UAX Universidad Alfonso X el Sabio

CÓMO LA TECNOLOGÍA ESTÁ REDISEÑANDO LAS ORGANIZACIONES, LOS PERFILES Y EL TALENTO

Elaborado por UAX en colaboración con MIT Technology Review en español



Prólogo

El futuro del trabajo empieza por escuchar

La irrupción de la inteligencia artificial ha abierto preguntas que hace apenas unos años parecían lejanas. ¿Supone una amenaza para el talento junior o una oportunidad para potenciarlo? ¿Cómo están incorporando realmente las organizaciones esta tecnología más allá del discurso? ¿Qué capacidades seguirán diferenciando a las personas cuando la tecnología sea capaz de hacer cada vez más cosas? ¿Y qué esperan profesionales y estudiantes de las empresas para seguir desarrollando su potencial en este nuevo entorno?

Las conversaciones y análisis recogidos en este informe exploran precisamente estas cuestiones. Porque la forma de trabajar está cambiando más rápido que nuestra capacidad para imaginar o poner nombre a muchas de las profesiones que están emergiendo. La tecnología ha dejado de ser únicamente una herramienta para ganar eficiencia y se ha convertido en un elemento capaz de redefinir procesos, responsabilidades y formas de colaboración. Como consecuencia, las fronteras entre áreas y departamentos se difuminan y dan paso a nuevas maneras de trabajar en las que se combinan conocimiento, tecnología y criterio profesional (experiencia).

Para quienes nos dedicamos a la educación, comprender esta transformación es una responsabilidad. No basta con preguntarnos qué conocimientos necesitarán los profesionales dentro de diez años. Necesitamos entender qué está ocurriendo hoy en las organizaciones, cómo están evolucionando los puestos de trabajo, qué dificultades encuentran para incorporar talento y qué capacidades empiezan a resultar imprescindibles.

Con ese propósito presentamos, junto a MIT Technology Review en español, la segunda edición de este estudio. Queremos seguir escuchando a las empresas y acercarnos a su realidad para identificar los cambios que están redefiniendo el mercado laboral. Una escucha que consideramos fundamental porque la conexión entre formación y empresa no debería ser únicamente una vía hacia el empleo, sino el punto de partida para diseñar una educación verdaderamente útil, relevante y conectada con las necesidades de la sociedad.

Las reflexiones recogidas en estas páginas cuestionan algunas ideas que con frecuencia se dan por sentadas sobre el impacto de la inteligencia artificial y el futuro del empleo. Una de las conclusiones más interesantes es que la transformación de las profesiones no siempre implica su desaparición o la creación de otras completamente nuevas. En muchos casos, lo que cambia es la forma de ejercerlas. Las empresas necesitan profesionales capaces de combinar conocimientos de diferentes disciplinas, comprender el negocio, utilizar la tecnología con criterio y adaptarse a responsabilidades en constante evolución.

Pero también encontramos un mensaje especialmente relevante para el ámbito educativo. Aunque vivamos en una era marcada por la velocidad, la inmediatez y la volatilidad, existen capacidades que seguirán siendo diferenciales y que requieren tiempo para desarrollarse. Aprender a tomar decisiones, gestionar la frustración, trabajar con personas diferentes, pensar críticamente o afrontar un problema sin disponer de una respuesta inmediata son competencias que ninguna tecnología puede sustituir por completo. Y es precisamente en ese terreno donde la educación tiene mucho que aportar.

El estudio también pone de manifiesto el valor de combinar generaciones, experiencias y conocimientos. La soltura tecnológica de los jóvenes y el criterio adquirido por los profesionales con mayor trayectoria no son fortalezas contrapuestas, sino complementarias. Del mismo modo, la formación ya no puede entenderse como una etapa que termina al incorporarnos al mercado laboral, sino como un proceso que nos acompaña durante toda nuestra vida profesional.

Desde Grupo UAX trabajamos para trasladar estas realidades a las aulas. Nuestra estrecha relación con las empresas y nuestro trabajo conjunto con ellas nos permite conocer de primera mano sus necesidades y convertirlas en experiencias de aprendizaje, acercando a los estudiantes a proyectos y desafíos reales desde el inicio de su formación. Es una manera de enseñar, pero también de aprender como institución y de mantener una conexión permanente con el entorno profesional.

Confío en que este informe nos ayude a seguir haciéndonos las preguntas adecuadas y, sobre todo, a construir respuestas compartidas. Porque universidad y empresa tienen mucho que aprender la una de la otra y la responsabilidad común de preparar a las personas para desenvolverse con éxito en un mundo profesional que seguirá cambiando, pero también necesitando talento, criterio y capacidad de aprendizaje.



Maria del Castillo
Directora de Business & Tech
Grupo UAX y decana de la Facultad
de Business & Tech de UAX

Contenidos

Prólogo
de María del Castillo
página 02

0.

Introducción
página 04

1.

Más allá de la IA:
El ecosistema tecnológico que está rediseñando cómo trabajamos
página 05

1.1. De la automatización a la inteligencia artificial: El nuevo rol de la IA en la cadena de valor
página 06

1.2. Dos velocidades: el riesgo de que la brecha tecnológica se convierta en brecha competitiva
página 08

1.3. Las reglas del juego: regulación, ética y autocontrol
página 09

2.

La encrucijada tecnológica: la visión estratégica que transforma las empresas
página 10

2.1. El talento interno como motor: el 'upskilling' y 'reskilling' como decisiones estratégicas más allá de RRHH
página 11

3.

