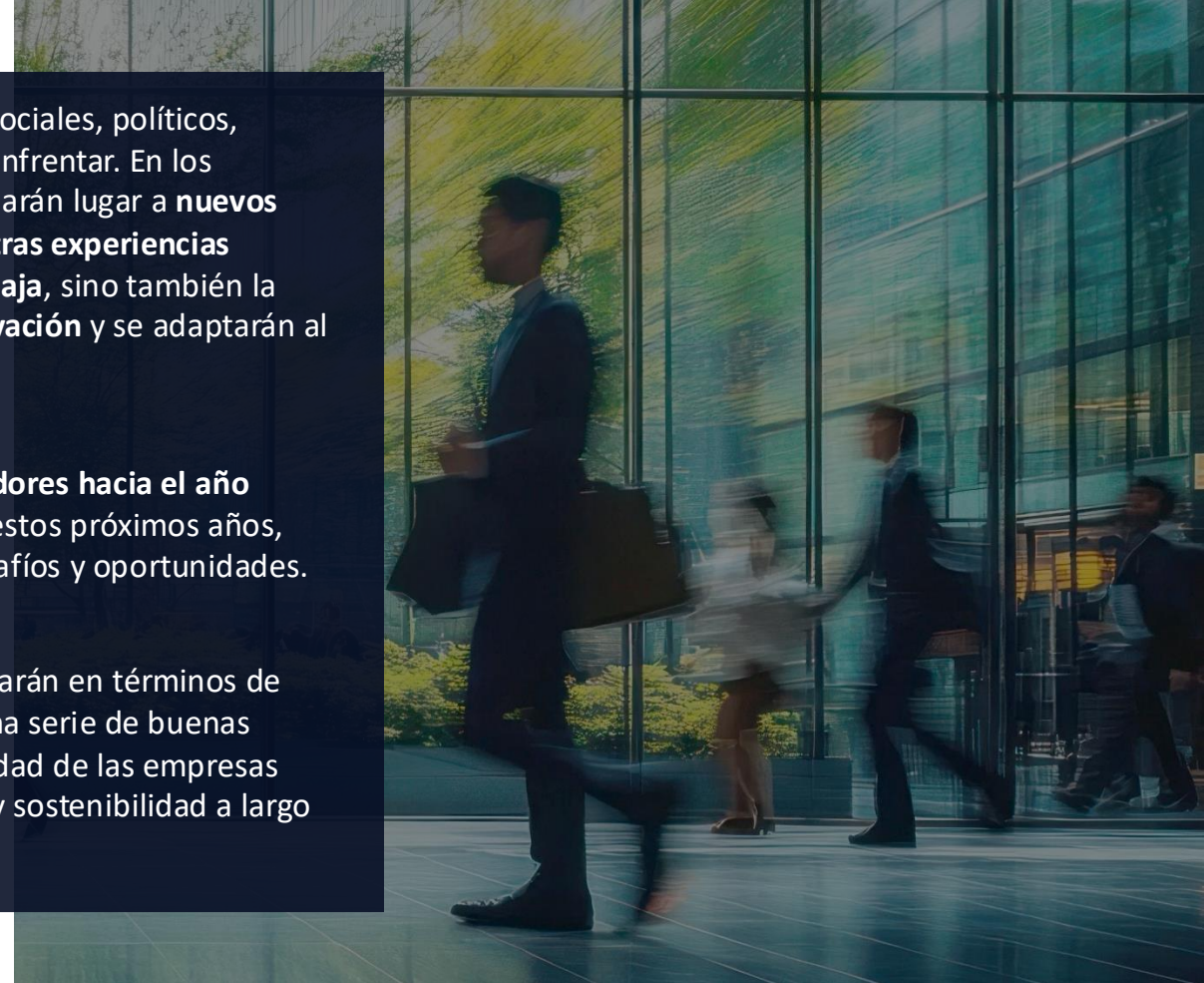
A woman with dark curly hair is looking intently at a laptop screen. The background features large windows displaying various financial charts and graphs, including line graphs and bar charts. The scene is lit with a cool, blue-toned light. A dark blue banner is overlaid on the left side of the image, containing the text 'Hallazgos clave'.

Hallazgos clave

El mercado laboral ha evolucionado rápidamente, presentando desafíos sociales, políticos, culturales y tecnológicos significativos que las empresas han tenido que enfrentar. En los **próximos cinco años**, se espera una serie de **cambios estructurales** que darán lugar a **nuevos modelos de trabajo, formas de liderazgo, herramientas tecnológicas y otras experiencias laborales**. Estos cambios no solo **transformarán la manera** en que se **trabaja**, sino también la forma en la que las empresas **gestionarán al talento**, fomentarán la **innovación** y se adaptarán al mercado laboral.

El presente reporte analiza la **evolución del compromiso de los colaboradores hacia el año 2030**. El informe se centra en **cinco cambios estructurales** que definirán estos próximos años, cada uno acompañado de predicciones elaboradas con base en estos desafíos y oportunidades.

Cada predicción detalla la manera en que las organizaciones se transformarán en términos de estructura, talento, tecnología entre otros aspectos. Además, presenta una serie de buenas prácticas que se pueden adoptar para evolucionar en conjunto. La capacidad de las empresas para adoptar e integrar estas transformaciones será crucial para su éxito y sostenibilidad a largo plazo.



En las siguientes secciones exploramos los principales cambios estructurales que transformarán el mundo laboral hacia 2030, acompañados de su impacto en las organizaciones y oportunidades de acción estratégica.

01

Cambio generacional

La convivencia de múltiples generaciones y el cambio en las expectativas del talento redefinirán las dinámicas laborales.

02

Impacto tecnológico (IA y tecnologías emergentes)

El avance de la inteligencia artificial y tecnologías emergentes transformará la forma en que las personas aprenden, colaboran y toman decisiones.

03

GiG Economy

El crecimiento del trabajo independiente cambiará el diseño de las estructuras laborales tradicionales.

04

Brecha de habilidades

La transformación de habilidades será uno de los mayores desafíos para las organizaciones.

05

Obsolescencia del ROI

La acelerada digitalización exigirá nuevas formas de medir el éxito organizacional.

Comprender las tendencias no será suficiente.

Las organizaciones deberán traducir las predicciones en decisiones concretas sobre: cómo liderar, atraer talento, medir impacto y evolucionar sus modelos de trabajo hacia 2030.

Cambios estructurales

01. Cambio generacional / demográfico

02. Impacto tecnológico (IA y tecnologías emergentes)

03. GiG Economy

04. Brecha de habilidades

05. Obsolescencia del ROI

Predicciones 2030

- 01 El bienestar emocional y mental se consolidará como un KPI de negocio.
- 02 Las empresas ofrecerán esquemas de trabajo flexible como parte estructural de su propuesta de valor.
- 03 El engagement será experiencial y buscando generar propósito.
- 04 Los modelos de liderazgo tradicionales serán reemplazados por líderes-coach empáticos.
- 05 Para el 2030 se habrán implementado programas estructurados de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) como parte estructural de cada empresa.
- 06 El aprendizaje será predictivo y personalizado impulsado por nuevas tecnologías.
- 07 Las empresas utilizarán espacios inmersivos para colaboración y cultura organizacional.
- 08 60% de los roles se habrá transformado por IA.
- 09 Para el 2030 la mayoría de las empresas contará con un ecosistema de ciberseguridad apoyado por IA.
- 10 Más del 50% de las empresas europeas ya integran freelancers: hacia 2030, este modelo se consolidará como parte estable de la fuerza laboral.
- 11 Las empresas integrarán nuevos KPI de productividad vinculados a resultados no presenciales.
- 12 Para el 2030 las organizaciones van a priorizar ciertas habilidades blandas.
- 13 Se van a consolidar ciertas habilidades digitales en el futuro del trabajo.
- 14 Las empresas cambiarán la medición de ROI por la medición del impacto de la transformación digital.

The background features a light blue grid with a white semi-circle on the right side. On the left, there are several white dice with black symbols, including a bowtie, a person with a triangle, and a person with a circle.

Situación actual

El contexto actual está marcado por una evolución continua.

Reconfigurarán el ambiente: cambios demográficos, incertidumbre económica, nuevas normativas y avances tecnológicos.



El **envejecimiento poblacional progresivo** y la **transformación en valores y expectativas de las nuevas generaciones**, especialmente la Gen Z, están reconfigurando las dinámicas sociales a nivel global.

Diversos gobiernos e instituciones están avanzando hacia **nuevos marcos normativos más exigentes**, con foco en la sostenibilidad, la transparencia y el bienestar de las personas.

Social

Económico

Regulatorio

El mundo atraviesa un ciclo de **alta incertidumbre económica**, marcado por tensiones geopolíticas, e inflación persistente.

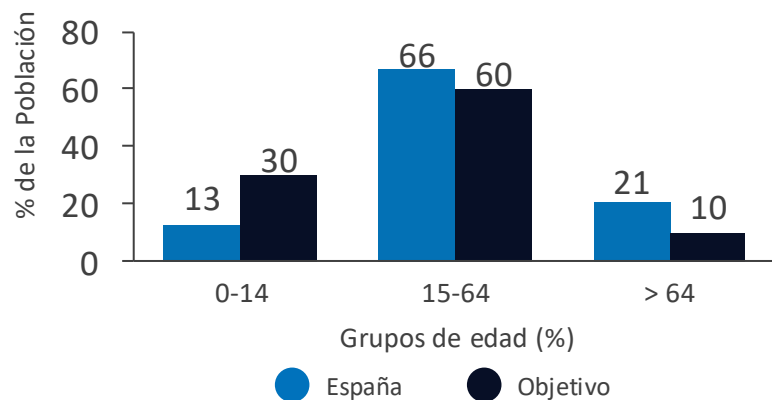
La **interacción entre estos factores**, combinada con el **avance acelerado de la tecnología**, está configurando un entorno inédito de transformación. Este nuevo escenario no solo redefine las prioridades de gobiernos, empresas y ciudadanos, sino que **plantea desafíos estructurales que impactarán en la forma en que vivimos, nos relacionamos y trabajamos.**

Tecnológico

Los cambios sociales, impulsados por tendencias demográficas y culturales, están transformando el panorama laboral.

Exigirán a las empresas capacidad de adaptación, un enfoque inclusivo y la implementación de estrategias innovadoras para mantenerse competitivas en un entorno en constante evolución.

Pirámide poblacional España vs objetivo (1)



La disminución de la tasa de natalidad y el incremento en la esperanza de vida han generado el **envejecimiento de la población a nivel mundial**. Una pirámide poblacional sana, tiene mayor concentración en la base en grupos más jóvenes. Hoy **España tiene una base sana** en el grupo de edad de **15 a 64 años**, y el impacto demográfico será a largo plazo con la **reducción en el grupo de 0-14 años**.

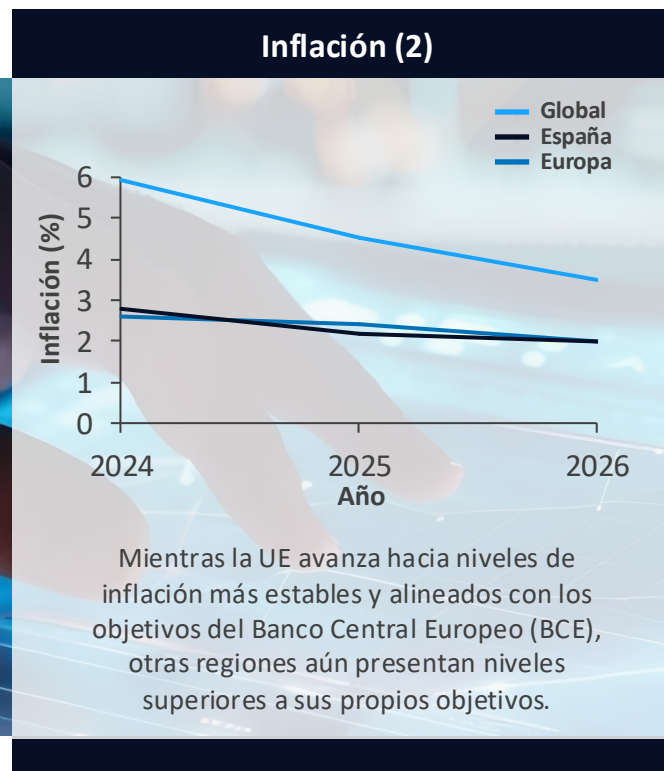
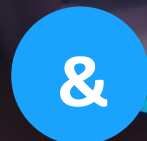
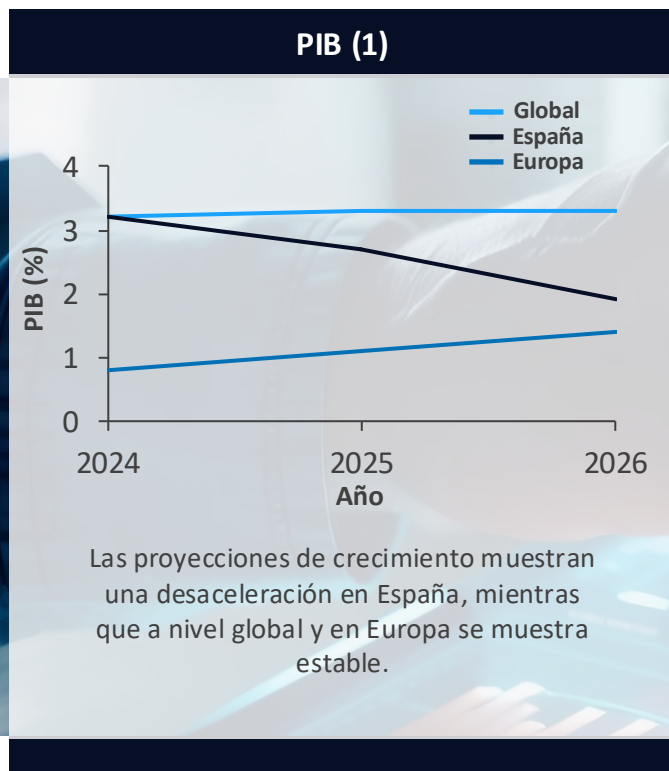
Relación intergeneracional con diferentes expectativas y metas (1)

Hoy existe fuerte representación en la sociedad de tres grupos sociales con fuertes diferencias en cuestión de: intereses, propósito y valores.

	Baby boomers (1946-1964)	Gen X (1965-1980)	Millenials (1981-1996)	Gen Z (1997-2012)
Edad	61 – 79 años	45 – 60 años	29 – 44 años	13 – 28 años
% Población Española	~5%	~22%	~30%	~20%
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte ética laboral Lealtad Estructuras jerárquicas 	<ul style="list-style-type: none"> Lealtad. Estabilidad. Equilibrio Vida – Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Propósito. Desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Nativos Digitales. Inmediatez. Valores y compromiso sociales.

(1) INE Instituto Nacional de Estadística.

La incertidumbre económica está generando proyecciones volátiles de crecimiento además de una bajada en la percepción de confianza del consumidor.




La convergencia de bajo crecimiento e inflación aún elevada en muchas regiones limita la capacidad de maniobra de gobiernos y empresas, intensificando los desafíos para planificar, invertir y generar empleo sostenible.

(1) Elaboración propia con datos del Banco de España, Banco Central Europeo y Fondo Monetario Internacional.

(2) Elaboración propia con datos del Banco de España, Banco Central Europeo y Statista.

La evolución normativa en países alrededor del mundo está llevando a las organizaciones a replantear sus modelos laborales y enfoque en sostenibilidad.



The image is a composite of two scenes. The top-left scene shows a man in a dark suit jacket and light shirt looking at a tablet held in his hands. The bottom-right scene shows a woman wearing a white VR headset and a blue and white striped shirt, looking upwards. The background is a futuristic office with blue ambient lighting and a large screen displaying data. A dark blue diagonal banner is overlaid on the image, containing the text.

Cambios estructurales y predicciones en el entorno laboral hacia 2030

¿Como se definieron los cambios estructurales?

Desarrollo de cambios estructurales

El cambio estructural es definido como el impacto de factores sociales, políticos, tecnológicos y económicos que transformarán la experiencia de los colaboradores en los próximos cinco años. Este análisis se basa en investigaciones internas y en estudios de World Economic Forum, Instituto Nacional de Estadística, ONU, y otras fuentes públicas.

Tras identificar estos cambios estructurales y evaluar el comportamiento del mercado actual, se desarrollaron 14 predicciones, detallando la probabilidad de su ocurrencia.

A continuación, se presenta la definición de cada una de ellas.

Cambios estructurales que enfrenta el mercado laboral

Cambios estructurales

Se han identificado cinco cambios estructurales que convergerán en 2030 marcando este año como un hito crítico en la historia.



01. Cambio generacional

Las organizaciones deberán adaptar su propuesta de valor al talento para responder a nuevas expectativas centradas en propósito y desarrollo personal. Este panorama fomentará la adopción de modelos más flexibles, el desarrollo de líderes más empáticos y accesibles, y un enfoque prioritario en el bienestar de los empleados.

02. Impacto tecnológico (IA y tecnologías emergentes)

El avance tecnológico no solo optimizará procesos, sino que cambiará profundamente la manera en que se aprende, se colabora y se toman decisiones. La hiperpersonalización, los entornos inmersivos y la automatización redefinirán los roles y las competencias requeridas.

