

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

 [www.expansion.com /expansion-empleo/profesiones/2026/09/04/6a9801c5e5fdeae70f8b457d.html](https://www.expansion.com/expansion-empleo/profesiones/2026/09/04/6a9801c5e5fdeae70f8b457d.html)

## Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

Tino Fernández : 90-115 minutos : 4/9/2026

Los datos de esta clasificación se recogieron el **4 de septiembre** y reflejan la situación del mercado laboral mundial durante la semana del **31 de agosto al 6 de septiembre de 2026**. El ranking se actualizará semanalmente, conservando el histórico de datos y comparaciones para detectar tendencias y relaciones cada vez más precisas.

Por cuarta semana consecutiva no se registran cambios en las 20 principales posiciones de las habilidades profesionales del *Barómetro E&E de habilidades profesionales más demandadas*. Debajo de esa estabilidad, las habilidades están cambiando de función, se acercan entre sí y ganan urgencia por motivos distintos.

La **Alfabetización en IA (puesto 1)**, el **Pensamiento analítico (3)** y la **Ingeniería de prompts y agentes (9)** se refuerzan. A medida que la IA pasa de responder preguntas a ejecutar procesos, formular instrucciones deja de ser una destreza aislada: exige comprender la herramienta, proporcionarle contexto, comprobar el resultado y decidir cuándo no utilizarla. No compiten; empiezan a formar una cadena de trabajo.

Algo parecido ocurre con la **Ciberseguridad (2)**. Su posición no cambia porque ya ocupa la parte alta, pero la presión sí aumenta. CrowdStrike registra un crecimiento anual del 89% de los ataques realizados por adversarios que utilizan IA y reduce a 29 minutos el tiempo medio de desplazamiento lateral. IBM eleva a 4,99 millones de dólares el coste medio mundial de una brecha, un 12% más, mientras los ataques impulsados por IA crecieron un 56%. La estabilidad del puesto oculta una aceleración del riesgo.

La **Gobernanza de IA (11)** también gana contenido. AESIA mantiene 16 guías sobre riesgos, datos, transparencia, supervisión y ciberseguridad, pero advierte de que son documentos no vinculantes, sometidos a revisión, y de que deberán actualizarse tras la aprobación del Ómnibus digital. Además, el estudio de Payhawk muestra que el 69,4% de los responsables financieros españoles dispone de presupuesto para IA, pero solo el 49% ha logrado implantarla y apenas el 44,9% considera preparados sus datos. El problema ya no es comprar tecnología, sino convertirla en procesos controlables.

También se refuerzan **Liderazgo (7)** y **Gestión del talento (14)**. Según *MIT Sloan Management Review*, el potencial profesional depende asimismo del capital social: reputación, relaciones y capacidad de influencia. Adecco añade una carencia organizativa: solo el 18% de los directivos españoles afirma desarrollar una plantilla preparada para la IA, frente al 22% global.

De ahí que **Aprendizaje permanente (6)** y **Adaptabilidad (10)** tampoco permanezcan inmóviles en sentido real. Randstad denomina este periodo la "gran adaptación de la

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

fuerza laboral". Las carreras más largas y el cambio tecnológico vuelven menos útil una trayectoria rígida. Que las 20 posiciones repitan el orden anterior no significa que el mercado se haya detenido. Significa que ninguna señal alcanza la intensidad, amplitud y persistencia para desplazar a otra habilidad. Bajo esa estabilidad cambia la forma en que las competencias se combinan, se valoran y se aprenden.

Que las veinte posiciones repitan el orden de la semana anterior no significa que el mercado se haya detenido. Indica que ninguna señal ha sido lo bastante intensa como para alterar una clasificación.

**1. ALFABETIZACIÓN EN IA.** *Habilidad técnica y digital.* No se reduce a saber manejar un asistente como ChatGPT. Supone elegir la herramienta adecuada, proporcionarle contexto, proteger la información confidencial, detectar errores o sesgos, comprobar los resultados y decidir qué tareas pueden automatizarse y cuáles necesitan supervisión humana. En su vertiente de *big data*, incluye comprender cómo se recogen, organizan, gobiernan y analizan grandes volúmenes de información. No exige que todos los profesionales sepan construir un modelo o una plataforma de datos, pero sí que entiendan sus posibilidades, requisitos y límites.

El *AI Jobs Barometer 2026* de PwC, basado en más de mil millones de anuncios de empleo, añade otra razón: las capacidades exigidas en los trabajos más expuestos a la IA están cambiando más del doble de rápido que en los menos expuestos. Esto no significa que saber utilizar IA garantice por sí solo una prima salarial. PwC observa que los puestos que la tecnología está "profesionalizando" (porque requieren más juicio, liderazgo o experiencia) han registrado un crecimiento salarial un 42% mayor que los empleos donde la IA facilita la entrada de profesionales menos especializados.

La demanda observada también aumenta. *IT Jobs Watch* contabilizaba en los seis meses terminados el 2 de septiembre de 2026, 9.476 vacantes británicas permanentes que mencionaban IA, frente a 5.300 un año antes. Las ofertas combinaban esa capacidad principalmente con Python, Azure, *machine learning*, analítica, SQL, metodologías ágiles y AWS. El dato confirma que las empresas no buscan una destreza aislada, sino perfiles capaces de unir IA, datos, programación, infraestructura y conocimiento del negocio. Existe, no obstante, un límite: la proporción de ofertas que mencionaban IA descendió del 10,63% al 8,61% del mercado analizado.

A esta presión se añade la regulación. El Reglamento europeo de IA exige desde el 2 de febrero de 2025 que proveedores y organizaciones que utilizan sistemas de IA adopten medidas para garantizar un nivel suficiente de alfabetización entre su personal. La competencia deja así de ser únicamente una ventaja profesional y empieza a convertirse también en una obligación organizativa..

**Sectores en los que más conviene dominar esta habilidad:** Banca y servicios financieros; consultoría tecnológica; Administración pública y defensa tecnológica; gran consumo y *retail*.

La alfabetización en IA y *big data* tiene aplicaciones distintas en cada uno de estos ámbitos. En **banca y servicios financieros**, permite utilizar modelos para detectar

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

operaciones fraudulentas, evaluar riesgos, automatizar procesos y personalizar la atención al cliente. La Autoridad Europea constata que la mayoría de los bancos de la UE ya emplea técnicas de IA, desde modelos de regresión y árboles de decisión hasta procesamiento del lenguaje natural. Esto aumenta la necesidad de profesionales que sepan trabajar con los datos, pero también comprobar los resultados y entender sus implicaciones regulatorias.

En la consultoría tecnológica, la demanda procede de empresas que necesitan pasar de las pruebas piloto a sistemas integrados en sus operaciones. Accenture declaró que sus ingresos por IA generativa y de agentes alcanzaron los 2.700 millones de dólares en su ejercicio fiscal de 2025, mientras las contrataciones asociadas llegaron a 5.900 millones. La compañía dedicó además 1.000 millones de dólares a formación y desarrollo, con especial atención a la IA generativa. Estas cifras reflejan negocio contratado e inversión formativa, no ofertas de empleo, pero muestran por qué las consultoras necesitan combinar conocimientos de IA, datos, tecnología y funcionamiento empresarial.

En la Administración pública y la defensa tecnológica, la IA se está incorporando a la prestación de servicios, la ciberseguridad, el análisis de información y la toma de decisiones. El Gobierno británico lanzó el 31 de agosto de 2026 un programa de compra pública de 100 millones de libras para desarrollar soluciones destinadas al NHS, la defensa y la seguridad de agentes de IA.

En gran consumo y *retail*, la competencia resulta útil para prever la demanda, gestionar inventarios, ajustar precios y comprender al cliente. Una investigación de IBM y la National Retail Federation, basada en 18.000 consumidores de 23 países, concluye que el 41% ya utiliza asistentes de IA para buscar productos, el 33% para consultar opiniones y el 31% para encontrar ofertas. Al mismo tiempo, el 83% expresa alguna preocupación relacionada con la privacidad, el uso de sus datos o el marketing no deseado. Por eso el sector necesita tanto capacidad analítica como criterio para utilizar la información sin deteriorar la confianza del consumidor.

**Empresas que ya están exigiendo o desarrollando esta habilidad:** La contratación muestra que la alfabetización en IA y *big data* ya no corresponde a un único puesto. Accenture buscaba en Madrid un *AI Manager* para diseñar y desplegar sistemas de IA agéntica. No se trataba solo de manejar modelos: la oferta exigía arquitectura, integración y capacidad para trabajar con los equipos del cliente.

Banco Santander publicó una vacante de *Tech Lead AI Conversational Agents* para llevar asistentes conversacionales a producción, con experiencia en Python, procesamiento del lenguaje y dirección de equipos. GMV buscaba en Madrid un ingeniero de *big data* para proyectos de defensa, con Apache Spark, Hadoop y tratamiento masivo de información.

La demanda alcanza también funciones menos especializadas. Michael Page ofrecía en Sevilla un puesto de *Data Analyst* dentro de una entidad financiera, orientado a convertir datos en informes para la toma de decisiones.

BBVA, Santander y CaixaBank mantienen estructuras y contratación en este campo. BBVA AI Factory reúne a más de 400 profesionales; Santander dispone de un área de

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

carreras en datos e IA; y CaixaBank Tech ha buscado ingenieros de *machine learning*. Las fuentes confirman actividad relevante, aunque no permiten afirmar que sean los tres mayores empleadores españoles sin una comparación homogénea de vacantes.

**Salario:** La precaución es no mezclar puestos distintos. El informe de septiembre de Tecnoempleo, elaborado con ofertas españolas que publican remuneración, sitúa las funciones de inteligencia artificial y *machine learning* entre **42.400 y 53.400 euros brutos anuales**. La cifra actualiza ligeramente la banda de agosto, de **42.000 a 53.200 euros**.

Para *big data*, el mismo portal ofrece una horquilla media menor: entre **30.800 y 37.600 euros**. La banda de **48.000-60.000 euros** procede de ofertas concretas en España para perfiles especializados o sénior y no representa el promedio de la categoría. La experiencia, la arquitectura utilizada, el sector y la responsabilidad sobre los sistemas explican buena parte de la diferencia.

En análisis de datos también existe una dispersión. Levels.fyi calcula para España una compensación total mediana de **39.872 euros**, con un intervalo entre **28.355 y 58.521 euros**. Glassdoor sitúa la mediana en **36.000 euros** y la banda habitual de compensación total entre **28.000 y 47.000**. Los niveles cercanos a 80.000 euros corresponden previsiblemente a profesionales sénior, responsables de equipo o empresas competitivas, no al puesto medio.

La comparación internacional confirma que los perfiles asociados a IA suelen ocupar posiciones bien remuneradas. IT Jobs Watch registra una mediana de **72.500 libras** en 5.342 anuncios británicos con salario. Sin embargo, esto no demuestra una prima causada por saber IA: también influyen la experiencia, la localización y la ocupación. PwC observa que los puestos "profesionalizados" por la IA acumulan un crecimiento salarial un 42% mayor, pero tampoco atribuye esa diferencia a una competencia aislada.

**Formación requerida:** No existe un único itinerario válido. Quien busque una base académica completa puede optar por los másteres de la UPM, la Universidad Carlos III o la UPC. El de la UC3M, por ejemplo, consta de 60 créditos e incluye aprendizaje automático, redes neuronales, agentes, aspectos éticos y prácticas en empresa.

Para actualizarse sin cursar un posgrado completo, Deeplearning.AI ofrece desde introducciones no técnicas hasta programas sobre modelos generativos y sistemas agénticos. También existen el certificado profesional de Google, la acreditación Azure AI Fundamentals de Microsoft y el certificado de ingeniería de IA de IBM, más técnico y orientado a proyectos.

En *big data*, pueden valorarse los programas de UNIR, IE University o KSchool, comprobando siempre el plan docente y la convocatoria vigente. Para perfiles de ingeniería de datos, la certificación Data engineer associate de Databricks y la formación de Cloudera acreditan conocimientos de plataformas concretas, no un dominio general de la IA.

El plazo de seis a dieciocho meses es orientativo: dependerá de la formación previa en Python, SQL y estadística. La opción más sólida combina estudio, práctica y un proyecto

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

demostrable. Conviene decidir según el puesto objetivo: negocio, desarrollo de modelos, ingeniería de datos o administración de plataformas.