Los trabajos del mañana: los oficios sin nombre que trae la ola tecnológica
página 13

3.1. Los perfiles más demandados por RRHH: de 'data scientists' a gestores de la IA
página 13

3.2. La renovación profesional: cómo la tecnología transforma los roles tradicionales
página 14

3.3. Un futuro que aún no existe: el reto de la educación ante profesiones que todavía no están en el mercado
página 15

4.

Generación Tech: retos y oportunidades ante la nueva empleabilidad
página 16

4.1. Nativos digitales y mercado laboral: las ventajas de las generaciones jóvenes y el valor de los 'seniors'
página 16

4.2. Las habilidades clave en el mundo digital: 'hard skills' frente a 'soft skills' y la necesidad de diferenciarse en la era de la IA
página 18

4.3. 'Reskilling' como oportunidad de reinventarse
página 19

5.

Conclusiones
página 20

0. Introducción

Hace apenas cuatro años, hablar del **futuro del trabajo** era hablar de automatización: procesos que se digitalizaban, tareas repetitivas que se robotizaban y un conjunto de mecanismos para agilizar el día a día. La irrupción de la **inteligencia artificial generativa**, tras el lanzamiento público de ChatGPT en noviembre de 2022, ha cambiado la perspectiva: ya no se trata solo de qué tareas puede ejecutar una máquina en lugar de una persona, sino de cómo se reorganiza el trabajo cuando cualquier empleado tiene acceso a una capa de tecnología que entiende lenguaje natural y aprende sobre la marcha.

Los datos globales confirman la magnitud del cambio. Según el informe *Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030*, del Foro Económico Mundial, publicado este año, el 54% de los encuestados cree que la IA cambiará por completo los puestos de trabajo actuales.

La última encuesta de McKinsey sitúa la **adopción empresarial de IA** en el 78%, aunque dos de cada tres organizaciones siguen en fase de experimentación y solo el 23% ha escalado con éxito algún caso de uso basado en agentes.

Este informe ha sido elaborado a partir de entrevistas con cinco directivos: José María Clavería, CFO de UFD, la distribuidora de electricidad de Naturgy en España; Ana Ortín, CDAIO de Mahou San Miguel; Rodrigo Fuentes, director de Personas de AXA; Juan José Cestero, director de Personas de ILUNION Hotels, y Luis Couceiro, director de Universidades del Grupo UAX y rector de la Universidad Alfonso X el Sabio Mare Nostrum. Además, a partir de una revisión y selección de datos de la Fundación CYD, Coursera, el Foro Económico Mundial, McKinsey, Randstad o Gartner, entre otras fuentes de referencia, este estudio analiza cómo **cambian los roles en las organizaciones**, qué **nuevos perfiles profesionales** necesitan las empresas, cómo se adapta el **sistema educativo** y qué retos afronta la **nueva generación** que se incorpora al mercado laboral.

La IA ya está en las empresas, pero pocas han dado el salto



cree que la IA cambiará por completo los puestos de trabajo actuales



de adopción empresarial de la inteligencia artificial



2 de cada 3 organizaciones siguen en fase de experimentación



ha escalado con éxito algún caso de uso basado en agentes

5 directivos, 5 entrevistas para entender el futuro del trabajo



José María Clavería
CFO de UFD, distribuidora de electricidad de Naturgy en España



Ana Ortín
CDAIO de Mahou San Miguel



Rodrigo Fuentes
Director de Personas de AXA



Juan José Cestero
Director de Personas de ILUNION Hotels



Luis Couceiro
Director de Universidades Grupo UAX y rector de la Universidad Alfonso X el Sabio Mare Nostrum

1. Más allá de la IA:

El ecosistema tecnológico que está rediseñando cómo trabajamos

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las compañías trasciende lo puramente tecnológico y debe anclarse en lo cultural y en los objetivos de negocio. Por eso, el desafío consiste en comprender cuál es la utilidad de la inteligencia artificial y la tecnología en la empresa, tanto en proyectos concretos como de manera transversal, y cómo afectará a la cultura y a la manera en la que los trabajadores se relacionan con la empresa y los clientes. **La distancia entre adoptar tecnología y transformarse con ella es hoy el verdadero campo de batalla competitivo**, y explica por qué la misma herramienta puede suponer una ventaja decisiva en una empresa y quedarse en un experimento olvidado en otra.

Un elemento en el que coinciden todos los entrevistados es destacar el "para qué" de las iniciativas tecnológicas, ya sean de IA o de otras herramientas. Alertan ante el riesgo de un posible enamoramiento de la tecnología por la tecnología, especialmente ante una tecnología que acapara titulares y popularidad y que se vende como la gran revolución empresarial. Por eso, coinciden en **entender bien qué problema puede resolver y dónde tiene sentido aplicar la tecnología** antes de emprender cualquier piloto o integrarla por completo en la compañía. Así lo ve José María Clavería, CFO UFD, la distribuidora de electricidad de Naturgy en España: "Más que hablar de una sobrevaloración de la tecnología, o de una tecnología concreta, lo que se está sobrevalorando es el impacto inmediato sin transformación real. Hay un tema de expectativas sobre las soluciones que se implantan: muchas son muy tacticistas y se sobrevalora el impacto que pueden tener".



1.1. De la automatización a la inteligencia artificial:

El nuevo rol de la IA en la cadena de valor

"Hace veinticinco años la tecnología era lo que nos ayudaba a hacer las cosas sin papel y lápiz", recuerda Ana Ortín, CDAIO de Mahou San Miguel. En aquel entonces la prioridad era mapear procesos robustos. Después llegó la explotación de los ERP, la nube y, finalmente, el **dato como activo estratégico**, "el quinto elemento" sobre el que pivotan las decisiones de la compañía.