03. GiG Economy

La Gig Economy es un formato en el que se contrata a profesionales freelance para realizar tareas específicas, sistema que está creciendo exponencialmente debido a la necesidad de contratar a talento especializado, así como a la demanda de los colaboradores de trabajos más flexibles. El reto, por ende, consiste en integrar estos talentos en sus equipos de manera efectiva.

04. Brecha de habilidades

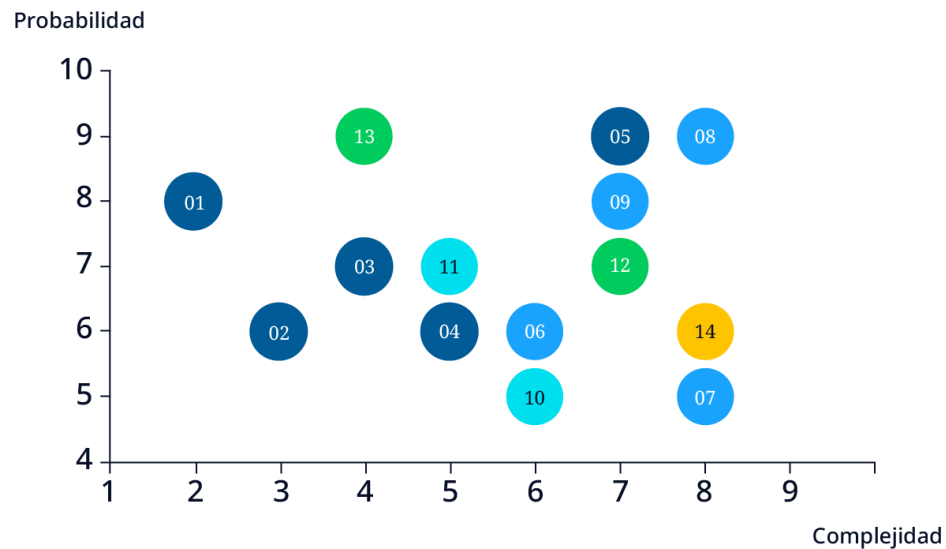
La disparidad entre las soft y hard skills que los profesionales poseen y las que realmente requieren para desempeñar sus funciones de manera eficiente tendrá un impacto significativo en los próximos años, posicionando a las empresas que apuesten por la capacitación continua de sus equipos.

05. Obsolescencia del ROI

El avance tecnológico, especialmente impulsado por la inteligencia artificial, deja obsoletas las métricas tradicionales de retorno de inversión. Lo que antes se medía en años, hoy evoluciona en semanas, exigiendo nuevas formas de valorar el impacto organizacional de la innovación.

De cada cambio estructural, se construyeron predicciones que sintetizan las principales fuerzas de cambio que transformarán la experiencia y organización en el trabajo.

Probabilidad de Tangibilización Vs. Complejidad




Comprender estas predicciones permite anticipar las tendencias que redefinirán el trabajo hacia 2030.

Cambios estructurales

Predicciones 2030

- | | | |
|---|----|---|
| 01. Cambio generacional / demográfico | 01 | El bienestar emocional y mental se consolidará como un KPI de negocio. |
| | 02 | Las empresas ofrecerán esquemas de trabajo flexible como parte estructural de su propuesta de valor. |
| | 03 | El engagement será experiencial y buscando generar propósito. |
| | 04 | Los modelos de liderazgo tradicionales serán reemplazados por líderes-coach empáticos. |
| | 05 | Para el 2030 se habrán implementado programas estructurados de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) como parte estructural de cada empresa. |
| 02. Impacto tecnológico (IA y tecnologías emergentes) | 06 | El aprendizaje será predictivo y personalizado impulsado por nuevas tecnologías. |
| | 07 | Las empresas utilizarán espacios inmersivos para colaboración y cultura organizacional. |
| | 08 | 60% de los roles se habrá transformado por IA. |
| | 09 | Para el 2030 la mayoría de las empresas contará con un ecosistema de ciberseguridad apoyado por IA. |
| 03. GiG Economy | 10 | Más del 50% de las empresas europeas ya integran freelancers: hacia 2030, este modelo se consolidará como parte estable de la fuerza laboral. |
| | 11 | Las empresas integrarán nuevos KPI de productividad vinculados a resultados no presenciales. |
| 04. Brecha de habilidades | 12 | Para el 2030 las organizaciones van a priorizar ciertas habilidades blandas. |
| | 13 | Se van a consolidar ciertas habilidades digitales en el futuro del trabajo. |
| 05. Obsolescencia del ROI | 14 | Las empresas cambiarán la medición de ROI por la medición del impacto de la transformación digital y de sostenibilidad. |

A collage of business professionals in a meeting. The image is divided into several panels. The top left shows a woman with glasses in a light blue shirt looking down. The top middle shows a man in a grey suit and tie looking down. The top right shows a woman with long dark hair in a black top looking down. The bottom left shows a man in a dark suit jacket and light blue shirt placing a pink sticky note on a table. The bottom middle shows a woman's hand on a table with many colorful sticky notes. The bottom right shows a man in a white shirt looking down. A large dark blue banner with white text is overlaid on the center.

Análisis de los cambios estructurales y predicciones



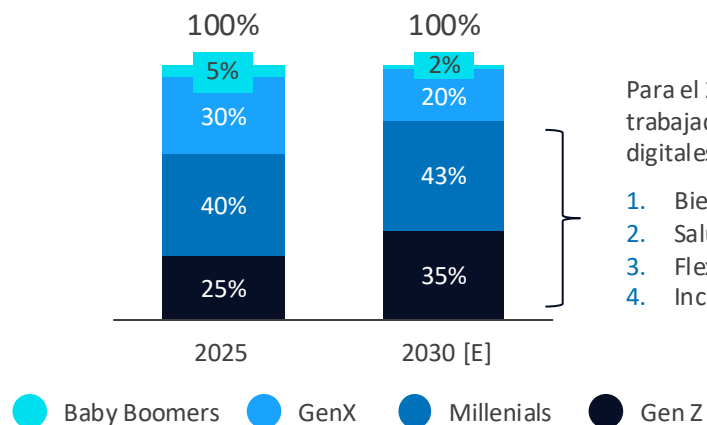
01 Cambio generacional / demográfico



La transformación generacional exige que las organizaciones adapten sus modelos de trabajo para atraer y fidelizar el talento de las nuevas generaciones.

Cambio generacional en España

% de PEA por generación en España. (1)

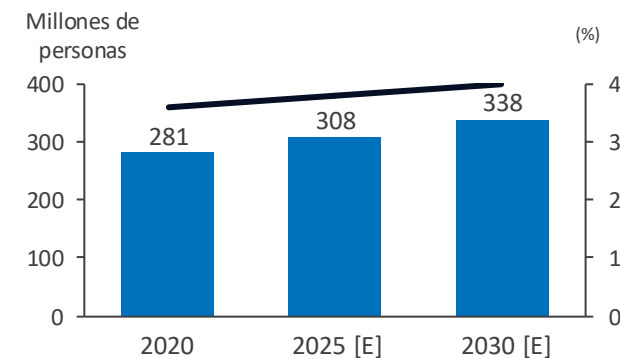


Para el 2030 ~80% de los trabajadores serán nativos digitales. Con foco en:

1. Bienestar
2. Salud mental
3. Flexibilidad
4. Inclusión

Cambios demográficos y movilidad internacional

de inmigrantes y % del total de la población a nivel mundial. (2)



Retos

- Desarrollar modelos que respondan a valores generacionales distintos (propósito, sostenibilidad, bienestar).
- Integrar expectativas distintas en cuanto a formatos de trabajo.
- Generar engagement y un sentido de propósito con nuevas generaciones.
- Preparar a los líderes actuales para una transición generacional donde el liderazgo será cada vez más enfocado en valores humanos.

Retos

- Diseñar estrategias inclusivas para integrar talento migrante a la fuerza laboral local.

(1) INE Instituto Nacional de Estadística. PEA Población Económica Activa.

(2) Elaboración propia con datos de la ONU.

Predicción 1

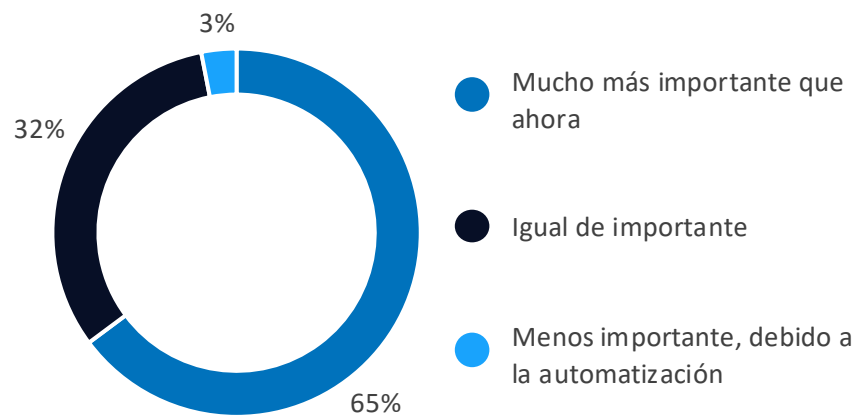
El bienestar emocional y mental se consolidará como un KPI de negocio



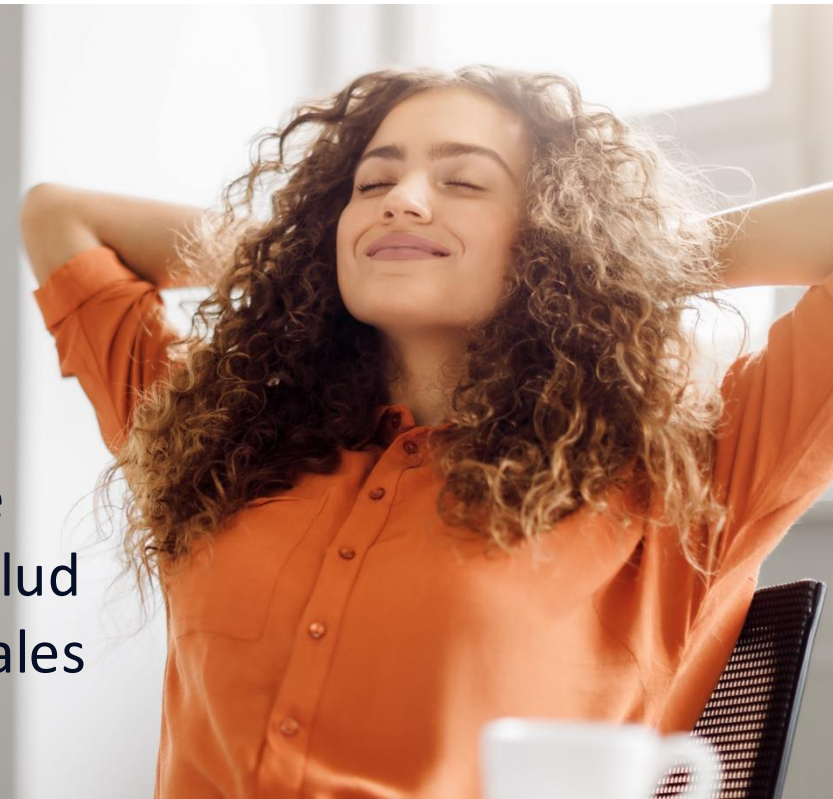
El bienestar mental y emocional se ha convertido en un valor tan relevante como el salario.

Exige una transformación cultural por parte de las empresas, que deben priorizarlo estratégicamente para atraer y retener talento.

¿Qué importancia tendrá el bienestar mental y emocional en el entorno laboral tecnológico de 2030? (1)



El 47% de los trabajadores europeos refiere problemas de salud físicos y/o mentales (2)

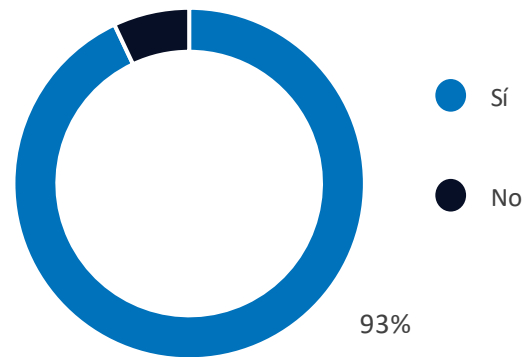


(1) Encuesta interna NTT DATA realizada a 162 colaboradores.

(2) Eurofound.

Para 2030, las estrategias de bienestar dejarán de ser diferenciadoras para convertirse en un estándar esperado por los empleados, impactando directamente en la competitividad de las organizaciones.

¿Crees que tu trabajo contribuirá a tu desarrollo personal? (1)



93%

Para la mayoría de los graduados encuestados en Europa, el equilibrio vida-trabajo es el principal criterio al elegir empleo.

Esto refleja una transición cultural en la que el bienestar es un valor central para atraer y retener talento joven.

Iniciativas de bienestar en las organizaciones (2)



83%

Mientras que el 87 % de las organizaciones a nivel mundial tiene al menos una iniciativa de bienestar, el 83% cuenta con una estrategia al respecto. Esto supone un aumento de más de 25 puntos porcentuales desde 2020.

(1) Jobteaser.
(2) Aon.

Las empresas que integren el bienestar en su estrategia organizacional aumentarán su capacidad de atracción y retención.

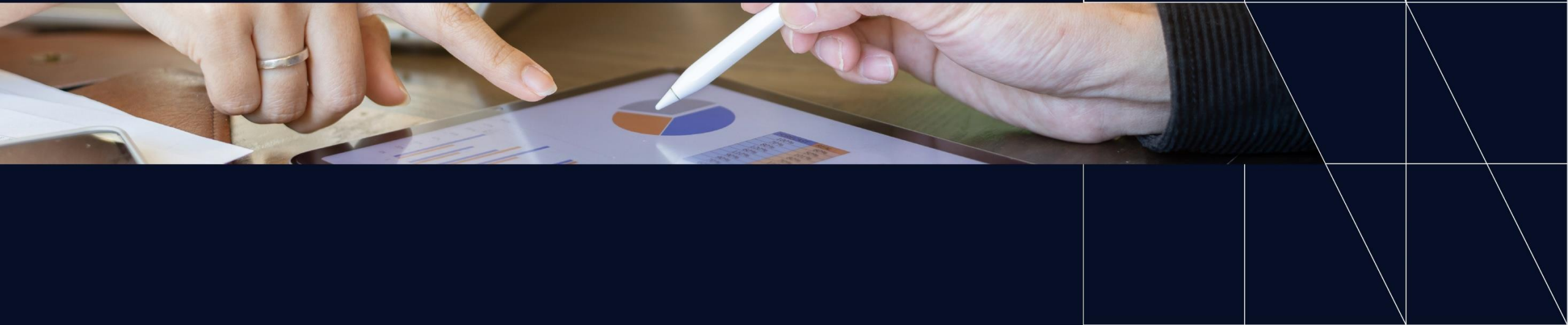


Caso de uso

Wearables de Bienestar: Las empresas integrarán relojes inteligentes y otros dispositivos tecnológicos en sus programas de bienestar corporativo, permitiendo a los empleados monitorear su actividad física, calidad del sueño y salud general. Esta iniciativa fomentará una cultura de autocuidado entre los colaboradores.

Predicción 2

Las empresas ofrecerán esquemas de trabajo flexible como parte estructural de su propuesta de valor



Los modelos remotos, híbridos, y asíncronos no se excluyen entre sí: se complementan y permiten a las empresas adaptarse a distintos perfiles de talento, estilos de vida, y dinámicas operativas.

Evolución de la dinámica laboral

1

Trabajo tradicional - hasta 2019

Modelo centrado en la oficina con jornada fija de 8 horas. Supervisión presencial como forma principal de control y énfasis en la productividad por horas trabajadas.

2

Trabajo remoto emergente - pandemia

Adopción masiva del teletrabajo como necesidad operativa, acelerado por la crisis sanitaria global. Uso intensivo de plataformas digitales de comunicación.

3

Trabajo híbrido - auge en 2021

Combinación de trabajo presencial y remoto, permitiendo a los empleados alternar entre la oficina y otros lugares según necesidades y políticas de la empresa.

4

Trabajo Asíncrono - 2030

Modalidad donde los empleados no están obligados a trabajar al mismo tiempo, facilitando la colaboración en diferentes zonas horarias y promoviendo la autonomía.



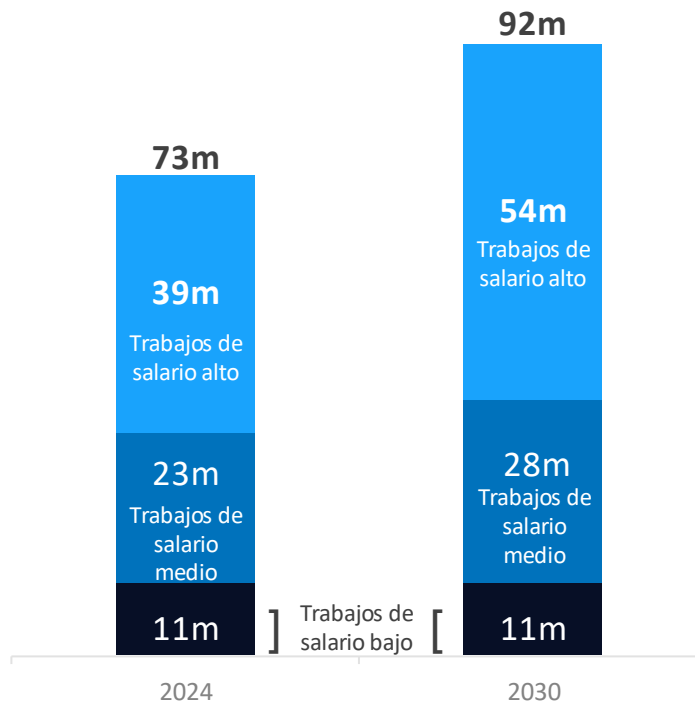
La expansión de los trabajos remotos hacia 2030 transformará los espacios laborales.