**2. CIBERSEGURIDAD.** *Habilidad técnica y digital.* La ciberseguridad reúne los conocimientos necesarios para proteger sistemas, redes, aplicaciones y datos frente a ataques, accesos indebidos y fallos de seguridad. Abarca especialidades técnicas — como el análisis de vulnerabilidades, el *pentesting*, la seguridad en la nube o la respuesta a incidentes—, pero también la gestión de riesgos, la continuidad del negocio y el cumplimiento de normas como NIS2, DORA, el ENS o ISO 27001.

Esta habilidad conserva la segunda posición, aunque la presión que explica su importancia continúa aumentando. El *Global Threat Report 2026* de Crowdstrike señala que las operaciones de adversarios que emplearon IA crecieron un 89% durante 2025. También sitúa en 29 minutos el tiempo medio que necesitó un atacante de ciberdelincuencia para desplazarse desde el equipo comprometido hacia otros sistemas de la organización. No mide la duración completa de un ataque, sino la estrecha ventana disponible para detectarlo y contenerlo.

El *Cost of a data breach report 2026* de IBM calcula que una brecha cuesta de media 4,99 millones de dólares en el mundo, un 12% más que el año anterior. Una de cada cuatro brechas maliciosas analizadas utilizó técnicas apoyadas en IA; estos incidentes costaron alrededor de seis millones de dólares de media. Las cifras proceden de una investigación internacional de IBM y Ponemon Institute y no representan el coste que afrontará necesariamente cualquier empresa.

Más de cien organizaciones (entre ellas OpenAI, Anthropic, Microsoft, Google, IBM y CrowdStrike) reclamaron el 27 de agosto una respuesta coordinada para proteger hospitales, suministros de agua, servicios digitales y otras infraestructuras esenciales frente a ataques potenciados por IA.

En España, AESIA ha publicado 16 guías sobre la aplicación del Reglamento europeo de IA. Incluyen orientaciones relacionadas con gestión de riesgos, incidentes, gobernanza de datos y seguridad. Son documentos de apoyo sin carácter vinculante. La información oficial consultada no permite afirmar que todas fueran actualizadas el 21 de agosto ni que estén ya plenamente adaptadas al Ómnibus digital.

**Sectores.** La ciberseguridad adopta necesidades distintas según la actividad. En banca y seguros, el reglamento DORA, aplicable desde el 17 de enero de 2025, obliga a gestionar el riesgo tecnológico, notificar incidentes, realizar pruebas de resiliencia y controlar a los proveedores digitales. En la industria química y energética, el reto no consiste únicamente en proteger ordenadores: también hay que asegurar los sistemas industriales u OT que gobiernan plantas, redes y procesos de producción. La directiva NIS2 incluye la energía y la fabricación y distribución de productos químicos entre sus sectores críticos.

Las consultoras y auditoras convierten estas obligaciones en evaluaciones de riesgos, planes de respuesta, controles técnicos y pruebas de cumplimiento. NIS2 alcanza asimismo a las administraciones central y regional. Defensa requiere un matiz: la directiva permite excluir las actividades vinculadas a seguridad nacional, defensa y orden público.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

Su demanda especializada responde a normas nacionales y requisitos específicos de protección..

**Empresas que están contratando.** Las vacantes muestran una demanda que abarca arquitectura, riesgo, operaciones y formación de especialistas. GMV publicó en Madrid un puesto de arquitecto de ciberseguridad para el segmento terrestre de Galileo. El trabajo incluía diseñar redes seguras, identificar amenazas, gestionar riesgos y coordinarse con la Agencia Espacial Europea.

BASF buscaba en su centro digital un especialista en riesgo capaz de trabajar tanto con sistemas informáticos como con tecnología industrial. La empresa pedía experiencia en ISO 27001, entornos OT y marcos como IEC 62443.

Deloitte abrió en Madrid y Barcelona su *Cybersecurity & Tech Talent Track*, un programa de incorporación dirigido a titulados jóvenes. La convocatoria ya figura como cubierta, por lo que acredita contratación reciente, no una vacante actualmente disponible.

BNP Paribas buscaba en Madrid un analista sénior para vigilar alertas, investigar amenazas y desarrollar reglas de detección en plataformas SIEM y EDR. Santander buscaba en Boadilla del Monte un analista encargado de supervisar riesgos tecnológicos, ciberseguridad y continuidad del negocio dentro de su división de banca corporativa.

**Salarios.** Las cifras cambian en función de la experiencia y el grado de responsabilidad. El informe de Tecnoempleo actualizado el 31 de agosto de 2026 sitúa las bandas anunciadas para puestos de ciberseguridad entre **37.800 y 50.600 euros brutos anuales**. La referencia se obtiene únicamente de las ofertas que publican remuneración, por lo que deja fuera una parte importante del mercado.

La Guía Salarial 2026 de Manfred, elaborada con datos de más de 120.000 profesionales y la información de Prosfy, permite observar la progresión: entre **25.000 y 30.000 euros** con menos de dos años de experiencia; **31.000-40.000** con dos a cinco; **41.000-55.000** con cinco a diez; y **56.000-80.000** cuando se superan los diez años.

En la alta dirección, el informe Stesca Talent estima entre **100.000 y 120.000 euros** para un CISO en 2026. No se trata de una vacante observada, sino de una previsión de mercado. Tampoco resulta comparable con un técnico o un analista: el CISO dirige la estrategia de seguridad, gestiona riesgos empresariales y responde ante la dirección.

**Formación requerida.** No existe un itinerario único. Quien se orienta a gobierno, arquitectura o dirección puede preparar CISSP, pensada para profesionales experimentados y que normalmente exige cinco años de práctica. CISM se dirige a gestión de la seguridad y CISA, a auditoría de los sistemas. Para seguridad ofensiva y *pentesting*, las referencias habituales son CEH y OSCP+, obtenida mediante el curso PEN-200 y un examen práctico.

La formación universitaria ofrece una vía amplia. La Universidad Carlos III y la UPM mantienen másteres en ciberseguridad; la URJC cuenta con el Grado en Ingeniería de la Ciberseguridad. A estas opciones se suman los recursos de formación de Incibe y los

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

cursos de SANS Institute organizados por áreas como respuesta a incidentes, defensa, *cloud* o seguridad industrial.

Con conocimientos previos de sistemas, redes o programación, alcanzar un nivel operativo puede requerir entre doce y veinticuatro meses de estudio y práctica. Ese plazo es orientativo. Aprobar un curso no equivale a obtener todas las credenciales: CISSP, CISM y CISA exigen además experiencia profesional acreditada..

**3. PENSAMIENTO ANALÍTICO Y TOMA DE DECISIONES CON DATOS.** *Habilidad cognitiva.* Pensar analíticamente no es manejar una hoja de cálculo. Es ordenar problemas, separar datos del ruido, comprobar su calidad, contrastar alternativas y decidir con argumentos. Con IA, esta capacidad gana valor: generar una respuesta es sencillo; saber si resulta correcta, relevante y segura exige criterio.

El pensamiento analítico conserva el tercer puesto. El *Future of Jobs Report 2025* lo sitúa como principal competencia: siete de cada diez empresas la consideran esencial; seguirá ganando importancia hasta 2030.

BairesDev añade otra señal. Su *Dev Barometer Q2 2026* basado en 1.569 desarrolladores de 77 países, muestra que el 48 % de los junior prioriza la resolución de problemas, frente al 18 % que elige herramientas de IA e ingeniería de *prompts*. Entre los sénior, el 72 % destaca el pensamiento crítico.

**Sectores:** El pensamiento analítico atraviesa actividades distintas. En consultoría y banca de inversión permite comparar escenarios, revisar supuestos y valorar riesgos al recomendar operaciones. EY explica que la automatización busca liberar tiempo para que sus profesionales piensen de manera crítica y creativa.

En hostelería y turismo se aplica a previsiones de demanda, ocupación, precios y planificación de personal. ManpowerGroup informa de que el 75% de las empresas hosteleras tiene dificultades para cubrir vacantes; además, el 41 % identifica el pensamiento crítico y la resolución de problemas entre las capacidades más difíciles de encontrar.

También resulta esencial en el desarrollo de software. No basta con producir código cuando interviene la IA: hay que localizar errores, entender el sistema y comprobar que el resultado resuelve realmente el problema previsto. El *Dev Barometer Q2 2026* de BairesDev confirma que los profesionales jóvenes valoran estas capacidades por encima del dominio de herramientas de IA..

**Empresas:** Banco Santander aporta un ejemplo directo. En una vacante de *Tech Lead AI Conversational Agents* de Data e IA en Madrid, exigió "pensamiento analítico y resolución de problemas", incluido el *debugging* orientado a identificar causas raíz. El puesto requiere evaluar respuestas de modelos y controlar su seguridad.

EY ofrece otra evidencia. No se trata de una oferta concreta, sino de su modelo de trabajo. La firma explica que automatiza parte de sus servicios para que sus profesionales dediquen más tiempo al pensamiento crítico y creativo. Su formación en IA aplicada aborda la resolución eficaz de problemas.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

El Dev Barometer Q2 2026 funciona como evidencia sectorial: el 48 % de los desarrolladores junior considera la resolución de problemas y el pensamiento analítico la principal credencial para conseguir empleo. Entre los sénior, el 72 % señala el pensamiento crítico como la capacidad prioritaria que deberían desarrollar los profesionales jóvenes. Esa capacidad empieza a ser valiosa tanto en tecnología como en operaciones, marketing, ventas, recursos humanos o estrategia.

**Salarios:** No existe una banda salarial que pueda atribuirse exclusivamente al pensamiento analítico, porque es una competencia transversal presente en puestos muy distintos, desde consultoría y finanzas hasta tecnología, datos o gestión. El World Economic Forum la considera actualmente la habilidad básica más demandada por las empresas: el 69% de los empleadores encuestados la identifica como esencial, pero su estudio mide demanda, no una prima salarial específica.

Como referencia del mercado español, Tecnoempleo sitúa actualmente las ofertas de **analista** que publican remuneración entre **30.000 y 37.900 euros brutos anuales**, mientras que los puestos de **consultor** se mueven entre **38.900 y 47.800 euros**. Son salarios asociados al puesto completo y pueden variar según experiencia, sector, modalidad de trabajo y empresa. Además, Tecnoempleo advierte de que sus estadísticas solo incluyen vacantes que muestran remuneración, por lo que no representan todo el mercado..

**Formación:** El pensamiento analítico no se aprende con una única titulación: puede desarrollarse desde los datos, la resolución de problemas o el razonamiento crítico. El *bootcamp* de Data Analytics de Ironhack, por ejemplo, combina Python, SQL, estadística y proyectos prácticos, y dura nueve semanas a tiempo completo o 24 a tiempo parcial. La propia escuela incluye el pensamiento crítico entre las capacidades trabajadas durante el programa. Para una formación más profunda, el Máster en Estadística para Ciencia de Datos de la Universidad Carlos III dura un curso académico y combina métodos estadísticos, computación y aplicación a problemas reales. Otra vía es Lean Six Sigma: la certificación Green Belt de ASQ acredita capacidad para analizar y resolver problemas de calidad, aunque exige al menos tres años de experiencia profesional. También puede entrenarse directamente el razonamiento: *Think Again I*, de Duke University, enseña a identificar, descomponer y evaluar argumentos en unas tres semanas.

**4. PENSAMIENTO CREATIVO E INNOVACIÓN.** *Habilidad cognitiva/creativa.* El pensamiento creativo ya no consiste sólo en tener buenas ideas, sino en convertirlas en soluciones útiles y saber apoyarse en herramientas de IA sin delegar en ellas el criterio. El World Economic Forum sitúa el pensamiento creativo entre las habilidades cuya importancia crecerá más hasta 2030 y señala que su demanda aumenta junto con la expansión de la IA y la digitalización. La OCDE llega a una conclusión similar: en su estudio sobre pymes y trabajo con IA generativa, el 41,9% de las empresas usuarias afirmó que esta tecnología había aumentado la importancia de la creatividad y la innovación. Eso ayuda a explicar que la competencia conserve el cuarto puesto.

**Sectores.** Es una habilidad prácticamente transversal. En finanzas y seguros permite evaluar riesgo y fraude; en consultoría, estructurar problemas; en operaciones y logística, anticipar demanda y optimizar recursos; y en marketing, comercio o producto, medir

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

resultados y decidir dónde invertir. También resulta esencial en salud, donde una predicción debe interpretarse antes de convertirse en decisión. La OCDE recuerda que la competencia numérica exige localizar, interpretar, cuestionar y utilizar información cuantitativa, capacidades cada vez más relevantes en trabajos intensivos en datos.