Ortín sitúa el verdadero punto de inflexión no en la tecnología en sí, sino en la percepción: "Lo que más ha cambiado es la percepción que los seres humanos tenemos del acceso a la tecnología. Nos han hecho fácil acceder a algo con lo que siempre habíamos tenido una barrera mental, y hemos pasado de 'qué difícil es esto' a que todo nos parezca fácil y accesible". Esa accesibilidad, insiste, no es magia: detrás sigue habiendo un proceso y unos "guardarraíles" que antes el usuario tampoco veía.

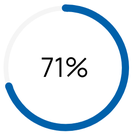
Ese tránsito **de la automatización a la inteligencia artificial** se aprecia con particular nitidez en AXA. Rodrigo Fuentes, su director de Personas, distingue dos etapas: "En los últimos quince años trabajamos procesos de digitalización (automatismos, *chatbots*…) pero sin inteligencia artificial generativa. En los últimos dos o tres años aparece la IA y tratamos de explotarla sin detener nuestro paquete de automatizaciones".

La compañía despliega desde hace más de dos años un "Secure GPT" cerrado, con los datos dentro del entorno corporativo, accesible a toda la plantilla. Pero el verdadero salto, explica Fuentes, no está en dar acceso a una herramienta sino en **repensar el proceso completo**. "No podemos vivir de casos de uso sueltos; tenemos que vivir de la reingeniería de procesos. El fin último es aprovechar esta tecnología para repensar los procesos completos", comenta Fuentes, y advierte: "Ponerla solo en un tramo genera un embudo: el cliente percibe una mejora en un trocito, pero su experiencia general no mejora".

> **"No podemos vivir de casos de uso sueltos; tenemos que vivir de la reingeniería de procesos"**
>
> Rodrigo Fuentes
> Director de Personas de AXA

Según McKinsey, el 71% de las organizaciones despliega ya IA generativa en la empresa de forma regular en marketing, producto, servicio o IT, y son los altos directivos (el 53% del *C-level*, frente al 44% de los mandos intermedios) quienes más la usan. **La IA ha dejado de ser productividad personal** para convertirse, en palabras de Ortín, en "una capa de interacción" que atraviesa todas las capas previas sin sustituirlas.

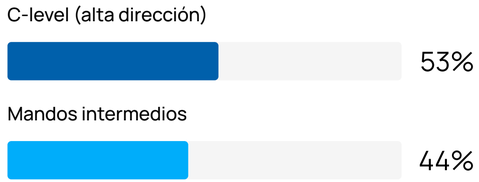
La IA generativa ya es rutina, y los directivos marcan el paso



de las organizaciones despliega ya IA generativa de forma regular en marketing, producto, servicio o IT

¿Quién usa más IA generativa?

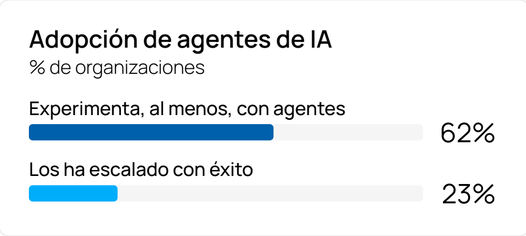
Porcentaje de uso por nivel jerárquico



1.1.1. Fuera del 'hype': qué tecnologías están generando impacto real en las organizaciones

El salto tecnológico más comentado de este año es **pasar del copiloto al agente**. Las empresas están ya transitando hacia un uso de la IA basado en agentes para diferentes tareas. Un dato revelador es el del crecimiento exponencial que están teniendo los agentes de Microsoft 365: los agentes activos se han multiplicado por 15 en un año, y por 18 en las grandes empresas, según el *Work Trend Index 2026* de Microsoft.

Muchas empresa prueban agentes; pocas los escalan



La encuesta de McKinsey ya citada añade matices: el 62% de las organizaciones está al menos experimentando con agentes, aunque solo el 23% los ha escalado con éxito; y entre las empresas que ya usan agentes de IA, más de la mitad los aplica o planea aplicarlos en atención al cliente (57%) y ventas y marketing (54%), según la Encuesta sobre agentes de IA de PwC.



Ana Ortín aporta el matiz de quien ya lo está probando: en Mahou San Miguel distinguen entre "asistentes conectados con agentes vía *workflows*" y los verdaderos **sistemas agénticos autónomos**, a los que reconoce que "todavía estamos desplegando" en sus proyectos actuales.

Una transformación que parece sutil es la entrega de la nómina. "Ya no se entrega en papel, sino que tenemos un *bot* por el que la puedes pedir por WhatsApp", explica Juan José Cestero, director de Personas de ILUNION Hotels. Son cambios que pueden convertir de la noche a la mañana **a un profesional experimentado en "un analfabeto tecnológico" si la empresa no lo acompaña.**

En el ámbito universitario, Luis Couceiro, Director de Universidades del Grupo UAX y rector de la Universidad Alfonso X el Sabio Mare Nostrum, apunta en la misma dirección: **la tecnología que transforma no es la más espectacular, sino la que se integra en el aprendizaje**. "Estamos desarrollando la implantación de IA aplicada a cada titulación. En el ámbito que llamamos Business & Tech, enseñamos a los estudiantes a desarrollar sus propias aplicaciones y agentes", explica. Más de 700 estudiantes han pasado ya por proyectos de este tipo, y Couceiro pone un ejemplo revelador: "Los abogados tienen que saber que la IA ha cambiado muchas de las cosas que hacían, y cuando lleguen a un bufete ya se lo van a exigir".