Las empresas deberán fortalecer su cultura organizacional para atraer talento global y mantener equipos conectados y eficientes a distancia.



26%
los trabajos remotos crecerán hacia 2030

Los trabajos remotos están creciendo globalmente (m de trabajos) ⁽¹⁾



“Nómadas digitales”

El trabajo remoto ha dado origen a los "nómadas digitales", quienes combinan trabajo con viajes. Esta tendencia crecerá a medida que más personas busquen independencia geográfica y flexibilidad.

Atracción de talento sin fronteras

Uno de los beneficios para las empresas del trabajo remoto es el acceso a un talento global, eliminando las barreras geográficas y permitiendo contratar a los mejores profesionales sin importar su ubicación.

Cultura

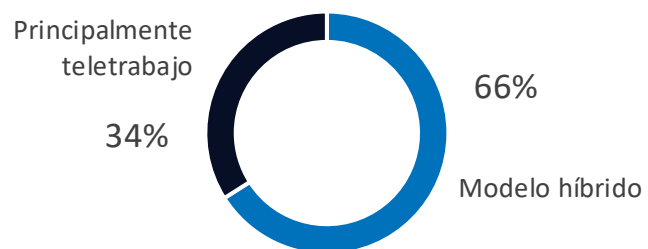
Es fundamental crear una cultura de confianza, transparencia e inclusión para garantizar el bienestar y la participación de los trabajadores a distancia. Para fomentar una buena cultura, las empresas deberán invertir en:

- Formación de equipos virtual.
- Plataformas de comunicación en línea.
- Capacitación para líderes remotos.

(1) World Economic Forum.

Las empresas ofrecerán esquemas de trabajo híbrido como parte estructural de su propuesta de valor.

¿Cómo los empleados imaginan la modalidad de trabajo en 2030? (1)



De acuerdo con un estudio elaborado por NTT DATA, para 2030, se proyecta que el modelo híbrido se habrá consolidado como la opción preferida por los empleados, a pesar de la resistencia de algunos líderes que abogan por un regreso total a las oficinas.

Desafíos de modelos tradicionales en 2030

Para 2030, las empresas que permanezcan inflexibles ante el cambio de sus modelos de trabajo enfrentarán mayores tasas de fuga de talento y dificultades para atraer nuevos candidatos.



Organizaciones de sectores tecnológico, consultivo y financieras planean reducir sus **espacios de oficina permanentes** en favor de entornos más flexibles.

Esta tendencia se ve impulsada por la necesidad de optimizar costes operativos y mejorar la experiencia laboral de los empleados.

(1) Encuesta interna NTT DATA realizada a 162 colaboradores.

Para 2030, se prevé una transformación en la estructura laboral tradicional.

Se adoptará una mayor flexibilidad, otorgando a los colaboradores un control más significativo sobre su tiempo y entorno.



Horas de convivencia:

Para 2030, las organizaciones habrán adoptado la práctica de definir horarios específicos para encuentros y momentos de colaboración, equilibrando la flexibilidad y la conexión entre los equipos.

Objetivos claramente definidos:

Las tareas y proyectos se estructurarán con objetivos claros y tiempos estimados de entrega, permitiendo a los equipos gestionar sus responsabilidades y evitar riesgos.

¿Cómo se
implementarán los
trabajos
asíncronos en
2030?

Uso avanzado de herramientas digitales:

Las empresas priorizarán las inversiones tecnológicas que permitan a los colaboradores trabajar desde cualquier sitio, reduciendo los problemas técnicos y facilitando la comunicación.

Formación:

Las empresas impulsarán la capacitación y el cambio cultural, proporcionando formación continua sobre herramientas digitales y metodologías de trabajo asíncrono.

Cultura de empoderamiento y autonomía:

Los equipos serán empoderados para gestionar su tiempo de forma autónoma, fomentando la responsabilidad y la confianza, elementos clave para el éxito del trabajo asíncrono.

El entorno laboral está evolucionando con modelos innovadores que redefinen la forma de trabajar.

Destacan: semanas laborales reducidas, espacios flexibles y colaborativos, y tecnologías que fomentan la productividad y el bienestar.

Oficinas Pop-up

En 2030, las oficinas temporales se consolidarán como una opción rentable, ofreciendo a los colaboradores acceso a espacios totalmente equipados que se ajusten a sus necesidades, sin la limitación de contratos prolongados.

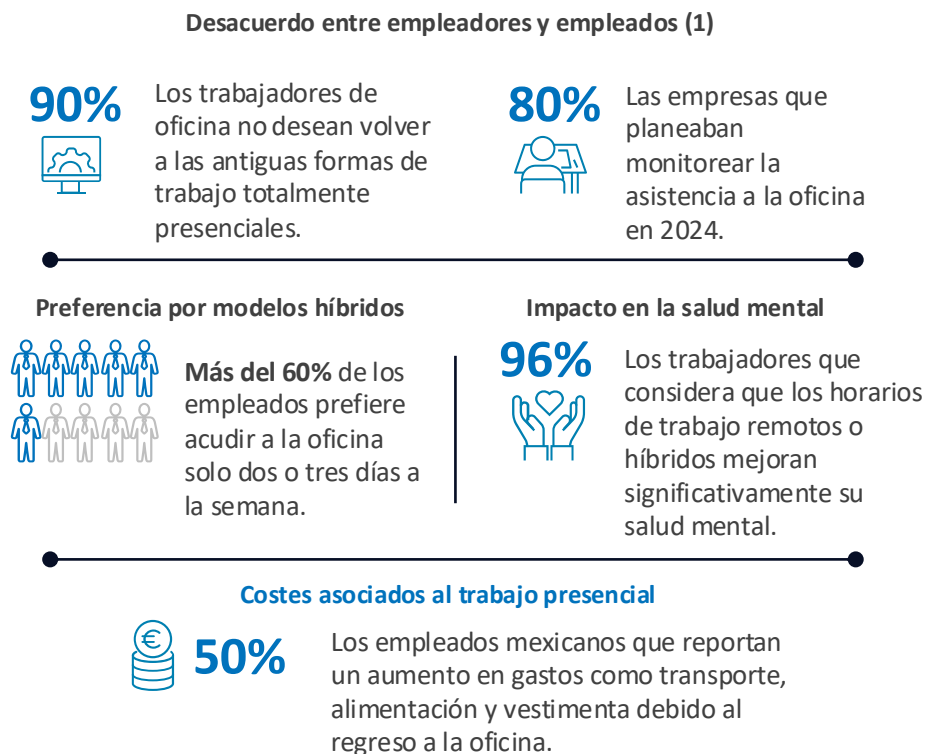
Atom Bank

El banco implementó la semana laboral de 4 días para todos los colaboradores sin recortar el salario. Según el CEO, esta medida ha resultado en una menor tasa de rotación y un incremento en los niveles de bienestar de los colaboradores. La decisión se tomó como una alternativa más viable al regreso a las oficinas.

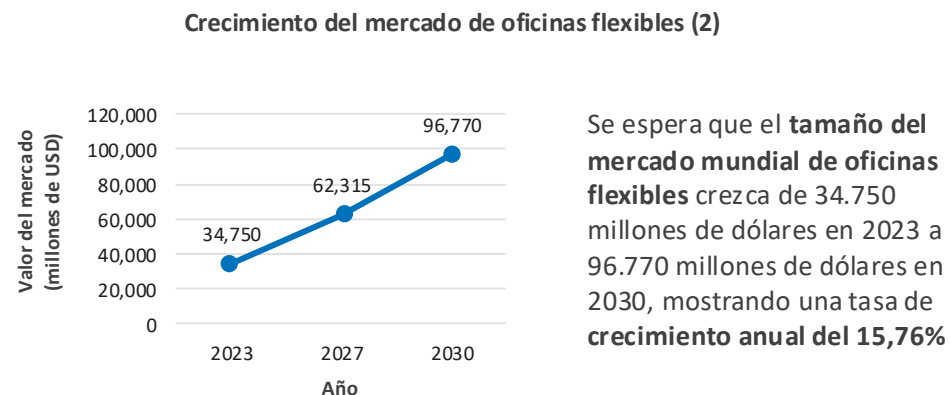
La resistencia al regreso total a la oficina no es una tendencia pasajera.

Los modelos laborales están evolucionando: la flexibilidad, impulsada por la tecnología y las preferencias de los empleados, se perfila como el estándar del trabajo hacia 2030.

¿Por qué persiste la resistencia al regreso total a la oficina?



Proyección hacia 2030: El auge del trabajo flexible



Transformación del mercado laboral



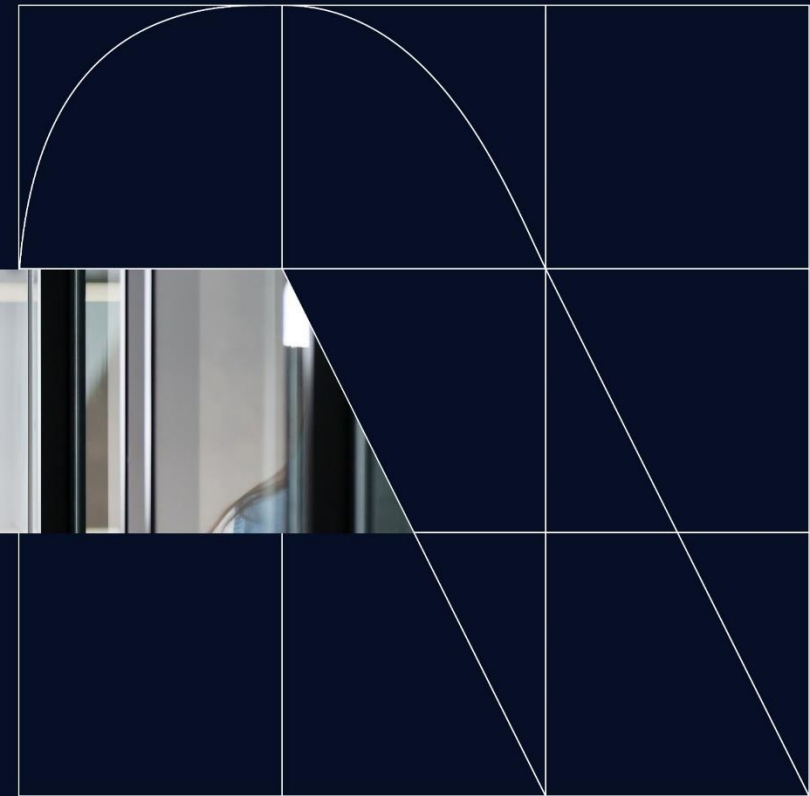
86% de los empleadores prevé que la **inteligencia artificial transformará su negocio para 2030**, impulsando una reconfiguración del mercado laboral con la creación de **11 millones de nuevos empleos**.

(1) Deskbird.

(2) Fortune Business Insights.

Predicción 3

El engagement será experiencial y buscando generar propósito



En un entorno cada vez más digitalizado, los colaboradores esperarán experiencias laborales que integren tecnología avanzada y al mismo tiempo fomenten la conexión humana y el sentido de pertenencia.

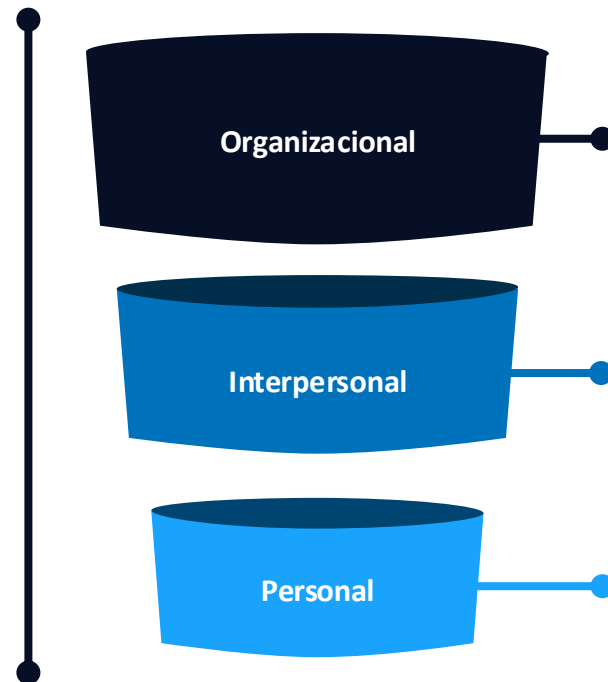
3 niveles de propósito que buscarán los colaboradores en 2030

Retos

- La falta de estrategias claras para mejorar la experiencia laboral afectará el compromiso de los colaboradores.

Tendencias

- La generación Z mostrará una creciente preferencia por entornos con propósito, buscando contribuir a una misión más que a un beneficio económico.
- People Analytics facilitará la personalización de la propuesta de valor del empleado al proporcionar puntos clave sobre las necesidades y expectativas de los empleados, permitiendo a las empresas diseñar propuestas atractivas y adaptadas a la cultura externa e interna.



- A nivel macro, los colaboradores buscarán el desarrollo de habilidades digitales, la movilidad interna y oportunidades de formación continua.
- Los colaboradores priorizarán establecer conexiones emocionales con sus compañeros de trabajo, basadas en el reconocimiento mutuo, la empatía y el respeto. Estas relaciones estarán orientadas a construir un entorno de confianza y apoyo, donde se valore la diversidad.
- Los empleados buscarán trabajar en organizaciones con misiones claras, prácticas éticas y valores alineados con los suyos, lo que incrementará su sentido de pertenencia.

Así integrarán las empresas el trabajo con propósito en el 2030:

Cultura organizacional

- **Involucrarán** a los colaboradores en la evaluación y **diseño de la cultura**, fomentando un ambiente de confianza y colaboración.
- Diseñarán **principios culturales** esenciales y sencillos que **conecten** con los empleados y guíen comportamientos organizacionales.

Inclusión y Flexibilidad

- Diseñarán **espacios para talentos diversos** con diferentes metas y experiencias, fomentando la flexibilidad en roles y modalidades de trabajo.
- **Abordarán desafíos** relacionados con la inclusión y **eliminarán barreras** que impidan una participación equitativa.

Sostenibilidad Humana

- Priorizarán el **equilibrio entre la vida laboral y personal** mediante políticas inclusivas y recursos enfocados en el bienestar físico y mental.
- Crearán puestos de trabajo ideales para los empleados, mejorando la experiencia laboral.

Empoderamiento

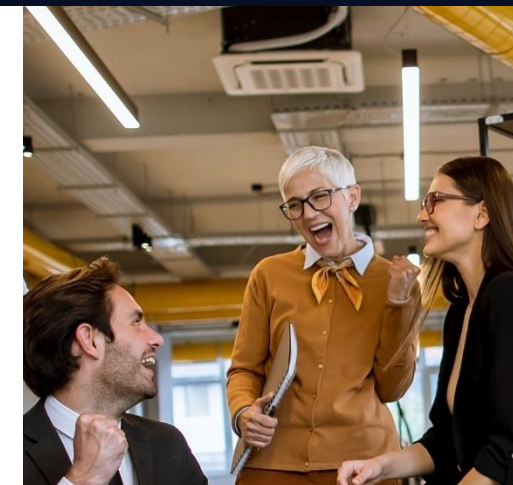
- Posicionarán a los empleados como **narradores activos de la marca empleadora**, fortaleciendo la conexión entre Propuesta de Valor al Empleado y experiencia real.
- Fomentarán la **inclusión de los empleados** en decisiones relacionadas con el **entorno laboral** para incrementar su compromiso.

Transformación y Adaptación

- **Adaptarán continuamente** la EVP a las prioridades y valores cambiantes de los empleados.
- Los líderes con propósito **guiarán** a sus equipos durante **transformaciones organizacionales**, comunicando de manera clara y empática los cambios para retener talento y fortalecer la confianza.

Sostenibilidad

- **El propósito y la sostenibilidad** serán factores clave en la elección de lugares para trabajar de las personas.



¿Qué es Sostenibilidad Humana?

Es la capacidad de las organizaciones para impulsar acciones significativas que priorizan el bienestar integral de los trabajadores, promoviendo su desarrollo profesional y garantizando un entorno inclusivo. Además, estas iniciativas buscan generar un impacto social positivo.

En 2030, la sostenibilidad será un pilar clave en la estrategia empresarial, impulsando la reducción del impacto ambiental y promoviendo simultáneamente el bienestar económico y social.

Integrar la sostenibilidad al trabajo es integrar el propósito a la estrategia.

¿Cómo integrar la sostenibilidad a la estrategia corporativa?