**Empresas que están contratando.** Banco Santander busca un *Creative Tech & Digital Designer* que, además de dominar diseño y dirección de arte, sepa trabajar con Veo 3, Gemini, Adobe Firefly, Midjourney y DALL-E e incorporar la IA a los flujos creativos. UNIR, a través de Qualentum, solicita un Director de Diseño UX/UI capaz de impulsar la innovación y utilizar herramientas como Midjourney, Runway, DALL-E o ChatGPT en creatividad. Lejan Brand mantiene activa en Madrid una búsqueda de Director/a Creativo/a para dirigir campañas, contenido y narrativa de una marca de calzado DTC, combinando criterio creativo y visión de negocio. MR AB busca también un *Fashion Designer* que participe desde la concepción de las colecciones hasta el producto final. Son ejemplos de una tendencia más amplia: Adobe detecta que las referencias explícitas a IA están aumentando en las ofertas dirigidas a profesionales creativos.

**Salarios.** No existe una prima salarial fiable que pueda atribuirse únicamente al pensamiento creativo. Las remuneraciones se fijan por ocupación, experiencia, sector y combinación de competencias, y no por una habilidad aislada. Lightcast, que calcula primas salariales asociadas a determinadas capacidades a partir de ofertas de empleo, advierte además de que necesita muestras suficientes y de que muchas vacantes no publican salario, lo que limita este tipo de estimaciones. En España, las búsquedas realizadas en Tecnoempleo, InfoJobs, Michael Page, Hays y JobToday tampoco permiten obtener esta semana una banda sólida: numerosas ofertas creativas no incluyen una cifra o utilizan expresiones como "salario competitivo". Eso no significa que la creatividad carezca de valor económico. El World Economic Forum la sitúa entre las habilidades cuya importancia crecerá hasta 2030, aunque su informe mide demanda empresarial, no una prima salarial específica.

**Formación recomendada.** IDEO U ofrece programas de *design thinking* centrados en ideación, prototipado y resolución de problemas; su certificado básico dura entre dos y tres meses y sus itinerarios más amplios, entre tres y seis. Stanford d.school trabaja estas mismas capacidades mediante formación práctica e intensiva: su *Design Thinking Bootcamp*, por ejemplo, concentra el aprendizaje en cuatro días y aplica el diseño centrado en las personas a problemas empresariales reales. Para una especialización más profunda, IE Business School ofrece un máster de diez meses en Dirección Creativa, Contenidos y Branding, mientras ESADE cuenta con programas específicos de innovación. La formación está incorporando además la IA generativa: IDEO U ya dispone de un certificado de *AI x Design Thinking* y Adobe ofrece tutoriales de Firefly orientados a ideación, creación y edición de contenidos.

**5. RESILIENCIA, FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD.** *Habilidad interpersonal/actitudinal.* Es la capacidad de seguir trabajando con eficacia cuando cambian las prioridades, aparecen problemas o aumenta la incertidumbre, y de adaptar la forma de trabajar a nuevas circunstancias, herramientas o exigencias. No es una habilidad marginal: el *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum la sitúa como la segunda competencia

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

básica más valorada por las empresas, citada por el 67% de los más de 1.000 empleadores encuestados.

La evidencia española confirma la importancia de este tipo de capacidades, aunque no aporta un nuevo impulso específico para la resiliencia. El último informe agregado verificable del SEPE señala importantes necesidades formativas en competencias transversales: "planificar y organizar" aparece en el 56,1% de las respuestas, "comunicarse" en el 51,7% y "mantener una actitud positiva" en el 47,2%. Son capacidades próximas a la adaptación profesional, pero no equivalen directamente a resiliencia.

La posición 5 se mantiene por la solidez de la tendencia más que por una novedad semanal. El WEF prevé que resiliencia, flexibilidad y agilidad seguirán ganando importancia hasta 2030 y las identifica, además, como el principal rasgo que distingue a los empleos en crecimiento de los que están en retroceso.

**Sectores:** La resiliencia, la flexibilidad y la agilidad son competencias transversales, pero su demanda aumenta con especial intensidad en sectores sometidos a transformaciones tecnológicas, operativas o económicas rápidas. El *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum sitúa a **agricultura, silvicultura y pesca** como el sector donde más empleadores esperan que aumente su importancia hasta 2030, con un 83%, seguido de **telecomunicaciones** (79%) y **servicios de tecnologías de la información** (78%). También aparecen entre los diez primeros la industria manufacturera, automoción y aeroespacial, seguros, comercio y servicios financieros.

En tecnología, la explicación es especialmente clara: el WEF prevé una adopción casi universal de IA y tecnologías de procesamiento de información y señala que estas empresas conceden más importancia a la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad que la mayoría de los demás sectores.

En España destaca además la **hostelería**. ManpowerGroup encuentra que el 75% de sus empresas tiene dificultades para cubrir vacantes y que la adaptabilidad es la segunda habilidad más difícil de encontrar, mencionada por el 50%, por detrás de la profesionalidad.

Por tanto, más que asociarse a una profesión concreta, esta habilidad gana valor allí donde las empresas tienen que absorber cambios frecuentes, escasez de talento o nuevas tecnologías.

**Empresas que valoran esta capacidad.** Las consultoras de empleo coinciden en que la adaptabilidad se está convirtiendo en una condición cada vez más importante para contratar y desarrollar talento. Randstad describe en su *Workmonitor 2026* una "gran adaptación de la fuerza laboral" provocada por la incorporación de la IA, los cambios en las carreras profesionales y la incertidumbre económica. El estudio reúne las respuestas de 26.824 trabajadores y 1.225 empleadores en 35 mercados y muestra que las empresas esperan que los profesionales ajusten continuamente sus capacidades a nuevas formas de trabajo.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

En España, ManpowerGroup ofrece una señal más concreta. En hostelería, el **50% de las empresas con dificultades para encontrar las competencias necesarias** señala la adaptabilidad y la disposición para aprender entre las habilidades más escasas, solo por detrás de la profesionalidad. A escala global, el porcentaje alcanza el 40%.

Adecco llega a una conclusión similar y sitúa **adaptabilidad y aprendizaje continuo** en primer lugar entre las cinco habilidades que considera decisivas en 2026. La compañía relaciona esta demanda con la aceleración tecnológica, la aparición de nuevos puestos y la transformación de los existentes.

**Salarios.** No existe una prima salarial que pueda atribuirse de forma aislada a la resiliencia, la flexibilidad o la agilidad. Son competencias transversales que aparecen en ocupaciones con remuneraciones muy distintas, por lo que resulta difícil separar su efecto del nivel de responsabilidad, la experiencia, el sector o las capacidades técnicas del trabajador.

La evidencia de la OCDE ayuda a entender por qué. Su *Skills Outlook 2025* encuentra que determinadas capacidades tienen retornos salariales propios, pero no detecta una recompensa adicional clara por combinar varias habilidades: en general, los empleadores pagan por el conjunto de competencias y características del puesto, no por una "prima" específica de adaptabilidad.

Eso no significa que carezca de valor económico. La OCDE señala que habilidades como la autoorganización, la autonomía y la cooperación (muy vinculadas a la capacidad de adaptación) se utilizan cada vez más en el trabajo. Además, investigaciones anteriores de la organización muestran que dominar muchas competencias transversales mejora sobre todo las oportunidades de empleo y la capacidad para moverse entre puestos, aunque no necesariamente genere salarios superiores por sí solo.

En todo caso, la capacidad aparece dentro de puestos como *project manager*, consultor, responsable de operaciones, comercial o jefe de equipo. La retribución depende del sector, la experiencia y la responsabilidad: Michael Page publica en Madrid posiciones recientes de coordinación de proyectos entre **50.000 y 60.000 euros**, mientras un IT Project Manager experimentado puede alcanzar **60.000-70.000 euros**. La adaptabilidad añade valor, pero no puede aislarse del liderazgo, conocimiento técnico, gestión de equipos o resultados exigidos por el puesto.

**Formación recomendada.** No existe una certificación universalmente exigida para acreditar la resiliencia profesional. Puede desarrollarse mediante formación en gestión del cambio, liderazgo, regulación emocional y adaptación a entornos inciertos. La evidencia académica respalda que estas capacidades pueden entrenarse: una revisión sistemática sobre programas de resiliencia en el trabajo encontró mejoras en resiliencia, bienestar y funcionamiento psicosocial, aunque advirtió que todavía no existe consenso sobre cuál es el formato más eficaz.

Entre las vías disponibles aparecen programas específicos de formación directiva. ESADE ofrece *Beyond Resilience*, centrado en aprender a gestionar la disrupción y convertir situaciones de incertidumbre en oportunidades, y un programa de Liderazgo

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

Resiliente y Neurociencia dirigido a ejecutivos que trabajan bajo presión. IESE incluye la resiliencia dentro de su *Leadership Coaching Program*, junto con gestión del cambio, equipos e innovación.

También pueden utilizarse técnicas de *mindfulness* y enfoques cognitivo-conductuales. Un metaanálisis publicado en *BMJ Open*, basado en 11 ensayos controlados aleatorizados, encontró un efecto positivo moderado de estas intervenciones sobre la resiliencia.

Más que obtener un título concreto, esta competencia exige entrenamiento continuado y experiencia real afrontando cambios, presión y situaciones imprevistas.

**6. CURIOSIDAD Y APRENDIZAJE PERMANENTE.** Es la capacidad de seguir aprendiendo por iniciativa propia, cuestionar lo que ya se sabe y adquirir nuevas competencias antes de que queden desfasadas. Su importancia crece porque el World Economic Forum estima que el 39% de las habilidades básicas de los trabajadores cambiarán de aquí a 2030 y sitúa la curiosidad y el aprendizaje permanente entre las capacidades que más aumentarán en importancia.

Esta edición aporta señales empresariales más sólidas. Amazon incluye *Learn and Be Curious* entre sus 16 principios de liderazgo y confirma que estos criterios se utilizan en entrevistas, evaluaciones y promociones. Microsoft también mantiene el *growth mindset* como uno de los pilares de su cultura y afirma expresamente que fomenta la curiosidad y el aprendizaje continuo.

La formación continua gana además valor en selección. El *Micro-Credentials Impact Report 2026* de Coursera señala que el 94% de los empleadores encuestados estaría dispuesto a ofrecer salarios iniciales más altos a titulados con microcredenciales.

**Sectores.** La curiosidad y el aprendizaje permanente son competencias transversales, pero ganan especial importancia en actividades donde los conocimientos cambian con rapidez. El *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum identifica **seguros y gestión de pensiones, educación y formación y telecomunicaciones** entre los sectores que prevén un mayor crecimiento de esta habilidad hasta 2030.

La **tecnología** ofrece además ejemplos claros de cómo esa necesidad se incorpora a la cultura empresarial. Microsoft define el *growth mindset* como parte central de su modelo de trabajo y afirma que fomenta expresamente la curiosidad, el aprendizaje continuo, la experimentación y la capacidad de aprender de los errores.

También crece el peso del sector de **formación online y microcredenciales**. Coursera señala que las matrículas en sus microcredenciales aumentaron cerca de un 50% interanual y que empresas como Google DeepMind, Microsoft, Meta e IBM están ampliando este tipo de formación orientada al empleo.

**Empresas que la valoran.** Amazon ha convertido *Learn and Be Curious* en uno de sus principios de liderazgo. La compañía afirma que estos principios orientan decisiones de contratación y desarrollo profesional, y su CEO, Andy Jassy, ha insistido en que la

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

capacidad de seguir aprendiendo marca la diferencia entre una carrera que crece y otra que se estanca.

Microsoft incorpora el *growth mindset* a su cultura y señala expresamente que fomenta la curiosidad, el aprendizaje continuo, la experimentación y la capacidad de aprender de los errores.

IBM ha institucionalizado algo similar mediante sus *Growth Behaviors*. Su credencial interna exige a empleados y contratistas completar formación y demostrar en el trabajo comportamientos como *Growth Minded*, orientación al aprendizaje y capacidad de adaptación.

Google también ofrece señales directas en contratación: varias vacantes actuales de Site Reliability Engineering describen la "curiosidad intelectual" como parte esencial de la cultura del equipo.

**Salarios.** No existe una banda salarial española que pueda atribuirse directamente a la curiosidad o al aprendizaje permanente. Son competencias transversales y su valor suele aparecer mezclado con la experiencia, la ocupación y las habilidades técnicas del profesional.

Como referencia internacional, el *Micro-Credentials Impact Report 2026* de Coursera aporta una señal relevante: el 82% de los graduados con microcredenciales reconocidas con créditos académicos declara aumentos salariales de al menos el 10%, frente al 60% de quienes obtuvieron credenciales sin ese reconocimiento. El informe, basado en más de 3.500 estudiantes, graduados, empleadores y responsables universitarios de siete países, también señala que el 94% de los empleadores estaría dispuesto a ofrecer un salario inicial superior a candidatos con microcredenciales.