El *Job Skills Report 2026* de Coursera, realizado sobre casi seis millones de usuarios en cerca de 7.000 organizaciones, confirma que las competencias que están redefiniendo la economía global no siempre coinciden con la moda: las inscripciones en pensamiento crítico crecen un 168% interanual entre perfiles de datos y un 185% entre quienes estudian IA generativa. El trabajo de fondo, es decir, gobernar y depurar la información, crece tanto o más que las herramientas de moda. Y más de la mitad de las ofertas de empleo que en 2024 pedían habilidades de IA generativa estaban fuera de los departamentos de tecnología: **la IA ya es una competencia transversal, no de nicho.**

1.2. **Dos velocidades:**

El riesgo de que la brecha tecnológica se convierta en brecha competitiva

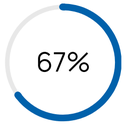
Todos los entrevistados coinciden en que la tecnología siempre ha sido una ventaja competitiva, pero **lo que ha cambiado es la velocidad para decidir**. "Antes tenías más tiempo para responder", comenta Ana Ortín, quien recurre al clásico cuadrante de adopción tecnológica (*early adopter, follower*, rezagado): "No puedes ser muy *follower*. Si no eres de los primeros, la velocidad ya no te deja tiempo a observar, entender y esperar a que se estabilice antes de adoptarlo".

Su diagnóstico sobre la madurez tecnológica es contundente: "No hay madurez 'real' en la tecnología, y no la va a haber a la velocidad a la que cambia. A los que llevamos veinte años en esto nos parece que se va a caer, y sin embargo se sostiene". De ahí extrae una regla práctica: no se puede esperar demasiado en lo diferencial, y hay que estar dispuesto a "probar y fallar".

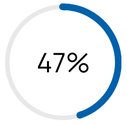


Este diagnóstico es compartido por Clavería, que defiende que la brecha "no es un riesgo, es un hecho" y apuntala la idea de no ser demasiado *follower*: "**La brecha no es lineal, es exponencial**". Este elemento hace que a las empresas que se queden atrás les cueste mucho reengancharse después. Además, las diferencias no solo son cuestión de empresas: es también una brecha entre sectores, generaciones y países.

La IA generativa ya es rutina, y los directivos marcan el paso



de los profesionales reconoce que la IA le ayuda a ser más productivo



cree que su adopción beneficia más a las empresas que a los trabajadores

En España, el *Workmonitor 2026* de Randstad retrata la misma brecha desde otro ángulo: el 67% de los profesionales reconoce que la IA le ayuda a ser más productivo, pero el 47% cree que su adopción beneficia más a las empresas que a los trabajadores.



1.3. **Las reglas del juego:**
Regulación, ética y autocontrol

El marco regulatorio de la inteligencia artificial en Europa empieza a marcar el ritmo de esta carrera. El Reglamento europeo de IA entró en vigor en agosto de 2024, pero su aplicación es escalonada: las obligaciones de transparencia rigen desde agosto de 2026, mientras que las de los sistemas de alto riesgo, entre ellos los que se usan en la gestión de personas, se han aplazado a diciembre de 2027 con el llamado Ómnibus Digital. **Las sanciones pueden alcanzar los 35 millones de euros o el 7% de la facturación global**, cifra que ha obligado a tomarse en serio el gobierno del dato.

> **“Hoteles con todos incluidos: hay que pensar la tecnología no solo para unos, sino para todos”**
>
> Juan José Cestero
> Director de Personas de ILUNION Hotels

Pero reducir esta regulación a una cuestión de cumplimiento sería quedarse corto: en el fondo, lo que está en juego es una cuestión de **poder y gobernanza**, no solo de productividad. El propio Reglamento clasifica como **sistemas de alto riesgo** los usados para reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, asignación de tareas, promoción o despido, y obliga a las empresas a informar a los trabajadores y a sus representantes antes de implantarlos, a mantener una supervisión humana efectiva y a documentar y auditar estos sistemas, según recoge el resumen oficial del Reglamento.

España, de hecho, se adelantó a Bruselas: desde 2021, la llamada Ley Rider (Ley 12/2021) reconoce el derecho de los comités de empresa (de cualquier empresa, no solo de plataformas de reparto) a ser informados sobre los parámetros, reglas e instrucciones de los algoritmos e IA que afectan a las condiciones de trabajo y al acceso o mantenimiento del empleo.

Esa dimensión de poder tiene su correlato en cómo lo perciben los propios trabajadores.

Según el *Workmonitor 2026* de Randstad, casi la mitad del talento en España cree que la adopción de la IA beneficiará principalmente a las empresas y no a ellos, y un 34% teme perder su empleo por esta causa en los próximos cinco años. La brecha, en otras palabras, no es solo de habilidades: es de **confianza sobre quién controla estos sistemas y quién se beneficia de ellos**, una pregunta que ninguna de las organizaciones entrevistadas da por resuelta solo con formación.

Pero la regulación externa es solo una parte de las “reglas del juego”: la otra es el autocontrol que cada organización se impone. En ILUNION Hotels, cadena que integra en su plantilla a un elevado porcentaje de personas con discapacidad, ese autocontrol se traduce en la accesibilidad tecnológica como criterio de compra. “Cuando buscamos una tecnología, tiene que ser accesible, y no toda lo es. Si no la encontramos, hablamos con el proveedor para que la adapte”, explica Cestero, quien resume la filosofía en un lema que funciona como código ético interno: “Hoteles con todos incluidos: hay que pensar la tecnología no solo para unos, sino para todos”.

En el caso de Naturgy, en un sector tan regulado, asumen el autocontrol como un principio, según explica Clavería: “La ética no es un extra, está metida en el diseño de nuestras decisiones tecnológicas”. Su forma de entender este proceso es que las compañías deben adelantarse a la regulación para evitar conflictos en el futuro.