- **Implementación de métricas ESG:** Evaluar el desempeño sostenible de la empresa con indicadores clave, como huella de carbono, seguridad y salud en el trabajo, prácticas laborales responsables, etc.
- **Incorporación tecnológica:** Adoptar tecnologías que reduzcan el impacto ambiental y optimicen recursos, como la inteligencia artificial, la economía circular y soluciones energéticas renovables.
- **Impulsar una cultura organizacional sostenible:** Capacitar a los colaboradores en prácticas sostenibles, promoviendo la participación activa en iniciativas responsables.
- **Cumplimiento normativo e innovación responsable:** Asegurar el cumplimiento de las normativas sobre medioambiente, diversidad e inclusión, a la vez que se implementan soluciones sostenibles.
- **Crecimiento de empleos verdes:** Los colaboradores con habilidades ecológicas están siendo contratados a una tasa significativamente más alta que otros miembros.

Más allá de buscar reconocimiento público, las empresas asumirán **compromisos** genuinos con la **sostenibilidad**, integrándola en su misión, cultura y operaciones.

1 de
cada 2

colaboradores considera que las prácticas de **sostenibilidad** son un aspecto importante en su experiencia laboral.

Alinear las estrategias ESG con el desarrollo profesional de los empleados genera **compromiso auténtico** y consolida una **cultura organizacional significativa**.

¿Cómo integrarán las empresas el trabajo con propósito en el 2030?



HP creó *Workforce Experience Platform*, que ayuda a ajustar las herramientas según el rendimiento de cada empleado, asegurando el acceso a las tecnologías adecuadas. Además, permite identificar los principales problemas digitales de cada empleado ofreciendo soluciones.

Ejemplos de herramientas de IA que respaldarán estos esfuerzos (1):



Plataformas de desarrollo de carrera y crecimiento profesional

- Learning Experience Platforms (LXP) como *EdCast*, *Degreed*, *Cornerstone*.
- Career pathing tools como *Fuel50* o *Gloat*.
- Sistemas de mentoría basados en IA o matching dinámico.



Hubs de comunicación y colaboración interna

- Intranets modernas como *Simpllr*, *Interact* o *Microsoft Viva*.
- Plataformas de comunicación como *Slack*, *Workplace de Met*.
- Redes sociales internas que fortalecen la conexión y el sentido de pertenencia.



Analítica de personas y tendencias organizacionales

- People analytics como *Visier*, *SAP SuccessFactors*.
- Herramientas de predicción de rotación o clima organizacional.



Automatización y generación de contenido para propósito

- Generadores de contenido impulsados por IA como *Jasper AI* y *Writer*.
- Asistentes virtuales de soporte a carrera o bienestar.

(1) Cornerstone.

Predicción 4

Los modelos de liderazgo tradicionales serán reemplazados por líderes-coach empáticos



El liderazgo está evolucionando hacia un enfoque más humano, empático y estratégico.

Ganarán importancia la salud mental y la sostenibilidad humana, un cambio que busca equilibrar la innovación tecnológica con el valor humano.

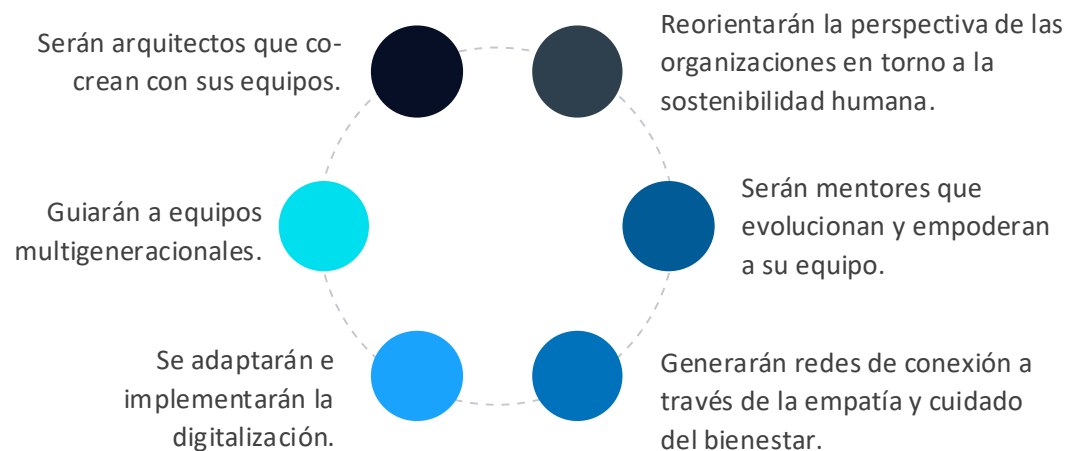
Modelos de liderazgo en 2030

Liderazgo modular

Este enfoque organiza a la empresa en equipos autónomos e interconectados, permitiéndoles tomar decisiones efectivas frente a cambios en el mercado, lo que maximiza su potencial.

- **“Pods” organizativos:** Los líderes crearán equipos multifuncionales autónomos para proyectos específicos.
- **Holocracia:** Las organizaciones confiarán en equipos autoorganizados en lugar de estructuras jerárquicas tradicionales, aumentando la agilidad y fortaleciendo la responsabilidad individual entre sus colaboradores.
- **Estructuras basadas en equipos autónomos:** Se basa en dar autonomía a los equipos para tomar decisiones, Bayer está disminuyendo la burocracia, promoviendo la autoorganización y eliminando niveles de gestión intermedia para mejorar la eficiencia e impulsar la innovación.

Liderazgo transformacional con enfoque humano: Los líderes evolucionan hacia roles de mentores, actuando como líder-coach que guían y apoyan a sus equipos.



Los líderes deberán desarrollar nuevas habilidades para liderar con éxito en el nuevo entorno laboral, poniendo especial énfasis en inspirar equipos y promover entornos inclusivos.



Visión digital estratégica

Los líderes tendrán que desarrollar una mentalidad de aprendizaje digital constante y aprovechar el potencial de estas herramientas para incorporarlas de manera efectiva en sus decisiones estratégicas.



Adaptabilidad y aprendizaje ágil

La capacidad de adaptarse rápidamente y aprender de manera ágil será esencial para que los líderes naveguen por los desafíos y oportunidades emergentes en el panorama empresarial.



Gestión de entornos laborales en evolución

Los líderes necesitarán inspirar y guiar a sus equipos a través de las complejidades de los entornos de trabajo remotos e híbridos, manteniendo una visión clara del futuro y fomentando la colaboración efectiva.



Responsabilidad social

Se buscarán promover prácticas éticas y sostenibles que impacten positivamente en la sociedad, construyendo una cultura organizacional que trascienda los objetivos empresariales y contribuya a un entorno más equitativo y sostenible.



Enfoque en la diversidad, equidad e inclusión (DE&I)

Promover una cultura organizacional inclusiva y equitativa será fundamental para atraer y retener talento diverso, impulsando la innovación y el rendimiento empresarial.



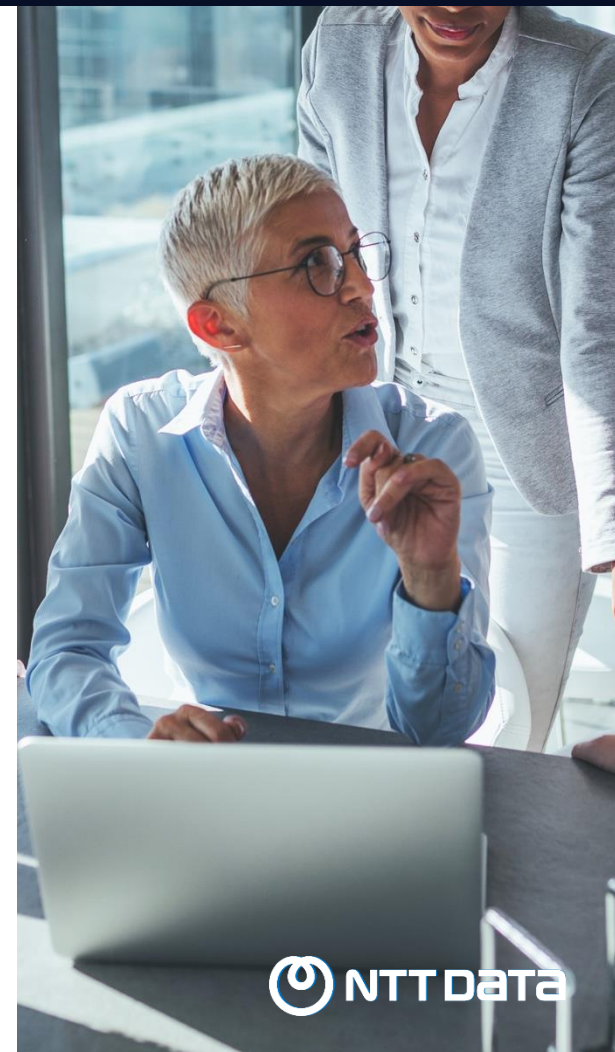
Empatía y propósito

Los líderes necesitarán inspirar y motivar a sus equipos de manera más efectiva, conectando con su equipo e inspirándolos a través del ejemplo, en un mundo competitivo y lleno de datos.



Habilidades interpersonales

Esto implica escuchar activamente, comunicarse de manera clara y empática, y fomentar un ambiente de colaboración donde cada individuo se sienta valorado y motivado, procurando el bienestar colectivo.



Las organizaciones deberán impulsar un liderazgo orientado al crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, asumiendo un rol de mentores. Fomentarán la confianza, la escucha activa y una comunicación efectiva, ofreciendo además retroalimentación continua.



Será esencial **fortalecer la sostenibilidad humana** en los líderes y capacitarlos para que la integren como una parte central de su gestión. Los líderes serán fundamentales para impulsar el desarrollo de habilidades en sus equipos, al tiempo que fomentan el bienestar y refuerzan el sentido de pertenencia.

El **rol del gerente evolucionará** para consolidarse en un "líder de personas", centrado en potenciar el talento de sus colaboradores y fortaleciendo la cohesión de los equipos.

¿Cómo evolucionará el liderazgo dentro de las organizaciones?

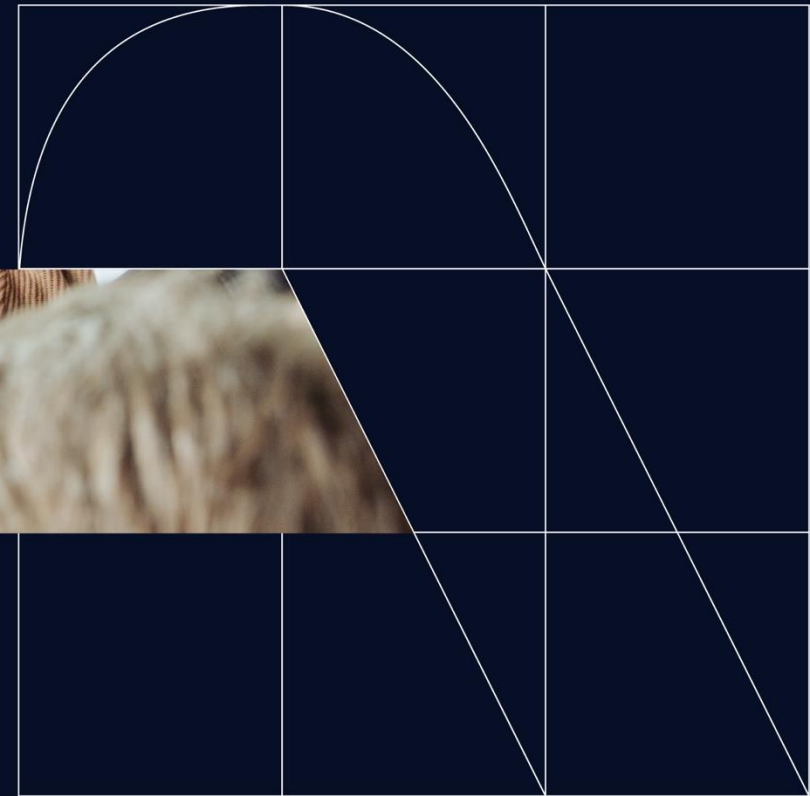
Se establecerán **métricas** para valorar y reconocer el rol de líder-coach, equiparando la importancia de los resultados de talento con los resultados financieros. Las evaluaciones de desempeño y las políticas de compensación serán basadas en la capacidad de los líderes para desarrollar y potenciar a sus equipos.

Se facilitarán a los líderes **herramientas** basadas en IA diseñadas para brindar **retroalimentación personalizada**, fortaleciendo la transparencia en sus interacciones y consolidando la confianza dentro de sus equipos.

Los líderes se transformarán en mentores que **inspiran y guían** a través del ejemplo. La formación se centrará en un enfoque educativo, convirtiéndose en un pilar fundamental para capacitar a los equipos en habilidades como la empatía, la colaboración y la resiliencia.

Predicción 5

Para el 2030 se habrán implementado programas estructurados de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) como parte estructural de cada empresa



A pesar de que la DE&I no es un concepto nuevo, los desafíos recientes han impulsado una transformación en su enfoque, generando una nueva perspectiva de cara a 2030.



La diversidad dejará de ser un valor simbólico para convertirse en una ventaja competitiva estructural, integrada en la estrategia, la cultura organizacional y los sistemas de evaluación empresarial.

¿Qué pasará en 2030?

- La **inclusión** no será solo representativa, sino **estructural**: se medirá no solo cuántas personas diversas hay, sino dónde están y cuánto poder tienen.
- **Distribución del poder real**: se espera mayor representación en posiciones directivas, órganos de gobierno, líderes de proyecto y áreas core del negocio.
- **Procesos clave de negocio alineados con DE&I**: desde el diseño de productos hasta la relación con proveedores, pasando por el ciclo de vida del talento.
- **DE&I como activo estratégico**: formará parte del valor percibido por inversionistas, talento y stakeholders.
- **Nueva arquitectura organizacional**: integración de funciones como DE&I Ops, líderes de pertenencia o estructuras de **compliance inclusivo**.
- **Diversidad interseccional y ampliada**: ya no solo género o raza, sino también edad, discapacidad, neurodivergencias, movilidad y origen socioeconómico.
- **Evaluaciones externas y reportes integrados**: la diversidad será parte de los informes ESG auditables, comparable entre empresas.



Implementar estrategias efectivas de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) será clave para transformar las estructuras organizativas y garantizar entornos laborales más justos y equitativos.



Nuevas estructuras de poder

Replantear estructuras de poder y decisión: no solo incluir, sino redistribuir poder organizacional.



DE&I en proceso críticos

Integrar DEI en procesos críticos: reclutamiento, promociones, desarrollo, evaluación de desempeño, diseño organizacional, beneficios, cadena de suministro.



Formación de líderes inclusivos

Con capacidades de gestión emocional, liderazgo horizontal, manejo de conflictos identitarios y toma de decisiones equitativa.



Alinear el cumplimiento normativo

Especialmente si operan en la UE o países con leyes avanzadas.



Adaptar estrategia al entorno

Tener mapeadas y comprendidas las dimensiones de diversidad que aplican a su contexto (por ejemplo, migración en Europa, raza en EE.UU., clase y género en LATAM).



Definir métricas concretas y rendición de cuentas

Pasar de “intención” a “evidencia” en los resultados de DE&I.



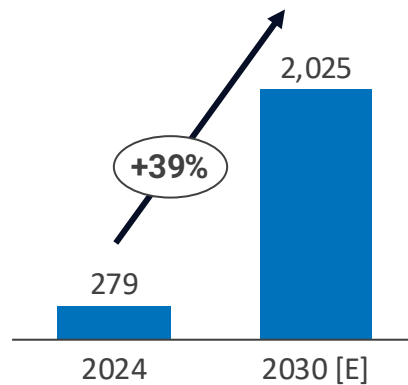
02 Impacto tecnológico (IA y tecnologías emergentes)



El rápido avance de tecnologías como la IA, las experiencias inmersivas y los digital twins marcará los próximos años. Obligará a rediseñar el desarrollo del talento y la formación profesional para integrar habilidades humanas estratégicas que no pueden ser reemplazadas por la automatización.

Crecimiento acelerado de IA y otras tecnologías

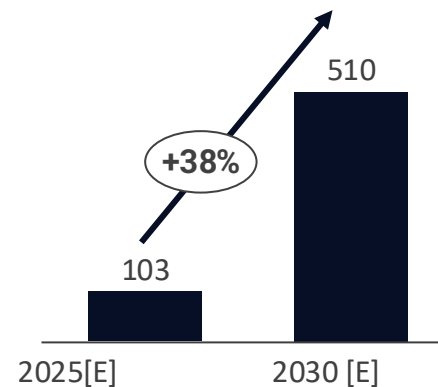
Tamaño total de mercado de IA
(Miles de Millones de Dólares) (1)



Retos

- Reconfigurar el modelo de formación profesional para que sea ágil y personalizado.
- Rediseñar trayectorias y estructuras ante la automatización progresiva de tareas.
- Redefinir modelos de talento que prioricen habilidades humanas no replicables por la IA.