Conviene interpretar estos datos con cautela. La OCDE advierte de que la evidencia sobre los retornos laborales de las microcredenciales sigue siendo limitada y que sus beneficios dependen mucho del tipo de programa, su duración y su reconocimiento por los empleadores.

Por tanto, sirven como indicio del valor económico de seguir actualizando competencias, pero no permiten calcular una prima salarial específica por aprendizaje permanente ni trasladarla directamente al mercado español.

**Formación recomendada.** No hay titulación específica que acredite la curiosidad o el aprendizaje permanente. Más que una credencial concreta, esta competencia exige aprender de forma continuada y saber elegir qué conocimientos actualizar a medida que cambia el trabajo. La OCDE señala que, para muchos adultos, los cursos breves, la formación online y el aprendizaje ligado al puesto son la vía más viable para adquirir o renovar competencias, especialmente cuando volver a la educación formal resulta difícil.

Las microcredenciales ofrecen una opción práctica para ese aprendizaje modular. Coursera cuenta con certificados profesionales y programas desarrollados con empresas como Microsoft, IBM, Meta o Google DeepMind; edX ofrece certificados profesionales creados por universidades y compañías para actualizar capacidades concretas.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

LinkedIn Learning permite construir itinerarios personalizados según el puesto o las competencias que se quieran desarrollar y dispone de más de 1.300 rutas de aprendizaje.

Pero la clave está en la continuidad. La OCDE sostiene que el aprendizaje permanente requiere capacidad para dirigir y sostener el propio aprendizaje a lo largo de la vida. Por eso, esta habilidad no tiene una duración cerrada: combina cursos breves, práctica, experimentación con nuevas herramientas y revisión periódica de conocimientos.

**7. LIDERAZGO E INFLUENCIA SOCIAL.** *Habilidad interpersonal.* Es la capacidad de movilizar a otras personas, generar confianza y alinear equipos en torno a objetivos comunes. Su importancia aumenta con la transformación tecnológica: el World Economic Forum sitúa liderazgo e influencia social como la **tercera habilidad básica más valorada por los empleadores**, citada por el 61%, y prevé que seguirá ganando peso hasta 2030.

Una nueva investigación publicada el 24 de agosto por *MIT Sloan Management Review* refuerza esta tendencia desde otro ángulo. James J. Areago sostiene que preparar futuros líderes exige desarrollar no solo conocimientos y experiencia, sino también **capital social**: relaciones que permiten acceder a información, ganar credibilidad, influir sobre otras personas y moverse entre áreas de la organización. En organizaciones cada vez más dependientes de equipos transversales y colaboraciones externas, esas redes adquieren mayor importancia.

**Sectores.** El liderazgo y la influencia social tienen un carácter claramente transversal: el *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum los sitúa como la tercera competencia básica más demandada por los empleadores y entre las diez que más crecerán hasta 2030. El informe recoge respuestas de más de 1.000 empresas de 22 sectores y 55 economías, por lo que no se limita a la alta dirección de una actividad concreta.

La **tecnología y la inteligencia artificial** son, sin embargo, un terreno especialmente sensible. Los especialistas en IA, datos y software figuran entre los empleos de crecimiento más rápido, mientras las empresas buscan perfiles capaces de combinar conocimientos técnicos con capacidades humanas y de gestión. En España, Adecco señala además que el sector TIC sufre una elevada escasez de profesionales cualificados y una fuerte competencia por el talento, lo que aumenta el valor de quienes pueden dirigir equipos especializados.

También es decisivo en **recursos humanos y transformación organizativa**. El WEF identifica a los especialistas de RRHH entre los roles relevantes para la transformación empresarial y destaca simultáneamente liderazgo, influencia social y gestión del talento entre las capacidades en crecimiento.

**Empresas que están contratando.** Adecco Group Institute aporta una señal clara sobre el reto de liderazgo que plantea la IA. Su informe *Business Leaders 2026: The human premium — leadership beyond the algorithm*, basado en 2.000 altos directivos de 13 países —150 de ellos españoles—, concluye que solo **dos de cada diez empresas españolas** creen estar desarrollando una plantilla realmente preparada para adaptarse a la IA. El estudio señala además que una de las barreras es la falta de comunicación clara

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

sobre hacia dónde va la organización, qué papel tendrán los trabajadores y qué capacidades deberán desarrollar.

Randstad llega a una conclusión complementaria en su *Workmonitor 2026*. En un entorno de incertidumbre y adopción acelerada de IA, el 60% de los trabajadores busca en su responsable directo mayor tranquilidad y el 72% afirma mantener una relación sólida con su manager. La compañía define por ello a los mandos como piezas fundamentales para generar confianza y estabilidad durante la transformación.

**Salarios.** No existe una prima salarial que pueda atribuirse de forma aislada al liderazgo. Esta competencia suele ir unida a puestos con mayor responsabilidad, experiencia y complejidad, por lo que resulta difícil separar cuánto del salario corresponde específicamente a la capacidad de liderar.

Como referencia del mercado español, la *Guía Salarial TIC 2026* de Adecco sitúa a los **Project Managers** entre **50.000 y 80.000 euros anuales más variable**, a los responsables de PMO entre **55.000 y 70.000 euros** y a los Product Managers entre **60.000 y 90.000 euros**. En el comité de dirección, las bandas son mucho mayores: un CTO puede situarse entre **80.000 y 200.000 euros** y un CIO entre **150.000 y 350.000 euros**, más variable.

La propia Adecco señala que en 2026 las habilidades híbridas —entre ellas liderazgo, comunicación, adaptabilidad y pensamiento crítico— marcarán diferencias retributivas entre profesionales tecnológicos, aunque no calcula una prima independiente para cada una.

Las ofertas actuales confirman esas referencias: Michael Page publica en Madrid un IT Project Manager por **60.000-62.000 euros**, mientras Randstad ha ofertado recientemente un *Senior Project Manager* por **56.000-80.000 euros**.

**Formación recomendada.** Conviene combinar gestión de personas con negociación, comunicación, finanzas y toma de decisiones. IESE utiliza el método del caso para enfrentar a los participantes a problemas reales y entrenar decisiones en un entorno seguro. Pero el liderazgo se desarrolla sobre todo ejerciéndolo: dirigir proyectos, gestionar conflictos y responder por resultados. El *mentoring*, el *coaching* y las evaluaciones 360º completan ese aprendizaje; el Center for Creative Leadership destaca que estas últimas permiten contrastar la propia percepción con la de superiores, compañeros y colaboradores.

**8. ALFABETIZACIÓN TECNOLÓGICA Y COMPETENCIAS CLOUD.** *Habilidad técnica/digital.* Es la capacidad de desenvolverse con soltura en entornos digitales y comprender cómo funcionan tecnologías como AWS, Azure o Google Cloud, aunque no se trabaje como especialista. Su importancia seguirá creciendo: el World Economic Forum sitúa la alfabetización tecnológica como la tercera habilidad que más aumentará hasta 2030, solo por detrás de IA y big data y redes y ciberseguridad.

No aparece una señal nueva suficientemente fuerte para moverla del puesto 8, pero la evidencia salarial confirma que el mercado sigue premiando la especialización cloud. La *Guía Salarial TIC 2026* de Adecco identifica precisamente la escasez de talento senior en

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

cloud como uno de los principales cuellos de botella tecnológicos en España. Los arquitectos cloud, ingenieros de plataforma y arquitectos de software figuran entre los perfiles mejor pagados, con remuneraciones próximas o superiores a **95.000-100.000 euros anuales**. La habilidad mantiene así el octavo puesto por novena edición consecutiva..

**Sectores.** Las competencias cloud son especialmente importantes en **tecnología, telecomunicaciones y servicios profesionales**. Eurostat muestra que en 2025 el 78% de las empresas europeas de información y comunicación utilizaba servicios cloud de nivel intermedio o avanzado, el porcentaje más alto de todos los sectores, seguido del 61% en actividades profesionales, científicas y técnicas.

La demanda se extiende, sin embargo, mucho más allá de las empresas tecnológicas. El World Economic Forum coloca **automoción y aeroespacial, servicios financieros, sanidad, seguros, logística y fabricación avanzada** entre los sectores donde más aumentará la necesidad de alfabetización tecnológica hasta 2030.

También gana peso en las **administraciones públicas**. El WEF señala que tecnología, IA y ciberseguridad están entre las capacidades que más crecerán en el sector público y que el 80% de sus empleadores prevé reforzar el *reskilling* y *upskilling*. La expansión continuará: Gartner prevé que el gasto europeo en servicios de nube pública crezca un 24% en 2026.

**Empresas que están contratando.** La demanda de perfiles cloud sigue siendo visible en grandes tecnológicas y consultoras. T-Systems mantiene en Valencia una vacante de *Cloud & AI Platform Architect*, actualizada el 31 de agosto, para diseñar arquitecturas cloud y plataformas empresariales de IA generativa, agentes y servicios *cloud-native*.

Accenture también mantiene actualizada en Madrid una posición de *Technology Cloud Architect* que exige diseñar soluciones sobre **AWS, Azure o Google Cloud Platform**, además de microservicios, seguridad y automatización CI/CD.

Sopra Steria publicó el 24 de agosto una vacante de Arquitecto/a Cloud en Madrid con experiencia en Azure y AWS y responsabilidad sobre estándares de infraestructura como código y *pipelines*.

Amazon ofrece otra señal relevante: su puesto de *Partner Solutions Architect* en Madrid combina AWS con IA de agentes, Amazon Bedrock y AgentCore.

Indra, por su parte, ha identificado oficialmente **cloud** entre las tecnologías para las que busca talento especializado en España, especialmente en Madrid y en negocios como defensa, movilidad y Minsait.

**Salarios.** Los perfiles especializados en *cloud* se sitúan entre los mejor remunerados del mercado tecnológico español, pero no existe una prima salarial que pueda atribuirse únicamente a esta competencia. Tecnoempleo sitúa actualmente a los **Arquitectos TIC** con salario publicado entre **46.300 y 56.400 euros brutos anuales**; además, mantiene una oferta concreta de *Solution Architect* especializado en Azure y AWS con una banda de **54.000 a 72.000 euros**.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

Las cifras aumentan claramente con la experiencia. La *Guía Salarial TIC 2026* de Adecco sitúa a un **Cloud Architect senior entre 70.000 y 100.000 euros**, a un *Platform Engineer* senior entre 80.000 y 95.000 y a un *Cloud Engineer* senior entre 60.000 y 80.000. En todos estos casos puede añadirse remuneración variable.

La conclusión es que la especialización *cloud* está asociada a salarios elevados, especialmente en arquitectura y niveles senior, pero esas bandas remuneran el conjunto del puesto: experiencia, responsabilidad, conocimientos técnicos y capacidad de diseñar sistemas complejos, no la competencia *cloud* de forma aislada.

**Formación recomendada.** Las principales vías de entrada son las certificaciones de AWS, Microsoft Azure y Google Cloud. AWS Certified Solutions Architect - Associate acredita capacidad para diseñar arquitecturas seguras, resilientes, eficientes y optimizadas en costes; AWS recomienda haber trabajado al menos un año diseñando soluciones en su nube.

Microsoft ofrece una ruta más gradual. Azure Fundamentals está pensada como punto de partida y acredita conocimientos básicos sobre computación en la nube, servicios, seguridad, gobernanza y administración de Azure.

Google Cloud Professional Cloud Architect se dirige a perfiles más experimentados: evalúa arquitectura, seguridad, migraciones, despliegue y optimización y recomienda más de tres años de experiencia profesional, al menos uno trabajando con Google Cloud.

También existen programas académicos. UNIR ofrece un programa avanzado de Cloud Computing de seis meses y un máster que incorpora certificaciones oficiales de AWS. La formación inicial puede completarse en seis a doce meses, pero los puestos senior exigen además experiencia real en arquitectura, seguridad, automatización y despliegue de sistemas.

**9. INGENIERÍA DE PROMPTS Y ORQUESTACIÓN DE AGENTES DE IA.** *Habilidad técnica/digital.* Ya no consiste únicamente en saber escribir buenos *prompts*. Incluye diseñar instrucciones, conectar modelos con herramientas y datos y coordinar agentes capaces de repartirse tareas dentro de procesos complejos. Anthropic, por ejemplo, describe sus sistemas multiagente como arquitecturas en las que un agente principal planifica y delega trabajo en subagentes especializados, lo que introduce nuevas necesidades de coordinación, evaluación y fiabilidad.