En la universidad, ese autocontrol se estructura en forma de comité: la UAX cuenta con un “comité de IA”, cuenta Couceiro, que en más de una ocasión ha frenado proyectos “porque nos hemos dado cuenta de que no llegábamos a buen puerto”.

Couceiro no rebaja el papel de la academia frente al mercado, sino que lo eleva: para él, la universidad “tiene que ser absoluto garante del uso ético de la IA”, con el pensamiento crítico como asignatura tan importante como cualquier competencia técnica.

2. La encrucijada tecnológica:

La visión estratégica que transforma las empresas

Adoptar tecnología ha dejado de ser una opción diferencial; hoy no hacerlo, o hacerlo con retraso, es un **riesgo de competencia**. Rodrigo Fuentes lo vincula a la retención de talento: "Puedes tener fuga de gente si no estás impulsando una transformación a la velocidad adecuada, porque la gente buena se va a los sitios punteros". En AXA ese riesgo se gestiona midiendo el clima interno para entender las necesidades de los profesionales. "Hace ya dos años incluimos en nuestra encuesta de clima preguntas sobre grado de adopción y optimismo ante la IA. España tiene un nivel bastante más elevado que la media del grupo, con lo cual el punto de partida es positivo", explica Fuentes.

Contra el temor inicial de que la plantilla percibiera la IA como amenaza, Fuentes constata lo contrario: "No hemos encontrado una fuente de resistencia en este momento. **Más que resistencia, lo que hay es expectación**: cómo se implementa y cómo le sacas el máximo potencial".

Ana Ortín describe una dinámica similar en Mahou San Miguel, donde distingue entre la **adopción de herramientas de IA**, "relativamente sencilla, con poca resistencia relevante", y los cambios más profundos en la forma de trabajar: "Cuando se mezclan las dos cosas, más que resistencia lo que tienes es un proceso de adopción más largo, porque todos los seres humanos tenemos la inercia de 'yo siempre he hecho las cosas así y me ha funcionado'"

La propia inversión corporativa refleja este cambio de estatus. **"Una gran parte de nuestra inversión en IA la estamos poniendo en liderazgo y cultura, más que en cualquier base tecnológica"**, apunta Fuentes. Para que esta inversión sea justificable debe ser medible. Así lo defiende Clavería que afirma que una pregunta recurrente para los CFO es cómo medir el retorno real de las inversiones en tecnología. La respuesta, según él, pasa por "medirlo de forma global y combinar las distintas visiones que deben coincidir: la primera es la



visión operativa; hay que ponerle también la visión cliente y la agilidad que necesitamos para atender y satisfacer al cliente; y, en nuestro caso, por el sector, tenemos que poner la visión regulatoria y el cumplimiento del regulador, que no siempre tiene un retorno económico inmediato".

Para medir este retorno, Clavería defiende ser muy estrictos con los KPI: "Muchas veces la tentación es lanzar la iniciativa y luego buscar qué KPIs y el impacto que tienen. En mi opinión debe ser al contrario: debe definirse desde el principio sobre qué KPIs quiero actuar y qué trazabilidad tiene eso, directamente medido en flujos de caja y cuentas de resultados". Esos KPIs serán los que validen una idea y permitan escalarla y defenderla si tiene retorno. Por el contrario, Clavería argumenta que, si una idea falla, la empresa debe tener la flexibilidad y visión suficiente para modificarla o, si fuera necesario, descartarla.

> **"Más que resistencia, lo que hay es expectación"**
>
> Rodrigo Fuentes
> Director de Personas de AXA

2.1. **El talento interno como motor:**

El ‘upskilling’ y ‘reskilling’ como decisiones estratégicas más allá de RRHH

Uno de los elementos claves que la adopción de tecnología pone sobre la mesa es la capacidad de los empleados de actualizar sus habilidades y seguir el ritmo de la implantación tecnológica. Para ello, una de las estrategias a las que recurren las compañías consiste en procesos de *upskilling* y *reskilling* en los que los empleados puedan mejorar sus capacidades o adaptarse a nuevos requisitos que el mercado impone.

En AXA, **la planificación estratégica del talento se trata con el mismo rigor que la financiera**, según explica Fuentes: “Tenemos planes a tres años. Hacemos un *strategic workforce planning*: analizamos la plantilla desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, con revisiones anuales”. De ese análisis nace un plan de acción con partida presupuestaria: “Voy a gastar ‘x’ millones de euros en formación tecnológica, datos, analítica o liderazgo”. Y destaca que la transformación no puede dejarse exclusivamente en manos del departamento de Tecnología, la transformación siempre es del negocio con el fundamental apoyo de la tecnología, pero empezando por el negocio y el cliente, no al revés: “No hay nada peor que un departamento de IT que vive en su propio mundo. En AXA es un facilitador, que tiene que liderar en combinación con el negocio”.

> **“Lo que busca la gente es propósito: sentir que siguen formándose y que inviertes en ellos en *upskilling*”**
>
> Rodrigo Fuentes
> Director de Personas de AXA



Ese mismo enfoque estratégico aparece en ILUNION Hotels, aunque con una vara de medir distinta: el tiempo. “No es que le pongas a alguien un sistema nuevo: es un cambio cultural, pasar de rellenar a mano una evaluación de desempeño o justificar una baja médica en papel a tramitarlo todo desde el propio portal del empleado, con el currículum y el resto de gestiones ya completamente digitalizados. El siguiente paso ya está explorándose: la IA seguramente ayudará a dar esa información al trabajador de forma más ágil, que es lo que la gente demanda ahora: mucha inmediatez. **Un cambio cultural no va de un año. Yo suelo decir que son cinco años para asumirlo**”, explica Cestero, quien recuerda que la mejora es progresiva: “El primer año seguramente no va a salir del todo como quieres; al siguiente irá mejor, y al otro ya irá más rodado”. El Foro Económico Mundial apunta en la misma dirección: el 85% de las organizaciones ya prioriza el **reciclaje profesional** de su plantilla frente a la brecha de habilidades, señalada por el 63% de los empleadores como su principal obstáculo.