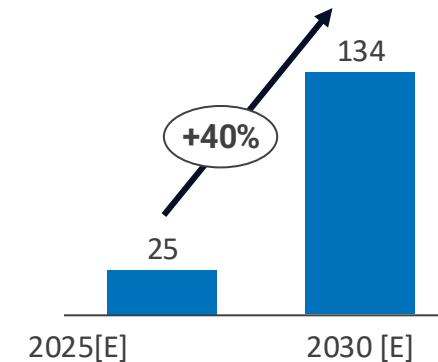
Tamaño total de mercado de experiencias inmersivas (Miles de Millones de Dólares) (2)



Retos

- Promover el desarrollo de habilidades creativas y de diseño centrado en el usuario
- Establecer estándares éticos y de privacidad en entornos virtuales
- Formar talento capaz de integrar experiencias inmersivas con procesos de negocio reales.

Tamaño total de mercado de digital twins (Miles de Millones de Dólares) (3)



Retos

- Impulsar competencias en análisis de datos y modelado predictivo
- Garantizar la interoperabilidad entre sistemas físicos y digitales
- Asegurar la gobernanza y confianza en la simulación de decisiones críticas.

(1) Elaboración propia con datos de Gran View Research.

(2) Statista.

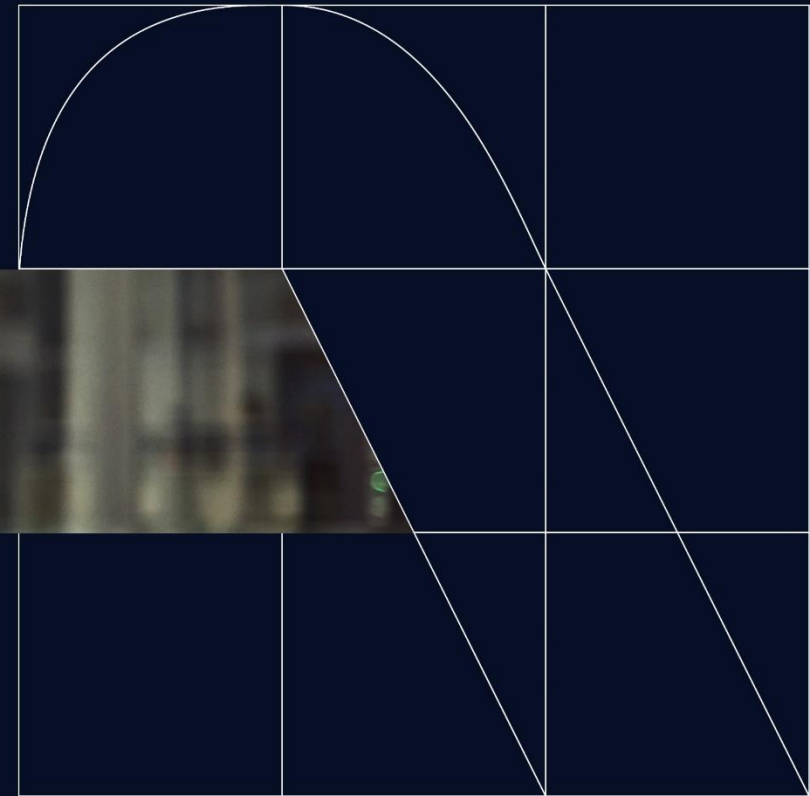
(3) Elaboración propia con datos de Fortune Business Insights.

Grandes empresas tecnológicas están realizando inversiones estratégicas y significativas en el campo de la Inteligencia Artificial (IA), impulsando su crecimiento futuro y posicionándose como líderes en esta tecnología.

Empresa	Inversión en AI
Microsoft	<ul style="list-style-type: none">• Está invirtiendo agresivamente en IA, destinando \$80 B USD en el año fiscal 2025 para construir centros de datos habilitados para IA en todo el mundo.• Lanzó su chip Azure Maia e integró aceleradores AMD y NVIDIA en Azure. Cuenta con más de 60,000 clientes de Azure AI (crecimiento del 60%).• Copilot en Microsoft 365 usado por casi el 60% de Fortune 500.• Microsoft destaca la IA como el nuevo "sistema operativo" de sus negocios.
Amazon Web Services (AWS)	<ul style="list-style-type: none">• Amazon Web Services (AWS) generó \$23,100 millones USD en ingresos, impulsado por la demanda de servicios de IA generativa.• AWS cuenta con más de 100,000 clientes utilizando servicios de IA.• Amazon firmó alianzas con Anthropic, Stability AI y Cohere, consolidando su infraestructura y oferta de IA como servicio.
Meta	<ul style="list-style-type: none">• En 2025, Meta tiene planes para invertir entre \$65 B USD en infraestructura y equipos de IA. Esto incluye la construcción de un nuevo centro de datos y contratación de los mejores talentos en IA.• Se está priorizando la adquisición de chips personalizados, construcción de data centers y expansión de modelos propios como LLaMA.• Mark Zuckerberg afirmó que su visión es liderar la próxima generación de plataformas inteligentes, superando el enfoque actual de redes sociales hacia una infraestructura centrada en IA.

Predicción 6

El aprendizaje será predictivo y personalizado impulsado por nuevas tecnologías



Para 2030, el aprendizaje será una experiencia fluida e hiper personalizada, potenciada por tecnologías que se integrarán de forma natural en cada etapa del trabajo diario.



Hiperpersonalización del aprendizaje

Uso de la IA para adaptar los contenidos según las habilidades, intereses, ubicación y expectativas del empleado.



Análisis del ritmo de aprendizaje y las emociones durante la formación

Monitoreo en tiempo real para ajustar el proceso educativo de acuerdo con las reacciones del empleado.



Eliminación del modelo estándar

Evolución hacia la creación de cursos a medida, diseñados en tiempo real para cada individuo.



Integración con múltiples fuentes de datos

Conexión con diversas bases de datos para generar formación contextualizada y relevante en tiempo real.



Transición hacia asistentes inteligentes

Desplazamiento de los tradicionales portales de formación hacia soluciones basadas en inteligencia artificial que guían el aprendizaje de manera personalizada.



Implementación de coaches virtuales

Incorporación de entrenadores virtuales que sugieren cursos de forma proactiva, optimizando el proceso de desarrollo.



Creación de itinerarios formativos dinámicos

Desarrollo de planes de aprendizaje adaptativos que se ajustan a las actividades y necesidades laborales específicas del empleado.



Ante la convergencia entre IA, evolución de habilidades y nuevas demandas laborales, el modelo Learning as a Service (LaaS) se posicionará como un habilitador clave para el crecimiento organizacional.



Integración de la IA en el aprendizaje

- La IA está transformando el aprendizaje al ofrecer experiencias más personalizadas.
- El uso de tecnologías como la realidad virtual aumentada y la inteligencia artificial permite disminuir a la mitad los tiempos de aprendizaje en comparación con los métodos tradicionales.



Transformación de las habilidades

- Aproximadamente el 40% de las habilidades actuales se transformarán en la próxima década. (1)



Evolución hacia una economía basada en habilidades

- 80% de las empresas ya implementan contrataciones basadas en habilidades, superando el enfoque tradicional en títulos académicos. (2)
- Al menos el 50% de la fuerza laboral necesita adquirir nuevas habilidades para desempeñar sus funciones actuales. (1)



Demanda de aprendizaje flexible y personalizado

- Se estima que el mercado global de servicios de e-learning crecerá anualmente un 15% hasta 2030. (3)

Habilitador del cambio en aprendizaje

Learning as a Service

(1) Fondo Económico Mundial.
(2) Randstad.
(3) Global Market Insights.

El modelo de aprendizaje del 2030 estará enfocado en el Learning As a Service, utilizando plataformas digitales para ofrecer aprendizaje continuo y flexible.

Learning As a Service

Este modelo permitirá a los usuarios acceder a contenido actualizado desde cualquier lugar y en cualquier momento, fomentando la adquisición de habilidades para el ámbito profesional.

¿Cómo se implementará?

LaaS incorporará herramientas interactivas, análisis de datos y machine learning para personalizar el aprendizaje, así como tecnologías avanzadas como realidad aumentada y mixta, mejorando la experiencia formativa.

¿Qué implicará para las organizaciones?

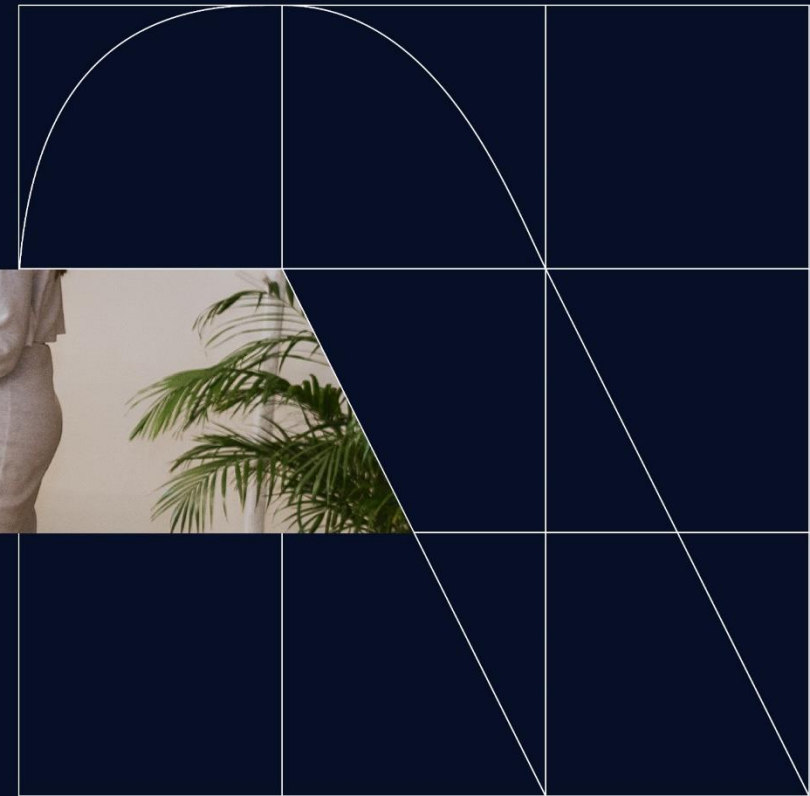
- Personalización de los paths de carrera utilizando IA y análisis de datos.
- Construcción de equipos multidisciplinarios y estructuras organizacionales horizontales.
- Integración de modelos enfocados en habilidades.
- Inversión en tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia educativa.

Características Clave

- **Acceso On Demand:** Los colaboradores tendrán acceso al aprendizaje desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- **Hiperpersonalización:** La formación será personalizada, adaptándose al ritmo, intereses y métodos de aprendizaje.
- **Actualización continua:** Existirá actualización constante de los contenidos manteniendo su relevancia.
- **Enfoque en habilidades:** Se enfocará en el desarrollo de habilidades aplicables al contexto profesional de cada colaborador.
- **Retroalimentación en tiempo real:** Habrá retroalimentación y recomendaciones continuas.
- **Gamificación:** Se implementarán métodos interactivos, como juegos y simulaciones, que harán el aprendizaje más dinámico y atractivo.
- **Red de Networking:** Fomentará la interactividad y el networking para enriquecer el conocimiento compartido y las conexiones profesionales.

Predicción 7

Las empresas utilizarán espacios inmersivos para colaboración y cultura organizacional



En 2030, la ventaja competitiva de las empresas no se basará únicamente en la tecnología que utilicen, sino en su capacidad para construir culturas sólidas mediante experiencias digitales inmersivas habilitadas por la tecnología.



Experiencias Inmersivas

La experiencia laboral evolucionará mediante tecnologías inmersivas como la realidad virtual, aumentada y mixta, revolucionando los espacios colaborativos y permitiendo interacciones en salas virtuales sin la necesidad de trasladarse físicamente. Microsoft y Meta lideran estas inversiones, transformando la comunicación y formas de colaboración.



Digital Twins

Los gemelos digitales se convertirán en una pieza clave para transformar los entornos laborales. Estas réplicas virtuales en tiempo real crearán conexiones dinámicas entre el entorno físico y digital. Empresas líderes adoptarán esta innovación para fortalecer el sentido de comunidad.



Telepresencia Holográfica y Avatares

Las videoconferencias telepresencia holográfica y avatares marcarán el comienzo de eventos organizacionales y colaborativos más accesibles, revolucionando la forma en que las personas interactúan a distancia.



Espacios de trabajo inteligentes

Las empresas adoptarán oficinas inteligentes equipadas con tecnologías avanzadas, permitiendo a los colaboradores personalizar su entorno laboral optimizando la comodidad y productividad. Soluciones automatizadas y herramientas avanzadas, como salas de juntas inteligentes, garantizarán una colaboración eficiente, eliminando las barreras geográficas.



Softwares de cultura organizativa

Para 2030, las grandes empresas mejorarán sus softwares, con el objetivo de mejorar la experiencia laboral personalizada, impulsando así la retención de empleados.

Ejemplos



Industria

Siemens capacita a sus colaboradores en operaciones complejas, permitiendo interactuar con entornos simulados donde pueden practicar sin riesgos, mientras la IA puede personalizar las simulaciones.



Automotriz

Volkswagen ya ha incorporado la RV para formar a su plantilla y prevenir riesgos de la operación en entornos controlados.




Aerolíneas

LATAM Airlines implementó la solución Syntphony Immersive Experience de NTT DATA para capacitar a sus tripulantes de cabina mediante realidad virtual, logrando mejorar la eficiencia del entrenamiento, reducir tiempos y alcanzar un 100% de aprobación en procedimientos críticos.

La realidad virtual está transformando la colaboración remota al eliminar barreras geográficas y facilitar reuniones inmersivas en entornos virtuales. Esto favorece la interacción, fortalece la comunicación y mejora el compromiso de los equipos.

Incorporación de las experiencias inmersivas en la colaboración y cultura organizacional

Preparación de las empresas para adoptar las experiencias inmersivas:



Muchas organizaciones están incorporando la realidad virtual y mixta para **crear entornos de trabajo inmersivos**, impulsando una **colaboración más efectiva** y reforzando su **cultura organizacional** en entornos flexibles.

- **Curva de aprendizaje:** La implementación de tecnologías inmersivas requiere un programa integral que combine capacitación y cambio cultural. Es crucial establecer un proceso estructurado de gestión del cambio y formación para facilitar la adopción de estas herramientas.
- **Accesibilidad y equidad digital:** No todas las organizaciones cuentan con la infraestructura necesaria para aprovechar al máximo estas tecnologías. Por ello, realizar una evaluación previa de las capacidades digitales y necesidades específicas es esencial para garantizar una implementación equitativa y efectiva.
- **Costes y mantenimiento:** El hardware y el software de alta calidad necesarios para experiencias inmersivas pueden ser costosos y complejos de mantener. Además, los problemas técnicos pueden interrumpir la experiencia, por lo que se requiere una estrategia sólida de soporte y actualización tecnológica.
- **Integración tecnológica:** Para maximizar su eficacia, las tecnologías inmersivas deben integrarse de manera fluida con herramientas ya existentes, como plataformas de videoconferencia o chats, creando un ecosistema colaborativo sólido.
- **Personalización de experiencias:** Diseñar entornos inmersivos adaptados a las necesidades específicas de cada equipo dentro de la organización. Esto incluye ajustar los contenidos, los formatos y los niveles de interacción para maximizar la relevancia y el impacto, asegurando que cada colaborador pueda sacar el mayor provecho de las tecnologías inmersivas.

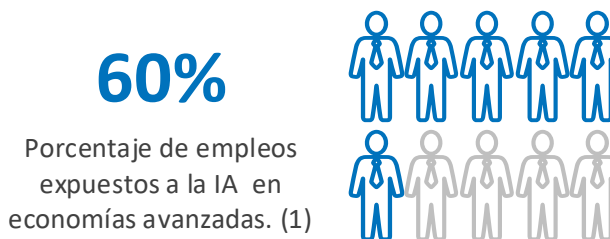
Predicción 8

60% de los roles se habrá transformado por IA



En los próximos años la IA transformará el empleo a nivel global.

El verdadero desafío estará en cerrar la brecha de habilidades necesarias para adaptarse a esta transformación.



Esta proporción es mayor en países más desarrollados ya que en ellos existe una mayor proporción de trabajos altamente cualificados, los cuales son más susceptibles a los cambios tecnológicos.

Alta exposición y baja complementariedad



Roles más expuestos a ser transformados

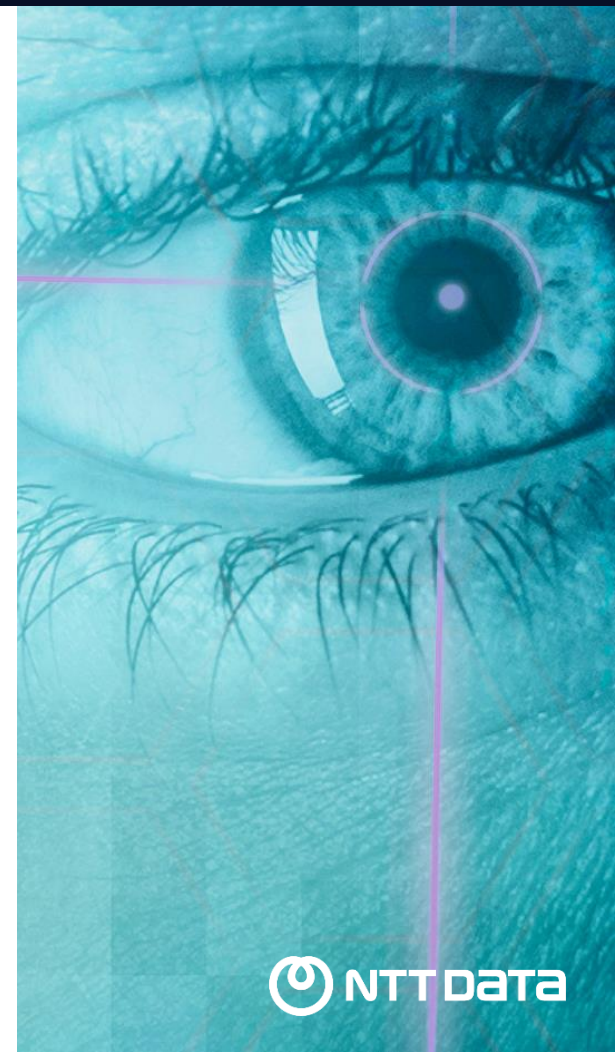
- Trabajadores administrativos.
- Soporte técnico de bajo nivel.
- Servicios al cliente repetitivos (call centers).
- Tareas cognitivas estructuradas sin supervisión humana directa.