La señal laboral es especialmente fuerte. El *Global AI Jobs Barometer 2026* de PwC, basado en más de 1.000 millones de ofertas de empleo de 27 mercados, concluye que la contratación de especialistas con capacidades avanzadas de IA creció un 69% en 2025, frente al 9% del conjunto del mercado: aproximadamente ocho veces más rápido. PwC incluye expresamente *prompt engineering* y *machine learning* entre esas habilidades y señala que el crecimiento casi duplica el registrado en 2024.

La transición hacia agentes refuerza además esta especialización: Google Cloud identifica los sistemas multiagente y su orquestación como una de las siguientes etapas de la IA empresarial.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

**Sectores.** La demanda se concentra primero en **tecnología, medios y telecomunicaciones** y en **servicios profesionales y consultoría**. El *Global AI Jobs Barometer 2026* de PwC señala que estos sectores registran la mayor intensidad de contratación relacionada con IA: cerca del 11% y el 6% de las nuevas ofertas, respectivamente.

La **banca y los servicios financieros** están convirtiéndose también en un campo relevante para los agentes. Google Cloud lanzó en agosto Gemini Enterprise for Financial Services, con agentes preparados para tareas como investigación financiera, análisis de crédito, cumplimiento y gestión de riesgos, y con Deutsche Bank y CME Group entre sus primeros usuarios.

Más que limitarse a sectores concretos, la orquestación de agentes empieza además a penetrar en funciones empresariales muy distintas. El *State of AI Agents 2026* de Anthropic identifica **desarrollo de software (57%) y atención al cliente (55%)** como las áreas donde los responsables tecnológicos esperan mayor impacto inmediato, seguidas de marketing y ventas (46%) y operaciones, logística y cadena de suministro (44%).

**Empresas que están contratando.** Accenture mantiene en Madrid una vacante de *AI Architect Engineer* para desarrollar sistemas de agentes aplicados a procesos empresariales y trabajar con modelos de proveedores como Anthropic y Google; además, su búsqueda de *AI Native Manager* en Málaga exige experiencia con arquitecturas agénticas, LangGraph y CrewAI.

Social You mantiene actualizado un puesto remoto de **Senior GenAI Engineer**, con una banda de 48.000 a 72.000 euros, para diseñar sistemas agénticos con LangGraph y orquestar distintos modelos de lenguaje.

UST también busca un *Agent Developer* especializado en GenAI y *agentic AI*, mientras Serem mantiene una posición de AI Engineer senior centrada en integrar agentes en el desarrollo de software.

La señal llega igualmente a la banca: Santander busca en Madrid un **Tech Lead AI Conversational Agents** responsable de industrializar agentes, integrarlos mediante MCP y APIs y supervisar su evaluación, seguridad y operación en producción.

**Salarios.** No existe todavía una banda salarial española específica para *prompt engineering* u orquestación de agentes. Estas capacidades suelen aparecer dentro de puestos más amplios de ingeniería de IA. Una referencia actual es Social You, que mantiene una vacante de **Senior GenAI Engineer** especializado en LLM, APIs y LangGraph con una remuneración de **48.000 a 72.000 euros brutos anuales**. Michael Page, por su parte, publica en Madrid un Ingeniero de IA especializado en LLM y sistemas inteligentes por **50.000-55.000 euros**.

La señal internacional es más fuerte. El *Global AI Jobs Barometer 2026* de PwC calcula una **prima salarial media del 62%** para ofertas que requieren habilidades de IA —entre ellas *prompt engineering*— frente a empleos comparables sin esas capacidades. El cálculo utiliza más de 1.000 millones de ofertas, aunque PwC advierte de que no controla todos los factores que pueden influir en el salario.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

Hay una clara prima asociada a las habilidades de IA, pero todavía no puede aislarse cuánto corresponde específicamente al *prompt engineering* o a la orquestación de agentes.

**Formación.** El *prompt engineering* puede aprenderse con relativa rapidez, pero la orquestación de agentes exige una base técnica bastante más amplia. DeepLearning.AI ofrece *ChatGPT Prompt Engineering for Developers*, impartido por Andrew Ng e Isa Fulford, de OpenAI, que en unas 90 minutos introduce buenas prácticas de *prompting*, uso de APIs y creación de aplicaciones con modelos de lenguaje. Vanderbilt University dispone en Coursera de una especialización más extensa, con ejercicios prácticos para construir aplicaciones basadas en *prompts* y evaluar sus resultados.

Para trabajar con agentes, LangChain Academy ofrece formación específica en desarrollo, despliegue, evaluación y mejora de agentes mediante LangChain, LangGraph y LangSmith. La preparación profesional requiere además programación, APIs, bases de datos y arquitectura de software. Le Wagon, por ejemplo, dedica 400 horas y nueve semanas intensivas a su programa de AI Software, que combina desarrollo *full-stack* e integración de IA.

**10. ADAPTABILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO.** *Habilidad interpersonal/actitudinal.* Es la capacidad de modificar la forma de trabajar cuando cambian la tecnología, la organización o el mercado, y de ayudar a otros a hacer esa transición. Su importancia seguirá creciendo: el World Economic Forum estima que cerca del 40% de las habilidades necesarias en el empleo cambiarán hasta 2030 y que el 85% de las empresas priorizará la formación de sus trabajadores.

El *Workmonitor 2026* de Randstad confirma que la adaptación está dejando de ser excepcional. El 72% de los empleadores considera ya obsoleta la carrera profesional lineal, mientras las ofertas que demandan capacidades relacionadas con agentes de IA crecieron un 1.587% durante 2025.

A ello se suma el análisis de Lynda Gratton en *Harvard Business Review*. Gratton sostiene que las carreras son cada vez más difíciles de planificar porque las vidas laborales se alargan mientras la IA hace más imprevisible el futuro del trabajo. Su propuesta es sustituir los planes rígidos por experimentación, aprendizaje y decisiones capaces de adaptarse a distintos escenarios.

**Sectores.** La adaptabilidad y la gestión del cambio son competencias transversales, pero ganan especial valor allí donde la tecnología está alterando tareas y modelos de negocio. En **servicios tecnológicos**, el 99% de las empresas prevé adoptar IA antes de 2030 y el sector concede más importancia que la media a resiliencia, flexibilidad y agilidad; además, prioriza el *upskilling* y la contratación de nuevas capacidades.

Los **servicios financieros** afrontan una transformación similar: el 97% de los empleadores espera una exposición significativa a la IA y el 80% planea reforzar la progresión profesional y los programas de *reskilling* y *upskilling*.

En **industria avanzada y automoción**, el cambio combina IA, robótica, transición energética y tensiones geopolíticas. El WEF señala que el 81% de las empresas de

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

automoción y aeroespacial considera la brecha de habilidades un obstáculo para transformarse, mientras la industria avanzada prevé reciclar o recolocar a una parte relevante de sus trabajadores.

El fenómeno es, en cualquier caso, general: el 85% de los empleadores mundiales prevé priorizar la actualización de competencias hasta 2030.

**Empresas.** Randstad coloca la adaptación en el centro de su *Workmonitor 2026*. Tras analizar más de 27.000 trabajadores, 1.225 empleadores y tres millones de ofertas en 35 mercados, concluye que está en marcha una "gran adaptación de la fuerza laboral": el 65% de los trabajadores reconoce que necesita actualizar sus capacidades y el 72% de las empresas considera ya anticuada la carrera profesional lineal.

Gartner identifica otra señal de cambio: profesionales de software, finanzas y servicios profesionales empiezan a considerar el salto hacia oficios cualificados menos expuestos a la automatización. La consultora prevé que en 2026 aumenten los programas de reciclaje y aprendizaje destinados a facilitar esas transiciones.

Entre los casos empresariales verificables destaca Prodapt. La tecnológica ha utilizado formación específica para recolocar talento interno y actualizar empleados en IA, Python y *deep learning*: el 75% de sus movimientos desde la reserva de talento hacia trabajo facturable se logró mediante capacitación específica.

El fenómeno es más amplio: Udegy registra un crecimiento interanual del 25% en el aprendizaje de habilidades adaptativas dentro de sus más de 17.000 clientes empresariales.

**Salarios.** No existe una banda salarial que pueda atribuirse únicamente a la adaptabilidad o a la gestión del cambio. Son competencias transversales que aparecen en puestos muy distintos y cuyo valor queda mezclado con la experiencia, la responsabilidad, el sector y las capacidades técnicas.

La *Guía Salarial TIC 2026* de Adecco sí aporta una señal relevante: identifica la **adaptabilidad**, junto con el pensamiento crítico, la comunicación, el liderazgo y el aprendizaje autónomo, como uno de los factores que empiezan a diferenciar la retribución de los profesionales tecnológicos. Sin embargo, no calcula una prima independiente para cada habilidad.

La tendencia encaja con la transformación del mercado. El World Economic Forum considera resiliencia, flexibilidad y agilidad la principal diferencia entre los empleos que crecerán y los que retrocederán hasta 2030, y prevé que el 39% de las habilidades actuales cambien o queden desactualizadas.

Por tanto, la adaptabilidad parece mejorar el valor profesional y la empleabilidad, pero hoy no puede traducirse rigurosamente en una cantidad concreta de euros".

**Formación recomendada.** La gestión del cambio puede aprenderse mediante certificaciones profesionales y programas académicos más amplios. Prosci ofrece una de las credenciales más extendidas: su *Change Management Certification Program* dura tres

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

días y enseña a aplicar su metodología y el modelo ADKAR a un proyecto real, trabajando aspectos como adopción, compromiso de los empleados y gestión de resistencias.

Otra referencia internacional es la certificación CCMP de la Association of Change Management Professionals. Para presentarse exige al menos 21 horas de formación específica alineada con su estándar, además de experiencia profesional demostrable en gestión del cambio.

En España existen itinerarios más largos. ESIC ofrece un Programa Superior Online en Gestión del Cambio y Transformación de Personas de seis meses, con contenidos sobre transformación cultural, liderazgo del cambio, organizaciones ágiles y gestión de equipos.

Por tanto, una base metodológica puede adquirirse en días o semanas, mientras una preparación más completa puede requerir varios meses. La experiencia sigue siendo fundamental: tanto Prosci como ACMP vinculan la formación con su aplicación a procesos reales de transformación.

**11. ÉTICA DE DATOS, GOBERNANZA Y USO DE LA IA.** Es la capacidad de establecer controles, responsabilidades y criterios de transparencia para utilizar datos e IA de forma segura y conforme a la normativa. AESIA mantiene 16 guías prácticas para facilitar la aplicación del AI Act, desde gestión de riesgos y gobernanza de datos hasta vigilancia humana, transparencia y ciberseguridad.

La presión no procede solo de la regulación. Un estudio de Payhawk muestra una importante brecha española: solo el 44,9% de los responsables considera que sus datos están preparados para IA, frente al 61% europeo; además, la implantación alcanza el 49%, frente al 64% de Europa. Esa distancia entre inversión y capacidad real de despliegue convierte la gobernanza en una necesidad operativa, no únicamente jurídica.

**Sectores.** La gobernanza de IA es especialmente relevante en **banca y servicios financieros**, donde los sistemas manejan datos sensibles y decisiones de alto impacto. El World Economic Forum señala que, al pasar de pruebas piloto a despliegues a gran escala, las entidades financieras están reforzando gobernanza, supervisión humana y rendición de cuentas. El BIS añade que privacidad, calidad y seguridad de los datos, además del riesgo de proveedores externos, se han convertido en cuestiones centrales para el sector.

También crece en **tecnología, medios, telecomunicaciones y servicios profesionales**, sectores que están desplegando IA generativa y agentes con mayor rapidez. McKinsey detecta precisamente que, a medida que estos sistemas llegan a funciones críticas, persisten importantes carencias en estrategia, gobernanza y gestión del riesgo. La necesidad no se limita al cumplimiento normativo: aumenta allí donde la IA empieza a intervenir en decisiones, procesos y datos relevantes..

**Empresas.** Banco Santander mantiene en Madrid varios puestos directamente vinculados con la gobernanza de IA. Su *AI Governance Specialist* debe definir y operar el marco global del banco, mantener el inventario de casos de uso y coordinar evaluaciones de riesgos legales, éticos, operativos, reputacionales, de datos y ciberseguridad. También

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

busca un *Scientist Responsible AI* para incorporar seguridad, transparencia y responsabilidad durante todo el ciclo de vida de los sistemas.