El *Workplace Learning Report 2025* de LinkedIn confirma que esta prioridad es habitual entre las compañías: el 88% de las organizaciones señala la retención de talento como su principal preocupación, y sitúa la formación como su primera estrategia para lograrla, por delante incluso de la subida salarial. Lo que Fuentes resume como la clave del proceso no es tecnológico, sino humano: “Lo que busca la gente es propósito: sentir que siguen formándose, que tienen herramientas buenas, que inviertes en ellos en *upskilling*. El salario es relevante, pero la diferencia para decidir quedarse o no depende más de esto que del salario puro”.

2.1.1. Superar los pilotos: las estrategias de las empresas para pasar de pruebas a proyectos e implantación real

El 'cementerio de pilotos' es, según McKinsey, el principal cuello de botella de la **implantación real de la IA**: dos de cada tres organizaciones siguen en fase de experimentación y solo el 23% ha escalado algún caso de uso con agentes. AXA ha ordenado ese proceso en fases. "Primero desplegamos la herramienta a toda la compañía para que la gente empiece a jugar y trabajar con ella, porque hay muy poca gente capaz de visionar lo que no ha visto o experimentado", explica Fuentes.

> **"Un piloto, por definición, debe tener KPIs de éxito y de salida»"**
>
> Ana Ortín
> CDAIO de Mahou San Miguel

"A partir de ahí empezamos con pruebas de concepto, casos de uso que entendemos que tienen sentido, y con eso hemos estado un año y medio. Algunos han escalado, pero el siguiente paso es que no podemos vivir de casos de uso sueltos: tenemos que vivir de la reingeniería de procesos", señala el experto.

Para decidir qué proyecto pasa de prueba a escala, AXA arbitra indicadores específicos: "Si es un tema de productividad, nos basamos en la productividad; si es de venta, en ratios de conversión y margen; si es de impacto en clientes, en satisfacción del cliente".

En Mahou San Miguel, Ana Ortín aplica una disciplina heredada de la gestión de proyectos previa a la IA generativa: "Sabíamos pasar de pilotos a escala. Ahora los pilotos son mucho más cortos, más específicos y directos al grano". Su criterio para aprobar uno es casi quirúrgico: "Un piloto, por definición, debe tener KPIs de éxito y de salida. No podemos abordar un piloto sin saber cómo lo vas a incorporar en el día a día. Si crees que te va a cambiar la vida, dime cómo, porque si no, va a ser un fracaso absoluto".

Y añade un filtro frente al entusiasmo injustificado: "Nos tienes que plantear un problema de negocio. No vamos a incorporar tecnología por incorporar tecnología porque no somos una empresa tecnológica". Estos testimonios coinciden: **superar la fase de piloto es disciplina de gestión y medición, no un problema tecnológico.**

Precisamente para entender cómo deben funcionar los pilotos y cuál es su valor, en Naturgy lo tienen claro. "Lo realmente relevante no es acumular pilotos o hacer muchos pilotos, sino **ser capaces de industrializar las soluciones** y acompañar en la transformación profunda del negocio", explica Clavería. A lo largo de los últimos años han establecido un proceso bien definido para entender cómo los casos de tecnología pueden llegar a escalar. Se define en cuatro claves.

Las cuatro claves de Naturgy para escalar

- **Priorizar los casos de uso con impacto real**
  Evitar las iniciativas o casos que no van a tener un impacto real y tangible.
- **Contar con datos fiables**
  Si el objetivo es explotar el dato, lo primero que necesitamos es asegurarnos de que ese dato es fiable.
- **Acompañar a los equipos**
  La transformación no debe ser una capa superficial, sino que debe integrarse en el día a día de los equipos y transformar su formade trabajar.
- **Liderazgo impulsado desde la dirección**
  La transformación debe ser en cascada con un liderazgo claro desde la dirección. Si no, no se producirá.

3. Los trabajos del mañana:

Los oficios sin nombre que trae la ola tecnológica

3.1. Los perfiles más demandados por RRHH: de 'data scientists' a gestores de la IA

> **"Arquitectos de datos, desarrolladores e ingenieros de inteligencia artificial no son sencillos de encontrar"**
>
> Rodrigo Fuentes
> Director de Personas de AXA

La demanda de **perfiles técnicos** no ha hecho más que crecer, pero lo más interesante es la aparición de **perfiles híbridos** sin nombre hace pocos años. En AXA, Rodrigo Fuentes distingue varias capas: "Obviamente arquitectos de datos, desarrolladores e ingenieros de inteligencia artificial no son sencillos de encontrar". Las proyecciones globales respaldan esta prioridad: según Coursera, que cita el *Future of Jobs Report 2025* del Foro Económico Mundial, el puesto de **especialista en macrodatos** crecerá un 113% hasta 2030 (el de mayor crecimiento mundial), los especialistas en IA y aprendizaje automático un 82%, y los analistas y científicos de datos un 41%.

Tanto Fuentes como Clavería coinciden en esta necesidad de encontrar perfiles que puedan entender varios aspectos de la compañía. Así lo describe Clavería: "Cada vez más es necesario un perfil híbrido: perfiles que, además de ese conocimiento tecnológico puro, tengan conocimiento del negocio, especialmente en un sector complejo como el nuestro".