Alta exposición y alta complementariedad



Roles emergentes

- Analistas de datos y científicos sociales con habilidades en IA.
- Investigadores y desarrolladores de software especializado en IA.
- Consultores de ética digital y gobernanza tecnológica.
- Diseñadores de experiencias entre humano-máquina.
- Entrenadores de IA y validadores de datos.



(1) Fondo Monetario Internacional.

Aunque la inteligencia artificial es clave para impulsar la productividad y el crecimiento económico, su implementación también genera tensiones en el entorno laboral que afectan directamente al compromiso de los empleados.

Paradoja de la Productividad con IA

Aunque la inteligencia artificial promete eficiencia y crecimiento, muchos empleados perciben mayor carga laboral, estrés y presión por resultados inmediatos. Esto genera un choque entre el potencial productivo y la experiencia humana en el trabajo.

La visión macroeconómica detrás de la paradoja



Limitantes actuales:

- El crecimiento por deuda está limitado, fin de tasas bajas.
- El crecimiento poblacional está estancado, muchos países no alcanzan la tasa de reemplazo.

La única vía sostenible para crecer es la **productividad**, y la **IA es la mejor herramienta** para ello. Sin embargo, su adopción genera **tensiones en el entorno laboral**.

Impactos en el compromiso de los empleados



Mayor incertidumbre y resistencia al cambio.



Aumento de la sobrecarga cognitiva.



Desalineación entre promesas de productividad y la experiencia real del colaborador.



Riesgo de desmotivación o pérdida de propósito.

Claves para Recursos Humanos



Comunicar el propósito humano detrás de la IA.



Promover capacitación continua y una cultura de aprendizaje.



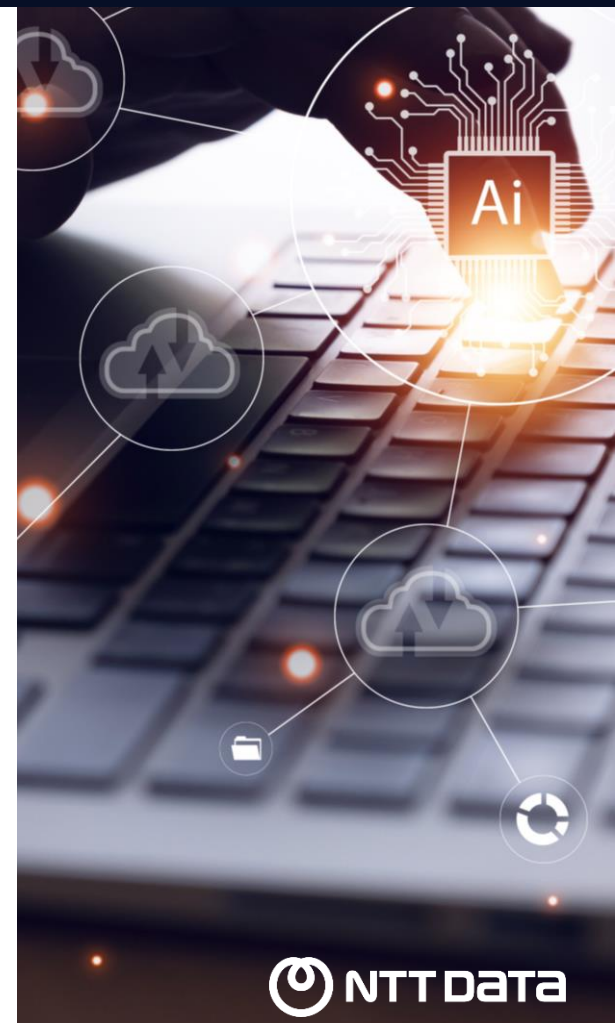
Rediseñar roles con enfoque en el valor agregado humano.



Medir y gestionar el bienestar emocional como KPI de transformación.

“Tal vez la IA no sea lo que destruye los empleos, sino lo único que puede salvar el crecimiento económico.”

— Rob Thomas, SVP IBM



Predicción 9

Para el 2030 la mayoría de las empresas contará con un ecosistema de ciberseguridad apoyado por IA



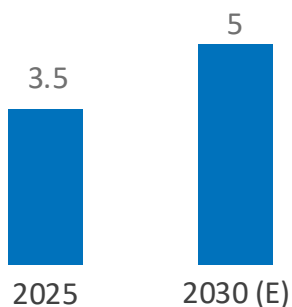
Para el 2030, la mayoría de las empresas adoptará ecosistemas de seguridad respaldados por inteligencia artificial, machine learning y analítica de datos en tiempo real. Todos diseñados para anticipar, detectar y mitigar amenazas de manera más eficaz, garantizando una protección proactiva frente a riesgos emergentes.

“Los sistemas de seguridad del 2030 no sólo responderán a las amenazas, sino que las anticiparán. La seguridad se convertirá en una fuerza invisible y adaptable, que siempre deberá ir un paso por delante.” -

NTT DATA Technology
Foresight 2025

Especialistas en Ciberseguridad

Demanda de profesionales en ciberseguridad
(Millones de Puestos Vacantes) (1)



Se estima que en 2030 habrá 5 millones de puestos de ciberseguridad sin cubrir.

Esta escasez pone **en riesgo la seguridad de las organizaciones** y destaca la necesidad de formar talento especializado para enfrentar las amenazas cibernéticas.

¿Cómo se verá la ciberseguridad en 2030?



Cultura organizacional en seguridad

La ciberseguridad dejará de ser una tarea del departamento de TI para convertirse en una responsabilidad compartida. Cada colaborador desempeñará un papel clave en la protección de la información, fortaleciendo su conciencia sobre las amenazas.



Gestión de riesgos

Las empresas adoptarán medidas como la analítica del comportamiento para analizar los patrones de actividad de los usuarios y detectar anomalías.

Además, implementarán herramientas de inteligencia artificial para responder a amenazas en tiempo real.



Formación continua

La evolución de las amenazas cibernéticas demandará que los empleados actualicen continuamente sus conocimientos, desde identificar intentos de deepfake hasta manejar protocolos de seguridad y usar herramientas digitales de forma segura.



Resiliencia cibernética

Las empresas adoptarán estrategias de resiliencia cibernética para fortalecer su seguridad, anticiparse a amenazas emergentes y minimizar riesgos. Estas medidas además permitirán a las empresas recuperarse frente a incidentes de ciberseguridad.

(1) Elaboración propia con datos de Microsoft.



03 GiG Economy

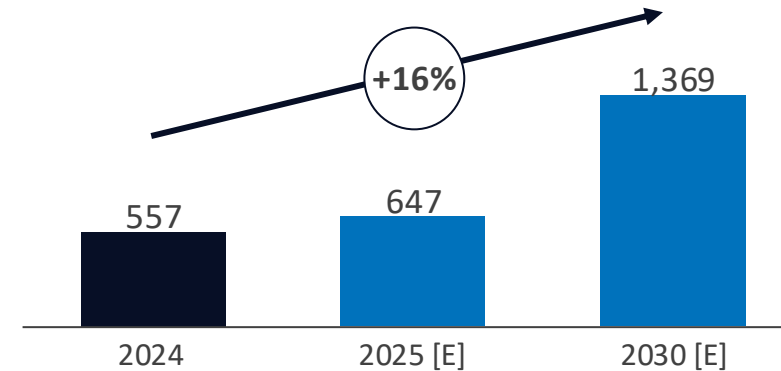
El crecimiento acelerado de la Gig Economy hacia 2030 obligará a redefinir modelos de contratación, desempeño y gestión de talento, más allá de los esquemas laborales tradicionales.

¿Qué es?

Es un modelo que permite a los trabajadores independientes y autónomos ofrecer sus servicios o productos a las empresas sin la necesidad de un contrato laboral permanente. Es una forma flexible de trabajo que incrementará especialmente con el auge de plataformas digitales que facilitan la conexión entre freelancers y clientes.

GiG Economy

Tamaño total de mercado global de Gig Economy (Miles de Millones de Dólares) (1)



El valor de la economía generada por trabajadores independientes se duplicará en 2030.

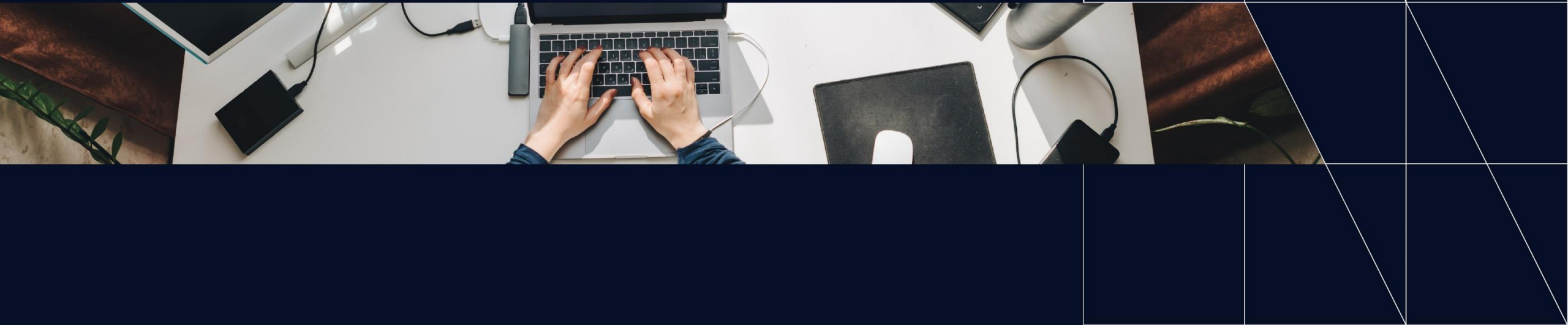
Retos

- Construir modelos híbridos de contratación que integren talento freelance sin perder la cultura de la organización ni propiedad del conocimiento.
- Adaptar los sistemas de desempeño y productividad para gig workers que no están bajo esquemas tradicionales.

(1) Elaboración propia.

Predicción 10

Más del 50% de las empresas europeas ya integran freelancers: hacia 2030, este modelo se consolidará como parte estable de la fuerza laboral



La contratación de freelancers ha crecido significativamente en Europa ante a la dificultad de captar talento fijo, destacando la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo.

Existe una clara tendencia creciente en la adopción de freelancers

52%

de empresas europeas reportan haber aumentado el uso de freelancers en los últimos 3 años. (1)

46%

recurren a freelancers ante la escasez de talento fijo. (1)

50%

de freelancers españoles consideran la Gig economy como la tendencia más prometedora. (2)

¿Que está impulsando esta transición?

- El talento freelance se concentra en roles estratégicos y especializados: **tecnología, consultoría, diseño y marketing.**
- Se ha visto un aumento de **freelancers senior** (+55 años) que aportan experiencia y flexibilidad.



(1) Remote, 2025.

(2) Estudio Nacional del Autonomo, 2024.

El avance sostenido en la adopción de talento freelance refleja un cambio estructural en la forma en que las organizaciones acceden a especialización, flexibilidad y eficiencia operativa.

¿Qué deben hacer las empresas para adaptarse los trabajos freelance?

¿Qué hacer?

- **Rediseñar estructuras** para integrar talento no tradicional (freelancers, parciales, por proyecto).
- Aprovechar el talento freelance como **palanca de especialización, escalabilidad y resiliencia operativa.**
- **Rediseñar las estructuras laborales para integrar talento flexible**, capacitar a los líderes en la gestión de equipos diversos y construir estrategias de engagement que fortalezcan el compromiso de colaboradores internos y externos.

¿Cómo hacerlo?

- **Modelos organizacionales más modulares y por proyectos:** se reemplazan estructuras jerárquicas por squads o equipos fluidos donde conviven empleados fijos y freelance.
- **Roles definidos pero flexibles:** establecer perfiles y alcances claros para talento externo (por ejemplo, “consultor funcional”, “UX colaborador externo”) sin restringir la autonomía del freelance.
- **Ciclo de talento extendido:** diseñar onboarding, seguimiento y offboarding también para colaboradores externos.
- **Especialización:** acceso inmediato a perfiles con know-how técnico o creativo difícil de desarrollar internamente (p. ej., IA, UX, estrategia de marca, ciberseguridad).
- **Escalabilidad operativa:** permite ajustar capacidad productiva según carga de trabajo sin necesidad de expandir headcount fijo.
- **Resiliencia:** mayor adaptabilidad ante cambios, reemplazos ágiles en roles críticos o aceleración de proyectos sin procesos largos de contratación.
- **Innovación abierta:** los freelancers actúan como “puente” con prácticas, herramientas y perspectivas externas, acelerando la innovación interna.
- **Capacitar a líderes y managers para gestionar equipos híbridos:** desarrollar habilidades de coordinación y liderazgo adaptativo para equipos conformados por empleados fijos, freelancers, parciales y remotos.
- **Crear nuevos roles de coordinación de talento diverso:** impulsar perfiles como “Project Manager de Workforce Híbrida” que faciliten la colaboración, la distribución de cargas y el cumplimiento de entregables en estructuras dinámicas.



Será fundamental abordar los desafíos legales y fiscales asociados al modelo freelance para evitar sanciones y asegurar el cumplimiento normativo en la UE.

¿Cómo se deben atender los desafíos de compliance legal y fiscal en la UE?

Evitar la clasificación laboral y riesgo de “falsos freelancers” (España y UE):

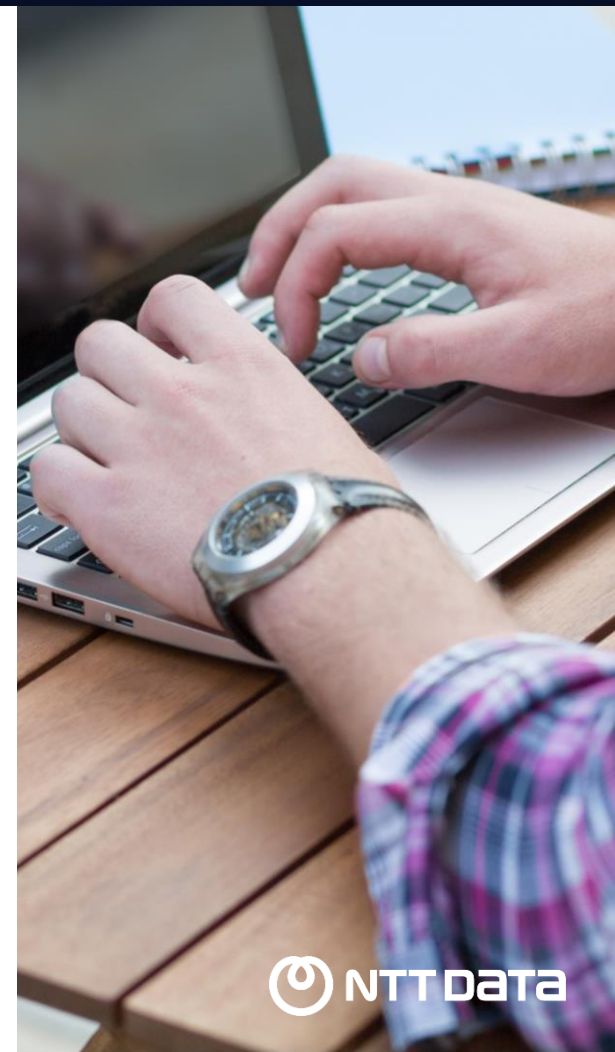
- En España, los **falsos freelancers** son trabajadores contratados como freelance pero actúan como empleados (horario fijo, subordinación, dependencia económica). Esto puede derivar en multas de la Seguridad Social y demandas judiciales.
- Casos como Glovo han reforzado la **doctrina judicial** sobre este tema, obligando a empresas a regularizar relaciones laborales.
- En 2022, la **Directiva de la UE sobre trabajadores de plataformas digitales** propuso **presunciones legales de empleo**, potencialmente aplicables a otros sectores freelance similares.

Contratación internacional de freelancers y obligaciones fiscales:

- Si una empresa española contrata freelance extranjero (UE o fuera de la UE), enfrenta distintos desafíos:
- **Retención fiscal e IVA** puede aplicar el principio de inversión del sujeto pasivo (reverse charge) si el proveedor está fuera de la UE.
- El freelance debe de estar registrado como proveedor formal, si no puede ser difícil deducir gastos y hay riesgo de incumplimiento fiscal .
- **Riesgo de establecimiento permanente** si el freelance representa decisiones clave del negocio, puede interpretarse como un “establecimiento permanente” y desencadenar obligaciones fiscales en su país.
- Contrataciones fuera de UE deben considerar convenios de **doble imposición**, normativas FATCA/CRS y control de pagos internacionales.