OneTrust mantiene abierta en Madrid una posición de *Principal Solutions Engineer* especializada en **AI and Data Governance**, destinada a diseñar soluciones empresariales que traduzcan requisitos regulatorios y de riesgo en controles y procesos concretos.

La demanda llega asimismo a la consultoría. EXDESIS busca un Project Manager para liderar la adopción y el gobierno de IA generativa en banca. Serem mantiene un *Data & AI Lead* responsable de gobernanza del dato, plataformas de datos y supervisión de proyectos de IA generativa y *machine learning*.

**Salarios.** España todavía no dispone de una banda salarial suficientemente sólida para los especialistas en gobernanza de IA. La referencia internacional más rigurosa procede de IAPP. Su *Salary and Jobs Report 2025-26*, basado en más de 1.600 profesionales de más de 60 países, sitúa la mediana salarial de quienes trabajan exclusivamente en **AI governance** en unos **151.800 dólares anuales**. Entre los profesionales tecnológicos dedicados específicamente a gobernanza de IA, la mediana asciende a **221.000 dólares**.

La elevada remuneración coincide con una oferta todavía escasa de especialistas. IAPP encontró que el 23,5% de las organizaciones identifica dificultades para encontrar profesionales cualificados en gobernanza de IA y que solo el 1,5% de las empresas encuestadas consideraba que no necesitaría ampliar su plantilla en este ámbito durante los doce meses siguientes.

Estas cifras muestran el valor creciente de estos perfiles, pero no pueden trasladarse directamente a España ni interpretarse como una prima salarial causada únicamente por esta habilidad..

**Formación recomendada.** La vía más directa para especializarse en gobernanza de IA es la certificación **AIGP-Artificial Intelligence Governance Professional**, de IAPP. Evalúa conocimientos sobre sistemas de IA, riesgos, marcos regulatorios, ciclo de vida de los modelos y aplicación práctica de una gobernanza responsable. IAPP recomienda al menos 30 horas de preparación para sus certificaciones.

Para quienes trabajan también con privacidad y protección de datos, la **CIPP/E** complementa ese perfil: acredita conocimientos sobre GDPR, legislación europea de protección de datos y transferencias internacionales. No es una certificación de IA, sino de privacidad, por lo que resulta especialmente útil en funciones híbridas de gobernanza.

En España, AESIA ofrece gratuitamente **16 guías prácticas** sobre aplicación del AI Act, entre ellas gestión de riesgos, gobernanza de datos, transparencia, supervisión humana, ciberseguridad y documentación técnica. Son orientativas y no sustituyen a la normativa.

Para una formación jurídica más amplia, ESADE dispone de programas de *Tech & Digital Law* que incorporan IA, riesgo y transformación de la práctica legal.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

**12. COMUNICACIÓN EFECTIVA.** *Habilidad interpersonal.* Es la capacidad de explicar ideas, datos y decisiones con claridad y adaptar el mensaje a distintos interlocutores. NACE la considera una de las competencias fundamentales para incorporarse al mercado laboral e incluye escucha activa, persuasión y capacidad de comunicar de forma ordenada.

No aparecen señales nuevas suficientemente fuertes para moverla del puesto 12, pero la evidencia estructural sigue siendo sólida. El *Job Outlook 2026* de NACE sitúa comunicación, trabajo en equipo, profesionalidad y pensamiento crítico entre las capacidades que más valoran los empleadores, y detecta además margen de mejora precisamente en comunicación. LinkedIn encuentra también que combinar habilidades tecnológicas con capacidades humanas como la comunicación se asocia con una reincorporación más rápida al empleo.

**Sectores.** La comunicación efectiva es transversal, pero adquiere especial peso allí donde hay que gestionar reputación, clientes, reguladores o múltiples grupos de interés. El *UK PR Census 2025* de PRCA muestra que los profesionales de comunicación trabajan sobre todo en **servicios de consumo, medios y marketing (25%), tecnología y telecomunicaciones (20%), servicios profesionales (14%),** servicios empresariales (13%) y finanzas (11%)

Dentro de estas organizaciones, la comunicación ya no se limita a las relaciones con medios: el 39% trabaja en gestión de crisis, el 33% en relación con *stakeholders*, el 32% en asuntos públicos y el 31% en comunicación interna.

También resulta especialmente relevante en **administraciones públicas, banca y consultoría**, sectores sometidos a regulación, transformación tecnológica y una elevada necesidad de coordinación con actores internos y externos. El WEF incluye precisamente servicios financieros, sector público y servicios profesionales entre las actividades donde más están cambiando las habilidades necesarias hasta 2030.

**Empresas que la valoran.** JTI Iberia nombró en julio de 2026 a Víctor Crespo director de Asuntos Corporativos y Comunicación para España, Portugal, Andorra y Gibraltar. Entre sus prioridades figura reforzar la relación con instituciones, medios y otros grupos de interés en un sector sometido a fuertes cambios regulatorios.

El Banco de España ha reforzado igualmente esta función. Desde 2026 cuenta con una **Dirección General de Relaciones Institucionales, Transparencia y Conducta**, encabezada por Alberto Ríos, y una dirección general adjunta específica para Relaciones Institucionales.

Securitas Seguridad España incorporó a Eva Carrasco como responsable de Comunicación y Marketing, mientras su anterior responsable pasó a dirigir la comunicación de Securitas para Iberoamérica.

En consultoría, FTI Consulting muestra por qué esta habilidad es crítica en situaciones complejas: sus equipos de reestructuración deben coordinar la comunicación con empleados, clientes, acreedores, reguladores, medios y otros *stakeholders* para proteger el valor de las compañías durante procesos de crisis o transformación.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

**Salarios.** La comunicación no tiene una prima salarial aislable: su remuneración depende sobre todo del puesto, la experiencia y el nivel de responsabilidad. El *Informe de Tendencias Salariales 2026* de Randstad Research muestra diferencias muy amplias dentro del propio ámbito de comunicación y marketing.

En Madrid, Barcelona y Bilbao, un **Director de Comunicación** con más de seis años de experiencia puede alcanzar los **84.000 euros brutos anuales**. Un **Brand Manager** senior llega hasta **69.000 euros**, mientras que un **Técnico de Comunicación** en Madrid se mueve entre **31.000 y 39.000 euros** con uno a cuatro años de experiencia y puede alcanzar **53.000 euros** después de seis años.

La experiencia es, de hecho, uno de los principales factores que explican esas diferencias salariales. Randstad encuentra brechas superiores a 45.000 euros entre perfiles de entrada y posiciones directivas dentro de Sales & Marketing.

Son, por tanto, salarios de ocupaciones donde comunicar bien resulta esencial, pero no permiten calcular cuánto del sueldo corresponde específicamente a esta habilidad.

**Formación.** La comunicación efectiva puede desarrollarse por varias vías. Para una preparación completa, la Universidad Complutense ofrece un Máster en Comunicación de las Organizaciones que trabaja planificación, diseño y ejecución de mensajes en distintos medios y formatos. También existen opciones más breves: Aula Dircom ofrece un programa de especialización en comunicación corporativa de seis meses y cursos específicos sobre comunicación interna, crisis, contenidos o inteligencia artificial aplicada a la comunicación.

Para mejorar la expresión oral, la negociación o la capacidad de persuasión, la práctica resulta especialmente importante. Toastmasters basa su formación precisamente en aprendizaje experiencial, discursos frecuentes, evaluación entre compañeros y *feedback* continuado; sus itinerarios trabajan desde escritura y exposición de discursos hasta escucha activa, persuasión y lenguaje corporal.

Por tanto, un curso específico puede durar semanas o meses, mientras un máster requiere normalmente un curso académico. La mejora real depende en gran medida de practicar, recibir *feedback* y aplicar estas capacidades en situaciones profesionales..

**13. DESARROLLO DE SOFTWARE Y PROGRAMACIÓN.** *Habilidad técnica.* Capacidad para crear y mantener aplicaciones y sistemas digitales. Python sigue ganando terreno en España: en agosto fue la segunda tecnología más demandada en Tecnoempleo, con 1.131 ofertas, solo por detrás de Java, impulsada por IA, automatización, datos, ciberseguridad y *backend*.

La demanda continúa siendo sólida, pero sin un cambio suficiente para moverla del puesto 13. Los últimos datos de Eurostat sitúan a los especialistas TIC en el 4,8% del empleo español, ligeramente por debajo del 5% europeo. Persiste además un problema de cantera: en la UE programa el 19,8% de los chicos de 16 a 19 años, frente al 10% de las chicas.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

La IA tampoco elimina el valor de los fundamentos. El *Dev Barometer* Q2 2026 de BairesDev, con 1.569 desarrolladores de 77 países, muestra que los profesionales senior colocan el pensamiento crítico por delante del dominio de herramientas de IA entre las capacidades prioritarias para los juniors.

**Sectores.** La demanda de programación ya no se concentra únicamente en consultoras y empresas de software. El World Economic Forum sitúa a los desarrolladores de aplicaciones entre los empleos de crecimiento más rápido hasta 2030 y también entre los cinco que más aumentarán en número de trabajadores.

La necesidad se extiende especialmente a **tecnología y telecomunicaciones, servicios profesionales, finanzas, automoción, sanidad e industria avanzada**, sectores donde las empresas prevén fuertes aumentos de las necesidades de IA, datos y alfabetización tecnológica. La tendencia se amplía a medida que más organizaciones trasladan procesos a la nube, utilizan análisis de datos e incorporan IA: en 2026, el 46,7% de las empresas europeas ya utiliza *cloud* y casi el 20% emplea inteligencia artificial.

**Empresas que están contratando.** La demanda de Python sigue siendo visible en consultoría y servicios tecnológicos. GFT mantiene en Madrid una vacante de **Senior Python Developer** con Google Cloud Platform, mientras Sopra Steria busca en Sevilla un desarrollador *full stack* con Python, Vue.js y AWS.

UST mantiene varias posiciones en las que Python se combina con bases de datos, cloud y analítica, entre ellas Senior Python Developer y Data Engineer con Snowflake.

Arelance ofrece además una referencia salarial concreta: busca un Programador/a Python en Málaga por **30.000-36.000 euros** y un Data Engineer con Python, PySpark y AWS por **33.000-42.000 euros**.

Las vacantes muestran que Python rara vez aparece solo: su valor aumenta al combinarse con cloud, datos, APIs e inteligencia artificial..

**Salarios.** La remuneración en programación varía mucho según experiencia, lenguaje y especialización. La *Guía Salarial TIC 2026* de Adecco sitúa un **Python Backend junior entre 28.000 y 38.000 euros**, un perfil intermedio entre **40.000 y 55.000** y un senior entre **65.000 y 85.000 euros**; además, advierte de que los proyectos de IA y *machine learning* pueden elevar esas cifras.

Las ofertas actuales confirman esa dispersión. Arelance busca programadores Python por **30.000-36.000 euros** y Data Engineers con Python, PySpark y AWS por **33.000-42.000**. En niveles de entrada todavía aparecen salarios inferiores: una oferta de analista de datos con Python se sitúa entre **18.000 y 21.000 euros**.

Como referencia general se pueden considerar las ofertas de programador con salario publicado entre **34.100 y 42.200 euros**. Son salarios del puesto completo, no una prima atribuible exclusivamente a Python.

**Formación recomendada.** La vía más completa sigue siendo el Grado en Ingeniería Informática. En la Universidad Politécnica de Madrid, por ejemplo, son cuatro cursos y

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

240 créditos, con formación en programación, algoritmos, bases de datos, redes y arquitectura de computadores.

También existen rutas intensivas. Ironhack ofrece un *bootcamp* de desarrollo web de nueve semanas a tiempo completo o 24 a tiempo parcial, mientras Le Wagon concentra unas 400 horas de formación en nueve semanas e incorpora desarrollo *full stack*, bases de datos, GitHub e integración de IA.

Las certificaciones sirven para añadir especialización. AWS Certified Developer - Associate valida competencias para desarrollar, desplegar y depurar aplicaciones cloud y recomienda al menos un año de experiencia práctica con AWS. Oracle mantiene, por su parte, certificaciones profesionales de Java SE en distintas versiones.

Por tanto, una base inicial puede adquirirse en varios meses, pero los perfiles más demandados requieren práctica real con código, APIs, bases de datos, control de versiones, cloud, pruebas y despliegue.

**14. GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO.** *Habilidad interpersonal y de gestión.* Es la capacidad de atraer, desarrollar y retener profesionales, detectar qué capacidades necesitará la empresa y crear itinerarios para cubrirlas.