En ILUNION Hotels la demanda tiene otra cara, más orientada a la gestión y la formación interna. "En nuestra área de *revenue* analizamos datos, viendo cómo está la competencia para subir y bajar el precio a diario. Son perfiles muy tecnológicos. Y el marketing ya no es el mismo marketing, es marketing digital, perfiles que cuesta encontrar", explica Cestero.

Este experto añade que la compañía ya cuenta con personas "preparándose para el manejo de la inteligencia artificial, para enseñar a otros y controlarla": el embrión de lo que empieza a llamarse **gestor de IA**. Y advierte de un matiz transversal: "Ahora mismo, cuando buscas un perfil de Recursos Humanos, ya tienes que mirar que venga manejando herramientas tecnológicas. En marketing pasa lo mismo: quieres a alguien que ya sepa diseñar con herramientas de inteligencia artificial generativa, que no haga falta contratar fuera un vídeo si lo puedes hacer tú mismo con esas herramientas".

Los perfiles que más crecerán hasta 2030



3.2. **La renovación profesional: cómo la tecnología transforma los roles tradicionales**

Más que crear oficios nuevos, lo que domina hoy es la renovación de roles profesionales ya existentes. El riesgo, insiste Cestero, **no es que estos puestos desaparezcan, sino que quienes los ocupan se queden atrás si la empresa no los acompaña:** "Si le llegas así de la noche a la mañana a alguien que lleva trabajando así desde hace unos años, se puede quedar atrás".

Por su parte, Clavería habla de una evolución de los roles hacia habilidades más estratégicas y que puedan aportar contexto al estado del negocio: "Casi todos los roles evolucionan desde una visión reactiva, o de análisis de algo que ha sucedido, a una visión mucho más predictiva de saber qué es lo que va a pasar. Pasamos del 'qué ha pasado' a 'qué va a pasar'".

Ana Ortín observa el mismo fenómeno desde la **frontera entre negocio y tecnología**, que en su opinión se difumina en todas direcciones: "Cada vez es menor. Nosotros, desde tecnología, sabemos más de negocio porque lo necesitamos para hacer buenos productos. Y desde negocio también saben más de tecnología. **Los perfiles son, por definición, más tecnológicos: da igual que seas abogado, desarrollador o director".**

Couceiro aporta el mismo diagnóstico: "No creo que vayan a desaparecer puestos de trabajo. Lo que se va a producir es una transformación hacia, por ejemplo, otros de mayor valor añadido, hacia responsabilidades de *customer experience*, donde el cliente se sienta más acompañado".

Esta idea de renovación encaja con el dato de que el 90% de los ingenieros de software usará asistentes de código de IA en 2028, según Gartner, que apunta a que los desarrolladores *junior* que utilizan IA generativa aumentan su productividad entre un 21% y un 40%, en lugar de quedar desplazados.



3.3. Un futuro que aún no existe: el reto de la educación ante profesiones que todavía no están en el mercado

Formar hoy a alguien para un puesto que quizá no exista dentro de cinco años es, quizá, el reto más difícil de este informe. Rodrigo Fuentes pone el dedo en la raíz del problema: "El sistema universitario lo entiende y lo ve, pero siempre va unos años por detrás debido a sus ciclos formativos: desde que reacciona hasta que tienes la primera generación formada han pasado como mínimo tres o cuatro años".**No es un problema de voluntad, subraya, sino de los tiempos de la institución frente a una tecnología que cambia en meses.**

> **"Desde que el sistema universitario reacciona hasta que tienes la primera generación formada han pasado como mínimo tres o cuatro años"**
>
> Rodrigo Fuentes
> Director de Personas de AXA

Luis Couceiro confirma el diagnóstico: "El sistema universitario español es muy rígido a la hora de aprobar titulaciones, y la Administración lleva unos plazos que dificultan actualizar constantemente. Esa lentitud existe porque los planes de estudio están pensados a años vista". **La solución de UAX no pasa por cambiar la ley, sino por rodearla:** "Adosando al programa una titulación externa, un título propio que puedes ir evolucionando de mes en mes".



A ese armazón se suma la relación universidad-empresa: "Tenemos más de 8.000 convenios que nos permiten estar al día de lo que el mercado laboral demanda". El programa "UAXmaker" traslada esa lógica al aula desde primero de grado: "Le pedimos a la empresa que nos proponga un problema real. Solo el año pasado hicimos más de 50 proyectos con más de 50 empresas". La universidad, resume Couceiro, **"tiene la obligación de aportar al estudiante todo aquello que le va a ser diferencial"**, aunque ese conocimiento aún no tenga un título académico.

La Fundación CYD, en su estudio sobre **uso y percepción de la IA en el entorno universitario,** confirma que esa carrera contrarreloj preocupa al alumnado: un 27% teme que su formación quede desactualizada, y un 71% cree que su universidad debería mejorar su actualización. **La principal inquietud declarada por los estudiantes es no conseguir un trabajo relacionado con lo estudiado:** un 52% de los estudiantes así lo teme. Esta cifra encaja con una tendencia global: según el *AI Index Report 2025* de Stanford HAI, cuatro de cada cinco estudiantes universitarios en el mundo ya utilizan IA generativa en su día a día académico.

4. Generación Tech:

Retos y oportunidades ante la nueva empleabilidad

4.1. Nativos digitales y mercado laboral: las ventajas de las generaciones jóvenes y el valor de los 'seniors'

> **"Es una generación que tiene una ventaja brutal para mí: son muy sinceros y tienen muy claro lo que quieren"**
>
> **Luis Couceiro**
> Director de Universidades del Grupo UAX y rector de la Universidad Alfonso X el Sabio Mare Nostrum

Los cinco entrevistados coinciden en que la generación que se incorpora hoy al mercado laboral aporta algo que ninguna formación enseña del todo: una relación nativa con la tecnología. **Rodrigo Fuentes matiza que esa ventaja solo se convierte en valor si se combina con experiencia:** "Si a un nativo digital lo juntas con alguien que tiene mucha experiencia del negocio, eso es imbatible". Para acelerar esa combinación, AXA mantiene un programa de *graduates* en el que jóvenes sin experiencia rotan dos o tres años por toda la compañía: "Adquieren un conocimiento de trescientos sesenta grados que les da una aceleración muy rápida. Cuando acaban, la gente se pelea por esos perfiles".