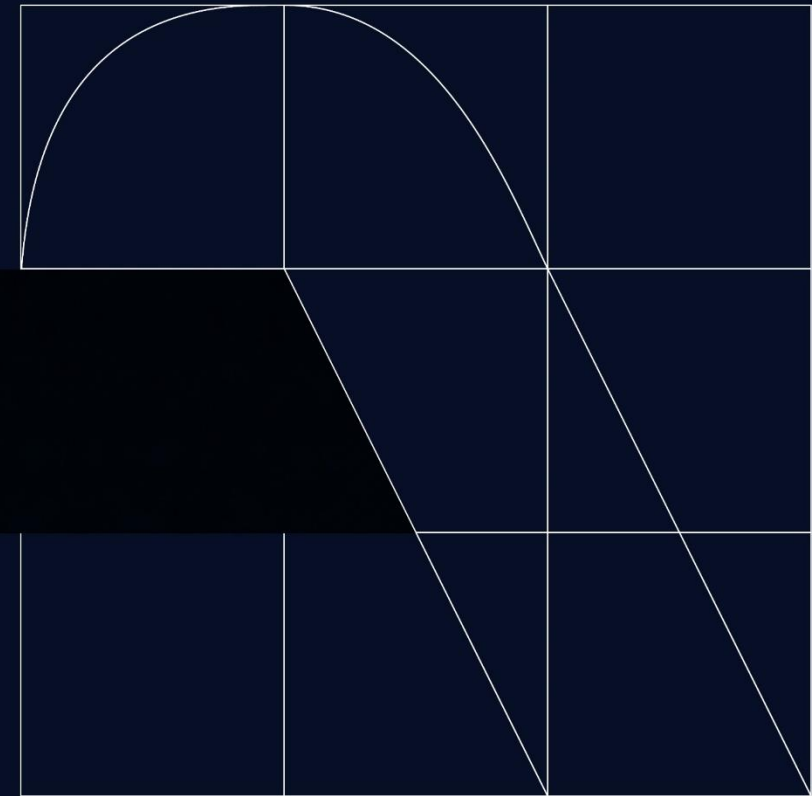
Medidas recomendadas para mitigar riesgos

- Formalizar contratos con **cláusulas claras** de independencia, duración, propiedad intelectual y confidencialidad.
- Clasificar correctamente al colaborador según su **estatus fiscal y laboral**.
- Registrar correctamente los **pagos en contabilidad** y validarlos ante Hacienda o entidades equivalentes.
- Usar intermediarios formales o **plataformas de talento** (p. ej. Malt, Worksome, Remote.com) que garanticen cumplimiento local.



Predicción 11

Las empresas integrarán nuevos KPI de productividad vinculados a resultados no presenciales



La integración de talento flexible exige rediseñar la productividad: el impacto debe evaluarse por el valor generado, no por el tiempo dedicado.

El teletrabajo en España y UE ha acelerado la necesidad de “evaluar impacto, no presencia” impulsando el uso de OKRs, KPIs por desempeño y dashboards por proyecto.

Impacto en las organizaciones

- Evaluación basada en entregables concretos, no en presencia constante.
- Implementación de dashboards compartidos, visibilidad de objetivos y progresos individuales y de equipo.
- Formación de líderes en:
 - Gestión por objetivos (OKRs, KPIs híbridos).
 - Feedback continuo asincrónico.
 - Toma de decisiones basada en evidencia, no en percepción.

Las organizaciones están adoptando KPIs orientados a output:

- Volumen y calidad de entregables.
- Tiempo de resolución de tareas.
- NPS o satisfacción del cliente interno.
- Cumplimiento de fechas de entrega.

Hacia 2030: evolución de los KPIs de desempeño

- **Desarrollo de KPIs híbridos:** combinan desempeño individual + contribución a resultados de equipo/proyecto
- **Adopción de KPIs compartidos:** entre empleados fijos, freelancers y colaboradores externos
- **Implementación de KPIs dependientes:** métricas que reflejan el impacto interconectado de múltiples roles en un mismo entregable
- **Nuevas métricas basadas en innovación, colaboración interfuncional y valor estratégico,** no solo en cantidad de tareas

Ejemplos

Slack y Buffer aplican sistemas de medición centrados en resultados, no en conectividad.



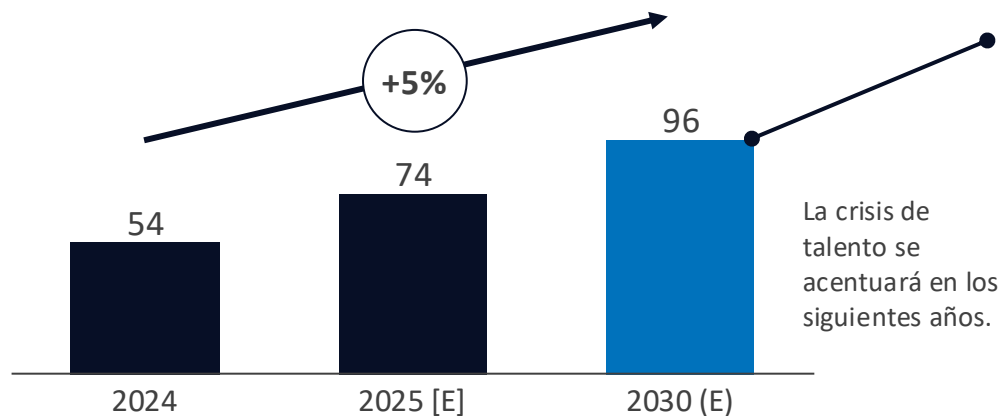
04 Brecha de habilidades

La escasez de talento capacitado seguirá creciendo hacia 2030. Crecerá la urgencia por transformar los modelos educativos, de capacitación y de gestión del talento a escala global.



Brecha de habilidades

% de organizaciones que reportan complejidad en encontrar talento capacitado (1)



Los ámbitos con mayor déficit de talento incluyen:

- **Tecnología:** IA, Machine Learning, Ciberseguridad.
- **Energía y sostenibilidad:** Ingenieros en energías renovables, eficiencia energética.
- **Industria 4.0:** Automatización, robótica avanzada.

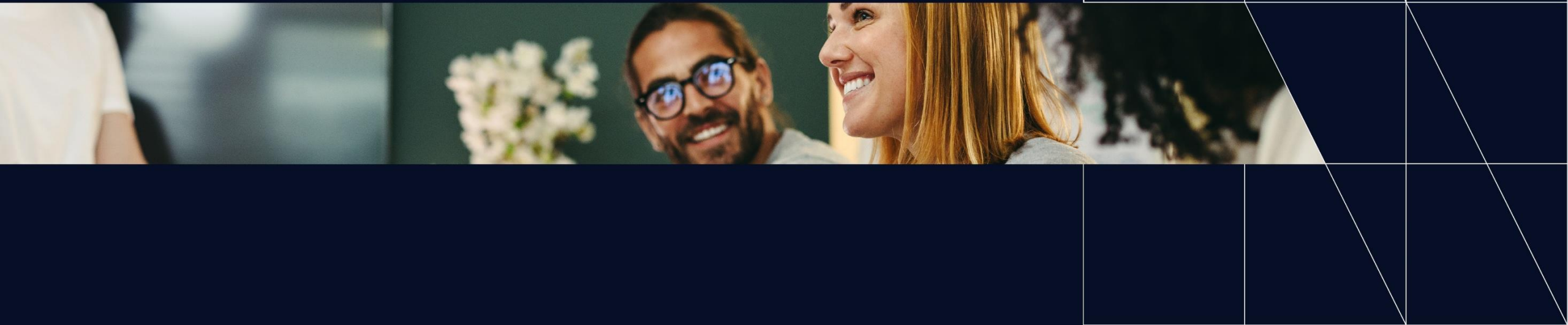
Retos

- Adaptar formación universitaria a las necesidades reales del mercado.
- Definir modelos de capacitación continuos más allá del enfoque tradicional.
- Rediseñar estructuras de trabajo y procesos de gestión para integrar talento distribuido en diferentes geografías y husos horarios.

(1) Elaboración propia con datos de la Manpower Group.

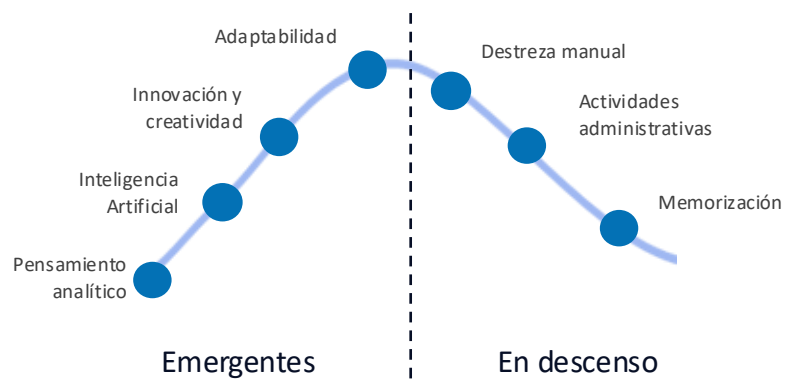
Predicción 12

Para el 2030 las organizaciones van a priorizar ciertas habilidades blandas

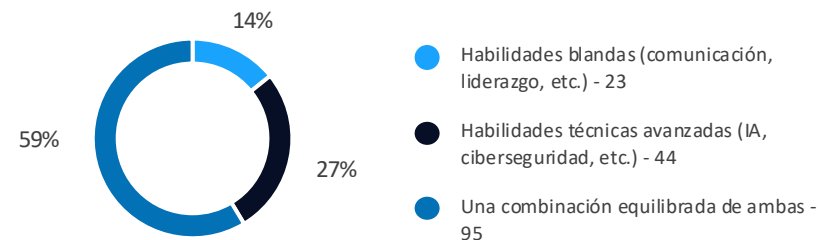


A medida que la automatización se acelere, el factor humano adquirirá un papel diferenciador. Para 2030, las habilidades blandas serán clave como elemento distintivo en el entorno laboral.

Habilidades emergentes vs en descenso en 2030



¿Qué tipo de habilidades crees que serán las más demandadas en el sector tecnológico en 2030? (1)



De acuerdo con el estudio elaborado por **NTT DATA**, las habilidades para el futuro estarán compuestas por habilidades técnicas avanzadas en equilibrio con las habilidades blandas.

Aprendizaje Permanente: Dada la **rápida transformación de ciertas habilidades y la demanda de nuevas** en un contexto de evolución tecnológica acelerada, el **aprendizaje permanente** se perfilará como la base fundamental para la fuerza laboral del futuro. La actualización constante de las habilidades y la adquisición de nuevas competencias permitirán a los profesionales adaptarse al mercado.

(1) Encuesta interna NTT DATA.

El futuro del trabajo se orienta hacia modelos organizativos basados en habilidades, dejando atrás las estructuras rígidas. Para 2030, las empresas priorizarán la asignación de talento estratégico a proyectos concretos, según las necesidades específicas de cada organización.



La transformación organizacional del 2030 será liderada por el talento: con las habilidades blandas consolidándose como un motor estratégico de competitividad y cultura. Para liderar el cambio las organizaciones deberán evolucionar sus procesos de gestión, analítica y contratación.

Analítica del Talento

- Las empresas emplearán la tecnología para identificar patrones en el comportamiento de los candidatos y anticipar el potencial en la organización.
- Además, analizarán trayectorias de carrera para predecir cómo los candidatos podrían evolucionar dentro de la empresa construyendo un itinerario de carrera personalizado.

Inversión de herramientas de contratación

- Las organizaciones identificarán y adoptarán las tecnologías innovadoras que les permitan mantenerse a la vanguardia en la competencia por el talento. Para ello, será crucial encontrar el match ideal entre tecnologías emergentes y consolidadas, optimizando los procesos de atracción de talento.

Gestión de habilidades habilitadas por la IA

- Las organizaciones implementarán algoritmos para cruzar datos en tiempo real de las habilidades requeridas con los candidatos más adecuados, optimizando la distribución de talento y fortaleciendo su capacidad para responder a las demandas laborales.

Compatibilidad Cultural

- Las organizaciones adoptarán herramientas avanzadas de evaluación capaces de analizar no solo las capacidades y el potencial de los candidatos, sino también su compatibilidad cultural con los valores y dinámicas del equipo.
- Estas tecnologías facilitarán el ajuste cultural mediante la comparación de los perfiles de los candidatos con los de los colaboradores actuales, fortaleciendo la cohesión interna.

Predicción 13

Se van a consolidar ciertas habilidades digitales en el futuro del trabajo



La transformación digital del futuro hará de habilidades en IA, ciberseguridad y análisis de datos, esenciales para enfrentar los desafíos de un mundo en constante evolución. Será vital el desarrollo las siguientes habilidades para diferenciarse en un entorno en constante disrupción:

01 Alfabetización digital
Los colaboradores deberán tener una comprensión básica de la IA y automatización para poder utilizar las herramientas emergentes de manera efectiva.

02 Ciencia y analítica de datos
En los próximos años, más de la mitad de las organizaciones invertirán en programas enfocados en analítica de datos.

03 Habilidades especializadas
Los colaboradores se formarán en áreas como la ingeniería de prompts, machine learning, programación, computación en la nube, ciberseguridad, entre otras, para mantenerse competitivos en el 2030.

04 Ciberseguridad y ética
La ciberseguridad será esencial para la protección de datos sensibles, infraestructuras críticas y privacidad ante amenazas como el robo de información y los ataques cibernéticos. Por otro lado, la ética se buscará en los colaboradores para el uso responsable de la tecnología, asegurando que se respete la privacidad.

05 Fluidez tecnológica
Será crucial, mantenerse al día con las tendencias digitales emergentes, por lo que, las personas buscarán aprender e integrar continuamente nuevos avances tecnológicos en el trabajo.



Caso de uso

El compromiso de Microsoft con la reducción de brechas de habilidades está transformando significativamente la fuerza laboral. A través de iniciativas como *Skills for Jobs* y *AI Skills Initiative*, la empresa se enfoca en equipar a las personas con habilidades demandadas, desde ciberseguridad hasta inteligencia artificial generativa.

La demanda de perfiles multidisciplinares será cada vez más frecuente. Crecerá el valor de profesionales con un dominio profundo en su área de especialidad combinado con competencias transversales alineadas con las exigencias del contexto, como habilidades digitales y sostenibles.



Formación tradicional



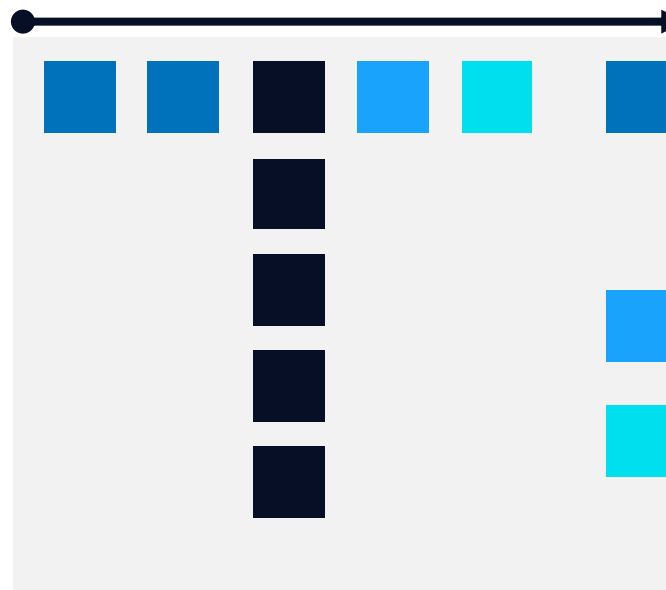
Formación universitaria tradicional



Profesión

La formación evolucionará para generar perfiles “T” en donde se tenga una especialización complementada de habilidades transversales

Nuevas competencias transversales



Hard Skills:

- Ciberseguridad.
- Ciencia de datos.
- IA.

Habilidades blandas:

- Adaptabilidad.
- Innovación.

Sostenibilidad:

- Economía circular.
- Ecoinnovación.



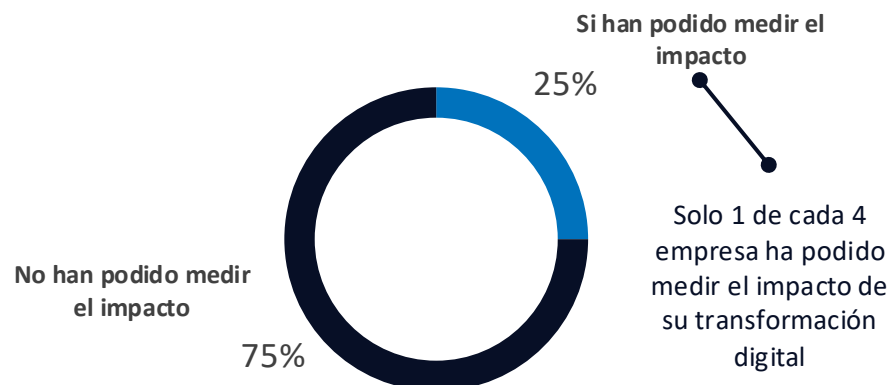
Nueva formación universitaria



05 Obsolescencia del ROI

Aunque muchas empresas han iniciado su transformación digital, pocas han logrado medir su impacto. Reflejando un desfase entre la velocidad del cambio tecnológico y la capacidad de las organizaciones para traducirlo en valor tangible a través de métricas tradicionales.