La evidencia empresarial se refuerza. KPMG busca en Madrid un **Manager de Desarrollo de Talento** responsable de identificar talento clave, crear *pipelines* de liderazgo y definir las capacidades futuras del negocio. La firma también vincula explícitamente la transformación del talento con la irrupción de la IA. MIT Sloan añade otra dimensión: desarrollar futuros líderes exige no solo formación, sino también **capital social**, es decir, relaciones y oportunidades que faciliten la movilidad profesional.

**Sectores.** La gestión del talento es transversal, pero adquiere especial importancia en **servicios profesionales y consultoría**, donde la digitalización obliga a actualizar capacidades y contratar perfiles con nuevas habilidades. El World Economic Forum señala que estas empresas priorizarán especialmente el *upskilling*, el *reskilling* y la incorporación de talento con competencias emergentes hasta 2030.

También gana peso en **tecnología, finanzas, sanidad y sector público**, actividades donde la competencia por profesionales cualificados condiciona incluso las políticas salariales. En conjunto, el WEF incluye la gestión del talento entre las diez habilidades básicas más demandadas y entre las que seguirán aumentando en importancia.

**Empresas.** Oliver Wyman busca en Madrid un *Talent Manager* para su equipo europeo, responsable de planificación de plantilla, desarrollo de consultores, evaluación y gestión del rendimiento, según Indeed. La posición exige combinar las necesidades del negocio con los objetivos profesionales de los empleados.

Capitole también mantiene perfiles de *Talent Manager* en Madrid. Su misión incluye seguimiento de consultores, evaluaciones, formación, desarrollo de carrera y bienestar; la propia web corporativa identifica varios *Talent Managers* dentro del equipo de People. (

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

KPMG ofrece una señal especialmente sólida: busca un **Manager de Desarrollo de Talento** encargado de identificar profesionales clave, crear *pipelines* de liderazgo, definir capacidades críticas y diseñar planes de carrera. Además, su área de Talent & Workforce Transformation vincula expresamente estas funciones con las nuevas capacidades que exige la IA.

Adecco Group Institute confirma el problema de fondo: solo dos de cada diez empresas españolas consideran que están preparando adecuadamente su plantilla para adaptarse a la IA.

**Formación recomendada.** La gestión del talento puede estudiarse mediante másteres especializados en Recursos Humanos y desarrollo organizativo. ESIC, por ejemplo, ofrece programas de 11-12 meses que abarcan estrategia de personas, talento, tecnología y transformación organizativa; EAE cuenta también con un Máster en Recursos Humanos y Desarrollo del Talento orientado a selección, formación, compensación y gestión del cambio.

Las certificaciones profesionales ofrecen otra vía. CIPD dispone de cualificaciones internacionales desde nivel inicial hasta *Advanced Diploma* en gestión estratégica de personas y aprendizaje; según el nivel, pueden requerir entre ocho y 24 meses. SHRM-CP, por su parte, acredita conocimientos y capacidad para tomar decisiones en funciones operativas de RRHH y no exige necesariamente experiencia previa, aunque recomienda conocer los fundamentos de la profesión.

Un máster suele requerir alrededor de un año, pero los puestos de responsabilidad exigen además experiencia real identificando talento, desarrollando carreras, evaluando desempeño y diseñando planes de formación.

**15. GESTIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS (DATA ANALYTICS/INGENIERÍA).** *Habilidad técnica/digital.* Es la capacidad de convertir datos en información útil: recopilarlos, limpiarlos, organizarlos, analizarlos y extraer conclusiones para tomar decisiones.

La demanda sigue siendo sólida. El World Economic Forum sitúa a los especialistas en Big Data como la profesión de crecimiento más rápido hasta 2030 y a IA y Big Data como las habilidades que más aumentarán en importancia. En España, Talan mantiene un *Senior Data Business Analyst* en Málaga y Arelance busca un Data Engineer con Python, PySpark y AWS, además de exposición a GenAI.

**Sectores.** La gestión y análisis de datos tiene especial peso en **tecnología, telecomunicaciones y servicios profesionales**, donde la información se utiliza de forma intensiva para automatizar procesos, mejorar productos y alimentar sistemas de IA. En 2025, Eurostat situó a información y comunicación como el sector europeo con mayor adopción de IA, con un 62,5% de las empresas, seguido de actividades profesionales, científicas y técnicas, con un 40,4%.

La demanda se extiende también a **automoción, finanzas, seguros, logística, sanidad, energía e industria avanzada**. El World Economic Forum coloca estos sectores entre los que más aumentarán sus necesidades de capacidades relacionadas con IA y Big Data hasta 2030.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

Analizar datos está dejando de ser una función exclusiva de empresas tecnológicas para convertirse en una capacidad necesaria en actividades industriales y de servicios.

**Empresas que están contratando.** La demanda sigue apareciendo en perfiles muy distintos. Michael Page mantiene en Madrid un **Data & AI Solutions Consultant**, con salario de 50.000-55.000 euros, para integrar datos procedentes de APIs, CRM, ERP y bases de datos y convertirlos en soluciones útiles para el negocio.

Talan busca un **Senior Data Engineer** en Madrid con Python, ETL y Databricks, mientras Arelance ofrece un Data Engineer remoto especializado en Python, PySpark y AWS por **33.000-42.000 euros**, con exposición además a GenAI y desarrollo de APIs.

Accenture mantiene asimismo un **Data & AI Strategy Data Science Analyst** en Madrid y Barcelona. Las ofertas muestran que el mercado ya busca menos "analistas de datos" aislados y más perfiles capaces de combinar datos, cloud, negocio e inteligencia artificial.

**Salarios.** La remuneración cambia mucho según el tipo de puesto y la experiencia. Randstad sitúa el salario medio de un **Data Analyst en España en torno a 40.000 euros brutos anuales**, aunque recoge una horquilla amplia, desde unos 23.000 euros en perfiles de entrada hasta alrededor de 52.000 euros para profesionales con larga experiencia.

Las ofertas de 2026 muestran esa dispersión. Randstad publicó en Madrid posiciones de Data Analyst entre **25.000 y 35.000 euros**, pero también un perfil interino especializado por **70.000-77.000 euros**.

En Data Science, las referencias suben: una oferta reciente en Madrid se mueve entre **30.000 y 65.000 euros**, mientras Randstad ha publicado en Barcelona posiciones senior de **55.000-65.000 euros**. Son salarios del puesto completo; no existe una prima aislable por "saber analizar datos".

**Formación recomendada.** Hay varias vías para entrar en análisis y gestión de datos. Un máster ofrece la preparación más completa: el Máster Universitario en Big Data de Comillas ICAI dura un año y combina ingeniería de datos, *machine learning*, analítica de negocio, visualización y un proyecto real en empresa. IE University ofrece un *Master in Business Analytics and Data Science* de 11 meses a tiempo completo que integra analítica avanzada, IA y aplicación empresarial.

Para una entrada más rápida, el Certificado Profesional de Google en Análisis de Datos puede completarse en menos de seis meses y enseña SQL, R, Tableau y tratamiento de datos sin exigir experiencia previa.

En ingeniería de datos, Databricks ofrece la certificación **Data Engineer Associate**, que evalúa ETL, Spark SQL, PySpark y orquestación de cargas; recomienda unos seis meses de experiencia práctica.

Una base puede adquirirse en seis a doce meses, pero los perfiles más competitivos necesitan proyectos reales con SQL, Python, visualización, bases de datos y cloud.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

**16. GESTIÓN DE PROYECTOS.** *Habilidad de gestión.* Es la capacidad de organizar equipos, prioridades, plazos y recursos para ejecutar proyectos digitales y adaptarlos cuando cambian las necesidades, utilizando marcos como Scrum, Agile o SAFe.

La demanda sigue siendo sólida. Michael Page mantiene en Barcelona posiciones de **Lead y Senior Business Analyst** que exigen dominio de Agile, Lean y Continuous Delivery, gestión de *backlogs* y coordinación con equipos técnicos y directivos. La tendencia es estructural: PMI calcula que el mundo podría necesitar hasta **29,8 millones de profesionales adicionales de proyectos para 2035**, impulsados por digitalización, inversión y transformación empresarial.

**Sectores.** La gestión de proyectos es transversal, pero PMI prevé que la demanda crezca especialmente en **construcción y manufactura**, con aumentos de hasta el 66% y el 65% respectivamente hasta 2035. También crecerá con fuerza en **servicios profesionales, finanzas y tecnología**, todos por encima del 60% en el escenario alto.

En Europa y Norteamérica, PMI destaca además **sanidad, energía e IT** como áreas donde la necesidad de profesionales de proyectos seguirá aumentando por la digitalización, la IA y la transformación de los modelos operativos.

Por tanto, no es una competencia exclusiva de consultoras tecnológicas: gana valor allí donde las organizaciones deben coordinar inversiones, transformación digital y equipos multidisciplinares..

**Empresas que están contratando.** Atos busca en Barcelona un **AI Project Manager** para dirigir proyectos de inteligencia artificial y automatización, combinando gestión de proyectos, Scrum y liderazgo técnico. Devoteam mantiene un **GCP Project Manager** con experiencia en Agile/Scrum y certificaciones PMP, PRINCE2 o Scrum Master como valor añadido.

Sopra Steria busca en Madrid un jefe de proyecto Agile para banca, responsable de *backlog*, *sprints* y coordinación de un equipo DevOps de unas 30 personas. Sanofi mantiene en Barcelona un **Agile Delivery Lead** dentro de Digital Data & Technology. Michael Page busca además Senior Business Analysts capaces de elaborar *roadmaps* y planes de entrega mediante metodologías ágiles.

**Salarios.** La remuneración cambia mucho según experiencia, sector y complejidad del proyecto. Tecnoempleo sitúa actualmente las ofertas de **Jefe de Proyecto** con salario publicado entre **42.600 y 50.800 euros brutos anuales** en España.

Las ofertas concretas muestran una horquilla más amplia. Michael Page publica un **Project Manager junior** en Madrid por **30.000-33.000 euros**, mientras Arelance ofrece **48.000-54.000 euros** para un Jefe de Proyecto senior. En tecnología, un **IT Project Manager** especializado en software y con experiencia como Scrum Master alcanza **60.000-72.000 euros**.

La metodología ágil, por tanto, aparece asociada a puestos bien remunerados cuando se combina con experiencia técnica y responsabilidad sobre equipos y entregas. Pero estas

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

cifras corresponden al conjunto del puesto: no permiten calcular una prima salarial específica por dominar Scrum, Agile o SAFe.

**Formación recomendada.** Las vías dependen del tipo de proyectos que se quieran gestionar. La certificación **PMP**, del Project Management Institute, acredita una preparación amplia en dirección de proyectos, pero exige experiencia previa: tres años para quienes tienen titulación universitaria y cinco para quienes parten de estudios secundarios, además de 35 horas de formación.

Para entornos ágiles, **Professional Scrum Master (PSM I)** de Scrum.org valida conocimientos sobre Scrum, equipos autogestionados, planificación y liderazgo del Scrum Master. El curso oficial dura normalmente dos días y el examen exige acertar al menos el 85% de 80 preguntas.

En organizaciones que aplican agilidad a gran escala, **SAFe Agilist** prepara para coordinar equipos, estrategia y ejecución mediante el marco SAFe. La certificación ha incorporado en 2026 contenidos sobre uso de IA, *prompting* y adopción responsable de esta tecnología.

La UPM ofrece además formación específica en Gestión y Dirección de Proyectos. Una certificación básica puede prepararse en semanas o meses; los puestos senior requieren, sobre todo, experiencia real gestionando equipos, riesgos, presupuestos y entregas.

**17. SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.** *Habilidad ESG/habilidades verdes.* Capacidad para medir, gestionar y comunicar el impacto ambiental, social y de gobierno de una empresa, incluido el *reporting* exigido por la CSRD.

La competencia pierde impulso regulatorio, pero no relevancia. La UE ha reducido el alcance de la CSRD a empresas con más de 1.000 empleados y 450 millones de euros de facturación, disminuyendo considerablemente el número de compañías obligadas a reportar. Además, la Comisión aprobó en julio unos estándares ESRS simplificados para reducir costes administrativos.

**Sectores.** La sostenibilidad mantiene más peso en **auditoría y consultoría**, donde las empresas necesitan interpretar la CSRD y los nuevos ESRS, aunque la simplificación europea reduzca el número de compañías obligadas a reportar. ( También sigue siendo relevante en **banca y finanzas**, donde la UE mantiene obligaciones específicas sobre riesgos ESG y climáticos. En **energía, industria y tecnologías limpias**, la demanda responde además a la transición verde: Cedefop detecta un crecimiento de ocupaciones relacionadas con renovables, ingeniería, instalación y mantenimiento.

**Empresas.** EY mantiene en Barcelona una vacante de **Consultor/a de Sostenibilidad, Estrategia y Reporting**, publicada el 6 de agosto, para trabajar en regulación ESG, reporting, transformación operativa y sostenibilidad estratégica. La firma pide experiencia previa en ESG, *compliance*, cadena de suministro o transformación empresarial.

Fluidra ofrece una señal todavía más reciente. El 31 de agosto publicó en Sant Cugat del Vallès una posición de **Sustainability Reporting Manager** responsable de coordinar los

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

informes de sostenibilidad del grupo, definir métricas ESG, implantar sistemas de control de la información y supervisar auditorías y verificaciones.

Alsea Europa confirma que mantiene una estructura propia de gestión ASG y publica una memoria específica de sostenibilidad, pero no he podido reverificar ahora la vacante concreta de técnico de reportes ESG citada anteriormente.

**Salarios.** Las remuneraciones varían mucho según especialización y responsabilidad. Michael Page ofrece actualmente en Barcelona un puesto técnico de sostenibilidad en energía por **32.000-37.000 euros anuales**, mientras otros perfiles de medio ambiente y sostenibilidad se sitúan aproximadamente entre **20.000 y 35.000 euros**.

La banda sube en posiciones senior y vinculadas a finanzas o transición energética. Michael Page sitúa los perfiles de la economía verde —como Ingeniero ESG, Project Manager o especialistas en biogás— entre **30.000 y 70.000 euros**, según función y experiencia. En Madrid, posiciones financieras senior ligadas a transición energética alcanzan **60.000-80.000 euros**.

Se trata de salarios de puestos completos. No permiten calcular una prima salarial específica por dominar ESG o sostenibilidad.

**Formación requerida.** Hay dos itinerarios principales. Para **sostenibilidad corporativa y reporting**, Global Reporting Initiative ofrece su *Professional Certification Program*, compuesto por cuatro cursos sobre estándares GRI, derechos humanos, estándares sectoriales y evolución del reporting. Puede cursarse online o mediante centros acreditados y exige superar un examen final. ([globalreporting.org](https://globalreporting.org))

Para una formación más amplia, EOI ofrece un **Máster Executive en Sostenibilidad ESG** de 12 meses y 450 horas más proyecto, orientado a integrar sostenibilidad, negocio y gobernanza. ([eoi.es](https://eoi.es))

En **finanzas sostenibles**, CFA Institute mantiene el *Sustainable Investing Certificate* —antiguo *Certificate in ESG Investing*—. No exige requisitos previos, recomienda unas 100 horas de estudio y concede seis meses para preparar y superar el examen. ([cfainstitute.org](https://cfainstitute.org))

Por tanto, una certificación puede prepararse en pocos meses, mientras un posgrado exige alrededor de un año. Los perfiles profesionales necesitan además dominar regulación, métricas ESG, reporting, gestión de riesgos y su aplicación al negocio.

**18. DISEÑO Y EXPERIENCIA DE USUARIO.** *Habilidad técnica/creativa.* Capacidad para investigar cómo usan las personas un producto digital, diseñar interfaces intuitivas y validar si funcionan. El WEF señala que el 25% de los empleadores considera ya diseño y experiencia de usuario una competencia básica.

La evidencia mejora: pasan de dos a cinco las empresas verificadas y aparecen nuevas referencias salariales. Además, el WEF prevé que UX siga ganando importancia con el cambio tecnológico y destaca una demanda especialmente alta en telecomunicaciones.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

**Sectores.** UX/UI tiene especial peso en **telecomunicaciones**, donde el World Economic Forum señala que diseño y experiencia de usuario se consideran competencias básicas con una frecuencia que duplica la media global. También gana relevancia en **servicios financieros, manufactura avanzada y empresas digitales**, a medida que automatización e IA obligan a rediseñar productos y procesos pensando en cómo interactúan realmente las personas con la tecnología.

**Empresas que están contratando.** Michael Page mantiene en Sevilla un **Responsable de Experiencia Digital UX/UI & Branding**, con una banda de 39.000-40.000 euros. Accenture busca en Madrid un **User Experience Designer** dentro de su Accessibility Center of Excellence, centrado en accesibilidad e inclusión digital.

Lodgify mantiene en Barcelona un **Head of Design** responsable de la experiencia de producto y de integrar la IA de forma útil en ella. UNIR/Qualentum busca además un **Director de Diseño UX/UI** que combine experiencia de usuario, datos, liderazgo de equipos e IA generativa aplicada al proceso creativo.

**Salarios.** UX/UI muestra una progresión clara con la experiencia, aunque las cifras varían mucho entre empresas. Glassdoor sitúa el salario base medio de un **UX/UI Designer en España en unos 27.000 euros**, con un rango habitual de **23.000-32.000 euros**. En Barcelona, la media ronda los 30.000 euros.

Las posiciones de mayor responsabilidad elevan la banda. Social You ofrece en Barcelona **42.000-60.000 euros** para un *Lead Product Designer* responsable del diseño *end-to-end*, mientras Michael Page publica perfiles junior de Product Designer por **28.000-29.000 euros**.

**Formación recomendada.** Una vía de entrada es el **Google UX Design Professional Certificate**, que puede completarse en menos de seis meses y trabaja investigación de usuarios, prototipado, pruebas y herramientas como Figma. Para una especialización mayor, Elisava ofrece un máster de 60 ECTS entre septiembre y julio. Nielsen Norman Group permite además obtener su certificación UX tras superar cinco cursos y exámenes.

La formación inicial puede lograrse en varios meses, pero los perfiles más demandados necesitan práctica real en investigación, arquitectura de información, prototipado y trabajo con equipos de producto y desarrollo.

**19. IDIOMAS.** *Habilidad transversal.* Dominio profesional del inglés para trabajar, negociar y comunicarse en entornos internacionales. Cambridge señala que sus certificaciones son reconocidas por cerca de **25.000 empresas, universidades y organismos públicos** en todo el mundo. La evidencia mejora: aparecen referencias empresariales concretas y ofertas españolas que exigen niveles avanzados; Adecco, por ejemplo, ha publicado puestos que requieren **C1 como mínimo**.

**Sectores.** El inglés profesional pesa especialmente en **consultoría y servicios profesionales, tecnología, banca y finanzas, industria, farmacéutica y hostelería internacional**. Cambridge English identifica precisamente estos sectores entre los que utilizan el idioma de forma intensiva en entornos laborales globales. En España, las

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

ofertas actuales también lo reflejan: Randstad publica puestos en banca, finanzas, seguros, consultoría y *life sciences* que exigen niveles B2-C1 o C1.

**Empresas que están contratando.** Las ofertas actuales confirman que el inglés avanzado sigue funcionando como filtro de selección. Telefónica exige **C1** para un responsable de ciberseguridad y lo prefiere frente a B2 en otros perfiles tecnológicos. Santander pide C1 para un especialista en IA conversacional que debe coordinarse con proveedores internacionales.

Las consultoras de selección muestran la misma pauta. Hays busca un *Talent Acquisition Partner* con inglés bilingüe y otros perfiles con C1 obligatorio, mientras Manpower ha publicado un *Indirect Tax Manager* con nivel C1-C2. Cambridge confirma además que sus certificados son aceptados por unas 25.000 organizaciones en todo el mundo.

**Salarios.** No existe una prima salarial española fiable que pueda atribuirse exclusivamente al inglés, y menos aún una diferencia demostrada entre B2 y C1. El idioma suele funcionar como requisito para acceder a determinados puestos internacionales, mejor pagados por otras razones —responsabilidad, sector o experiencia—. El informe Infoempleo-Adecco confirma su peso: el inglés representa el 71,35% de las menciones a idiomas extranjeros en las ofertas que los solicitan.

Las vacantes actuales muestran salarios muy distintos pese a exigir C1: Randstad publica desde puestos contables de **30.000-33.000 euros** hasta Project Managers de **40.000-42.000 euros**.

La investigación internacional sí encuentra retornos salariales por idiomas avanzados, pero muy dependientes del país y la ocupación; un estudio académico europeo estimó un 11% para inglés avanzado en Polonia. Por tanto, no trasladaría una prima porcentual concreta al mercado español.

**Formación recomendada.** Para acreditar un nivel profesional pueden utilizarse **Cambridge C1 Advanced y C2 Proficiency**, IELTS o TOEFL. Cambridge C1 Advanced está reconocido por más de 11.000 empresas, universidades y organismos y certifica capacidad para comunicarse con fluidez en contextos profesionales y directivos.

El tiempo necesario depende mucho del nivel inicial. Cambridge estima unas 200 horas de aprendizaje guiado para pasar de B2 a C1 y entre 700 y 800 desde nivel principiante.

Pero trabajar realmente en inglés exige algo más que aprobar un examen. El British Council define C1 como la capacidad de comprender textos complejos, expresarse espontáneamente y utilizar el idioma con eficacia en situaciones profesionales. La preparación debe incluir por tanto reuniones, presentaciones, negociación, escritura profesional y exposición frecuente al idioma.

**20. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EMPATÍA.** *Habilidad interpersonal.* Capacidad para comprender emociones propias y ajenas y responder con criterio, especialmente en liderazgo, equipos y atención a personas.

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

La evidencia empresarial sigue siendo escasa, pero su valor conceptual aumenta con la IA. El World Economic Forum advierte de una posible **"brecha de empatía"** cuando los trabajadores delegan comunicaciones sensibles en sistemas generativos y señala que la empatía continúa entre las capacidades humanas valoradas por los empleadores. Por eso mantiene el puesto 20, aunque sin nueva evidencia suficiente para avanzar. A medida que la tecnología asume tareas rutinarias, aumenta el valor de aquello que depende de confianza, interpretación y relación humana.

**Sectores.** La inteligencia emocional pesa especialmente en **sanidad y cuidados, atención al cliente, recursos humanos y liderazgo**, actividades donde comprender emociones, gestionar conflictos y generar confianza forma parte del trabajo diario. La OCDE señala que las empresas incorporan cada vez más estas capacidades a la formación de supervisores y equipos de atención al cliente. El World Economic Forum añade que el envejecimiento de la población está elevando la demanda de empatía, escucha activa y orientación al servicio.

**Empresas que valoran esta capacidad.** LHH sitúa la **inteligencia emocional y la construcción de relaciones** entre las cinco principales carencias de los equipos directivos en 2026, en un contexto de presión, IA y transformación constante.

También existen casos empresariales concretos. FedEx incorporó evaluación, formación y *coaching* en inteligencia emocional a su programa para nuevos managers; más de la mitad logró mejoras muy elevadas en capacidades como influencia y toma de decisiones. Siemens Healthineers utilizó igualmente formación y *coaching* emocional para abordar problemas de confianza y desempeño, con mejoras posteriores en compromiso de los equipos.

**Salarios.** En la pasada edición del Barómetro decíamos que no existe un "salario por empatía". No hay una banda salarial que pueda atribuirse exclusivamente a la inteligencia emocional. La evidencia internacional sí encuentra relación con los ingresos, pero de magnitud limitada. La OCDE concluye que las habilidades sociales y emocionales explican, de media, alrededor del 1,5% de las diferencias salariales entre trabajadores, frente al 4,3% explicado por la alfabetización y el 8,8% por el nivel educativo.

Un metaanálisis de 150 muestras y más de 50.000 personas también encuentra una asociación positiva entre inteligencia emocional y salario, pero no permite establecer una prima salarial causal o universal. Por tanto, su valor parece reflejarse indirectamente en liderazgo, promoción y acceso a determinados puestos, no en una cantidad salarial propia..

**Formación recomendada.** La inteligencia emocional puede trabajarse mediante *coaching*, liderazgo y entrenamiento específico. **EQ-i 2.0**, de MHS, no es un curso general, sino una herramienta validada para medir 15 dimensiones de inteligencia emocional; existe además una certificación para profesionales que quieran administrarla e interpretar sus resultados.

La vía universitaria ofrece una preparación más amplia. El Máster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la UCM dura un curso y trabaja competencias como

7/9/26, 1:55

Se acabó la carrera lineal: la adaptabilidad manda en el empleo

comunicación, liderazgo, resistencia a la tensión y control emocional.

La evidencia indica además que estas capacidades pueden entrenarse: un metaanálisis de 2025 encontró mejoras en inteligencia emocional, comunicación y reducción del estrés tras programas específicos. No existe, sin embargo, una certificación universal ni una duración estándar; el desarrollo depende también de práctica, *feedback* y experiencia real.