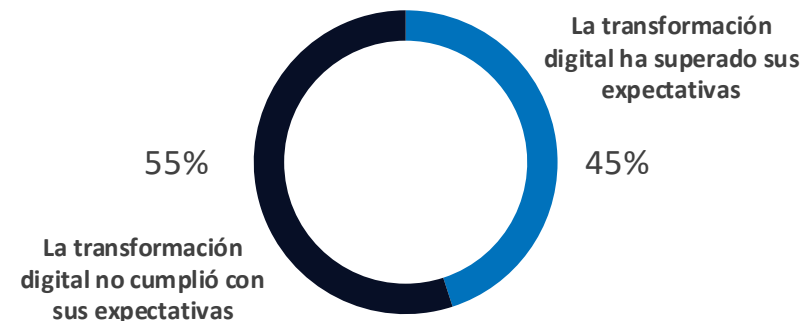
% de empresas que han podido medir el impacto de transformación digital (1).



Retos

- Redefinir los indicadores de éxito de la transformación digital, priorizando impacto organizacional sobre retorno financiero inmediato.
- Actualizar los modelos de medición de ROI para integrar variables como resiliencia, adaptabilidad, engagement de colaboradores y capacidades digitales.

% de empresas que creen que la transformación digital ha excedido sus expectativas (2)



Retos

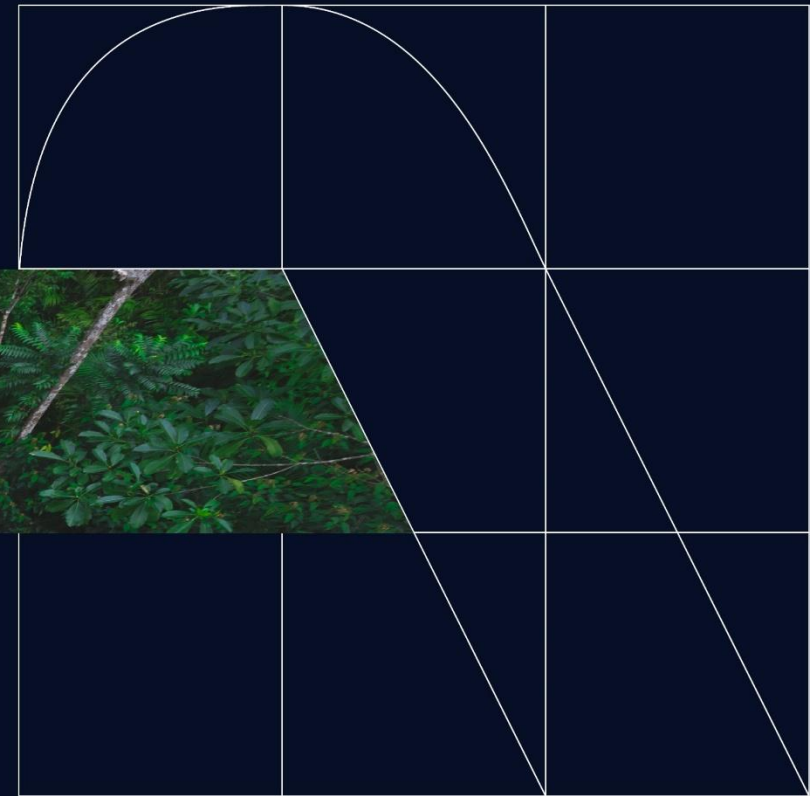
- Incluir en la agenda del CEO no solo inversiones tecnológicas, sino la transformación profunda del entorno laboral y cultural de la organización.
- Gestionar las expectativas de retorno en el corto plazo para evitar la frustración y asegurar la continuidad de las inversiones transformadoras.

(1) Agility PR Solutions.

(2) Análisis propio.

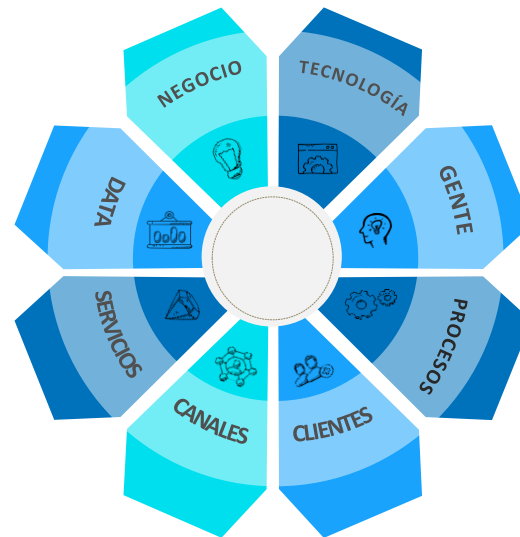
Predicción 14

Las empresas cambiarán la medición de ROI por la medición del impacto



La cultura organizacional debe evolucionar para valorar los beneficios intangibles al mismo nivel que los financieros, garantizando así la agilidad y la evolución continua del negocio.

El valor lo alcanzan aquellos players que se transforman estructuralmente considerando todas las dimensiones.



Las organizaciones que no consideren impactos fuera del financiero no podrán evolucionar al ritmo de la tecnología.

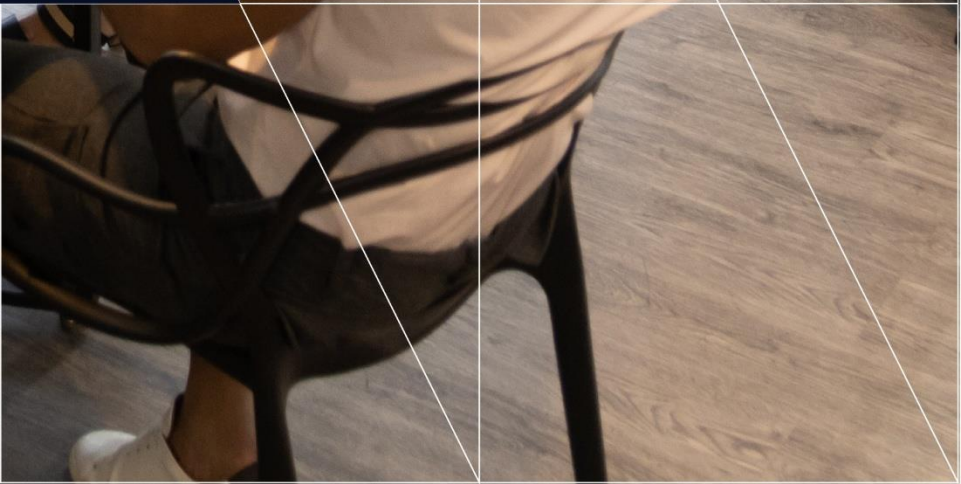
Una transformación abarca todas las dimensiones de la empresa, a medida que avanza la tecnología, no se puede transformar a la gente o al ambiente de trabajo sin considerar a la empresa como un ecosistema.

Más allá del ROI, ¿qué deben hacer las organizaciones?

- **Diseñar una hoja de ruta ambiciosa**, definiendo grandes apuestas de transformación y generando una visión integral como parte central de la estrategia de negocio, para habilitar beneficios sostenibles a largo plazo.
- **Construir modelos de medición de impacto integrales**, que cuantifiquen los beneficios intangibles (talento, resiliencia, innovación) y los conecten con métricas financieras y de negocio.
- **Impulsar un cambio de cultura organizativa**, posicionando los indicadores de impacto (experiencia de cliente, retención de talento, resiliencia organizacional) al mismo nivel de importancia que los financieros.
- **Evolucionar los métodos de priorización de inversiones**, considerando tanto retornos financieros como impactos estratégicos de mediano y largo plazo.
- **Diseñar nuevos tableros de control**, donde convivan KPIs financieros y de impacto organizacional, con criterios igualmente válidos para la toma de decisiones.



Conclusiones



A medida que nos acercamos al 2030, las organizaciones enfrentan un punto de inflexión que exige repensar sus modelos de trabajo, sus estructuras de liderazgo y sus sistemas de medición del éxito. Este reporte demuestra que no se trata solo de anticipar tendencias, sino de traducirlas en decisiones estratégicas y operativas concretas. El entorno laboral evolucionará a partir de cinco ejes estructurales: el cambio generacional, la disrupción tecnológica, el auge del trabajo independiente, la transformación de habilidades y la necesidad de redefinir el retorno sobre inversión poniendo foco en el impacto.

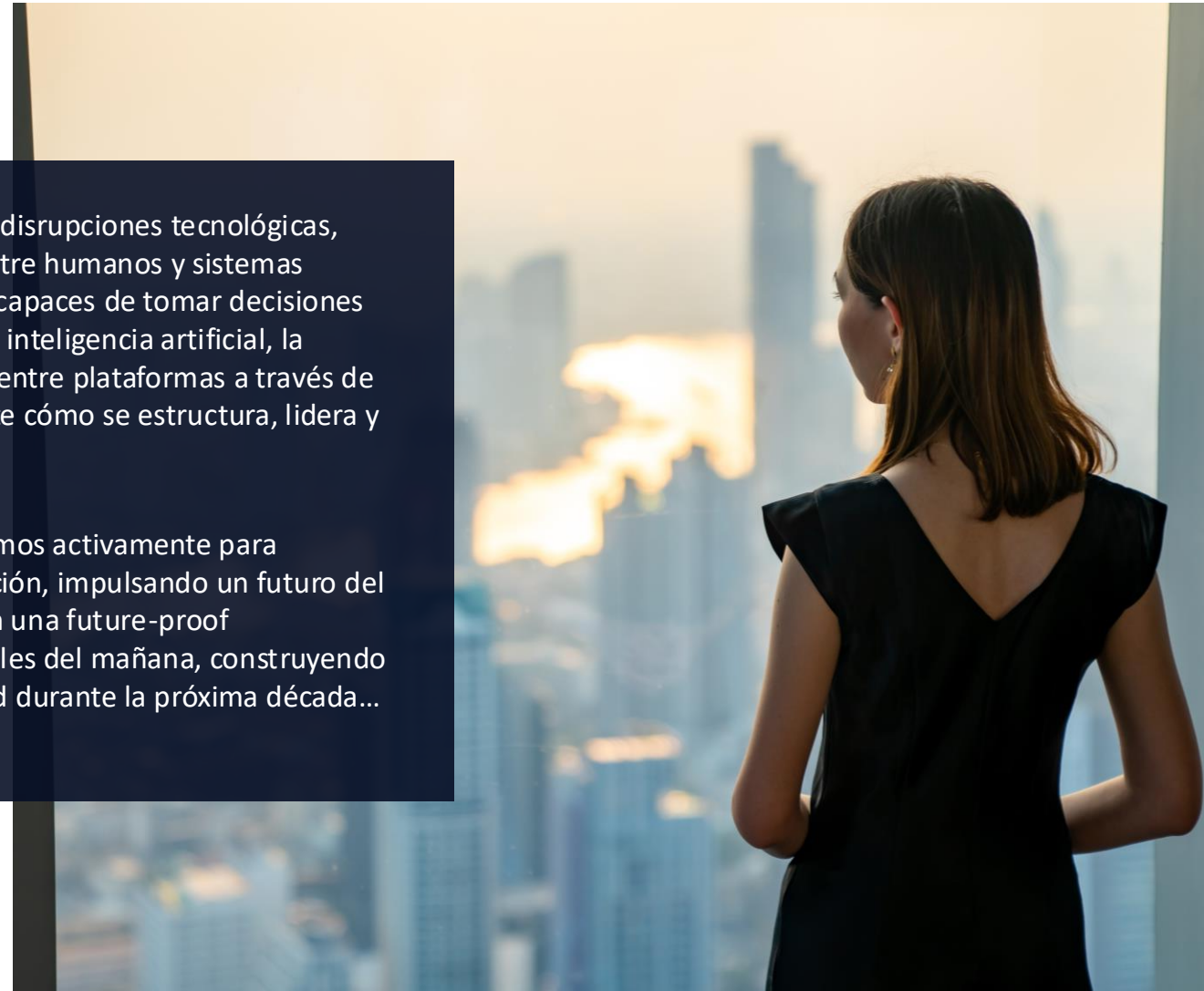
Para que las empresas se preparen para el futuro, será imprescindible redefinir los modelos de trabajo hacia esquemas más flexibles, desarrollar líderes-coach y fortalecer propuestas de valor centradas en bienestar y propósito. La creciente adopción de tecnologías como la IA y los entornos inmersivos requiere la capacitación del talento en nuevas competencias, la adopción de modelos colaborativos y la creación de estructuras organizativas más dinámicas. Al mismo tiempo, el talento freelance y por proyecto dejará de ser complementario y pasará a formar parte estable de la fuerza laboral, lo que obligará a repensar el compliance, los procesos y la gestión del desempeño.

El éxito futuro no dependerá únicamente de indicadores financieros o del tiempo observado. Las organizaciones deberán adoptar nuevas métricas centradas en valor entregado, colaboración transversal e impacto estratégico. Esto marcará una evolución profunda en la forma de liderar, medir y operar.



Y esto no termina en 2030. Lo que viene después traerá nuevas disrupciones tecnológicas, estructuras laborales emergentes y modelos de colaboración entre humanos y sistemas inteligentes. Tecnologías como los sistemas multiagentes serán capaces de tomar decisiones de forma autónoma, junto con la automatización impulsada por inteligencia artificial, la automatización inteligente de flujos de trabajo, y la integración entre plataformas a través de alianzas tecnológicas estratégicas, transformarán profundamente cómo se estructura, lidera y opera una organización.

Desde NTT DATA, no solo observamos estas tendencias: trabajamos activamente para anticiparlas y acompañar a las organizaciones en su transformación, impulsando un futuro del trabajo más conectado, responsable y adaptable. Convertirse en una future-proof organization implica prepararse hoy para los cambios estructurales del mañana, construyendo capacidades que aseguren relevancia, resiliencia y sostenibilidad durante la próxima década... y más allá.



Informe desarrollado por Research & Knowledge Studio en
colaboración con Syntphony.

Contacto: syntphony@nttdata.com

Referencias

- Accenture. Existe una brecha de percepción entre los trabajadores y la alta dirección en torno a la utilidad de la IA generativa en su trabajo, 2024.
- Capgemini. Top five key trends shaping employee experience in 2025, 2025.
- ENA. Estudio Nacional del Autónomo 2024, 2024.
- European Commission. 2025 report on gender equality in the EU, 2025.
- European Commission. Artificial Intelligence and the future of work, 2024.
- European Commission. Corporate sustainability due diligence, 2024.
- European Commission. Employment and Social Development in 2024, 2025.
- European Commission. Semestre Europeo 2025: Prioridades en materia de empleo y política social, 2024.
- European Commission. State of Digital Decade 2024 – España, 2024.
- European Commission. State of Digital Decade Report, 2024.
- EY. Entorno económico-empresarial España 2025.
- EY. Las empresas ven la ESG en transformación como una palanca de competitividad, 2025.
- EY. Retos y tendencias desde una perspectiva autonómica España 2025.
- Fundación Adecco. El futuro del empleo: 10 retos y oportunidades ¿Están las empresas preparadas para la era de la diversidad e inclusión?, 2024.
- Future of Work Institute. Prioridades en gestión de personas de las empresas españolas, 2024-2025.
- Future of Work Institute. Skills 2024: Cartografía de una nueva frontera en la gestión de personas, 2024.
- Gallup. 7 Workplace Challenges for 2025, 2024.
- Harvard Business Review. 9 Trends that Will Shape Work in 2025 and Beyond, 2025.
- Harvard Business School. Where Can Digital Transformation Take You? Insights from 1,700 Leaders, 2022.
- HR Daily Advisor. 3 Trends Redefining the Workplace in 2025, 2025.
- IDC Future Scape. Worldwide Future of Work 2024 Predictions, 2023.
- Insider. La importante inversión de Meta en 2025: USD 65.000 millones para diversos proyectos de IA, 2025.
- International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: May 2024 Update, 2024.
- International Labour Organization. World Employment and Social Outlook - Trends 2025, 2025.
- International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2024, 2024.
- Investig. Amazon reporta un fuerte crecimiento en el tercer trimestre de 2024, con un impulso en IA y AWS, 2024.
- KPMG. Directiva CSDDD: protección de las personas y el medio ambiente, 2024.
- McKinsey. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential, 2025.
- Mercer. Workforce 2.0. 2024-2025.
- Microsoft. Microsoft Annual Report 2024, 2024.
- OCDE. Perspectivas del empleo de la OCDE 2024 Nota de país: España, 2024.
- OMS. Envejecimiento: Población mundial, 2025.
- PWC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024, 2024.
- PWC. Resumen novedades laborales 2024, 2024.
- Remote. The State of Freelance Work, 2025.
- Statista. Remote Work in Spain.WalkMe. The State of Digital Adoption, 2025.
- Workday. The Global State Skills, 2025.
- World Economic Forum. Future of Jobs Report, 2025.
- World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025-2030, 2025.
- -