En ILUNION Hotels, Juan José Cestero describe el origen de esa ventaja competitiva de las nuevas generaciones: "Cualquier niño ya tiene una *tablet* delante para entretenerse mientras come, y mueve la pantalla con el dedo; viene así de nacimiento". **Esa naturalidad, sostiene, es un activo real,** aunque venga acompañada de una relación distinta con la permanencia laboral: "No tienen en la cabeza jubilarse en la empresa. Por suerte, una vez que entran, ven que esto es diferente y tratan de quedarse".

Por su parte, Luis Couceiro añade un rasgo que considera una fortaleza infravalorada: "Es una generación que tiene una ventaja brutal: son muy sinceros. Tienen muy claro lo que quieren y se lo dicen a quién sea, da igual si es el CEO".

Frente a este relato centrado en los jóvenes, los propios entrevistados insisten en que esa ventaja solo rinde su máximo potencial combinada con el **talento *senior***. En ILUNION Hotels, Juan José Cestero defiende ese valor: "Como no discriminamos, si alguien mayor viene, lo cogemos, y en otras empresas no lo cogen. Pero muchas empresas también se han dado cuenta de que la gente comprometida, de la que sabes que no te va a fallar un turno, a lo mejor no tiene 20 años, tiene más".

Luis Couceiro llega a la misma conclusión: "La simple combinación de perfiles de personas que ya están trabajando genera resultados muy potentes, y si encima le añades el factor edad y esa nueva visión que aportan los jóvenes, tiene que ser una pasada".

La clave, coinciden ambos, no es sustituir una generación por otra, sino combinarlas: **la experiencia y la red de contactos** de los seniors frente a la soltura tecnológica y la franqueza de los jóvenes.

Rodrigo Fuentes matiza, no obstante, que este aprovechamiento del talento *senior* **no es automático ni está exento de fricciones.** En AXA reconoce la existencia de determinadas personas con edades cercanas a la jubilación con menor incentivo para implicarse a fondo en la transformación: "Probablemente haya gente que piense: a mí me queda muy poco para la jubilación, hoy encantado de aprender porque es un reto apasionante, pero probablemente esto ya no va a ir conmigo, al menos de manera profunda".

Un fenómeno, aclara Fuentes, acotado y previsto que convive con una **percepción mayoritariamente positiva** en la encuesta de clima interno, incluso entre los perfiles más veteranos. "La media es muy alta, llevamos dos años haciéndolo y es bastante positiva; habrá bolsas de resistencia que no den la cara, pero es minoritario".

La literatura externa confirma que el reto no es menor. La energética Repsol, que creó el primer Centro de Competencias de IA generativa del sector energético europeo, detectó que uno de los grandes riesgos de una transformación tan acelerada es que agrande la brecha digital en colectivos como los trabajadores más seniors, por lo que **decidió capacitar a toda su plantilla (no solo a los perfiles *junior*)** tanto en los fundamentos de la IA generativa como en el uso efectivo de estas herramientas, según recoge Repsol.

Guillermo Lorbada, responsable de New Ways of Working en la compañía, resume el argumento de fondo del talento *senior*: "Tiene la experiencia de negocio, el conocimiento de la compañía y la red de contactos ya creada", frente a un talento joven que aporta soltura tecnológica pero necesita ese contexto para convertirla en resultados.

> **"El talento *senior* tiene la experiencia de negocio, el conocimiento de la compañía y la red de contactos ya creada"**
>
> Guillermo Lorbada
> Responsable de New Ways of Working en Repsol

Según Criteria, el 92% de los responsables de contratación cree que los jóvenes de la **Generación Z** llegan sin estar del todo preparados, y el *Gen Z Workplace Blueprint* de Randstad sitúa la permanencia media en un primer empleo en apenas 1,1 años, frente a los 1,8 de los *millennials* o los 2,8 de la generación X.

Esa combinación de ventaja tecnológica nativa y baja tolerancia a la frustración define el reto real: no se trata de enseñarle tecnología, sino de canalizar una ambición que, mal gestionada, se convierte en **fuga de talento**.

La baja tolerancia a la frustración de esta nueva generación es un detalle que comparten los entrevistados, con un matiz relevante que apunta Ana Ortín y que se aparta del lugar común: "Creo que las nuevas generaciones traen una capacidad de frustración baja, que se acelera por las posibilidades infinitas que les da la tecnología de hacer cosas distintas todos los días: hacer tres días lo mismo en ocasiones se convierte en un problema".

Pero, matiza, el origen de esa impaciencia no es solo generacional, sino estructural: "No les estamos dando tiempo a aprender cosas que los demás hemos tenido la oportunidad de experimentar en un entorno mucho más lento. Nosotros teníamos más oportunidades para tardar un poco y reflexionar sobre nuestro sitio en el mundo, porque el entorno estaba más quieto. Ahora, a la velocidad a la que va todo, no les da tiempo a entrenar eso".

> **"No les estamos dando tiempo a aprender cosas que los demás hemos tenido la oportunidad de experimentar en un entorno mucho más lento"**
>
> Ana Ortín
> CDAIO de Mahou San Miguel

Es decir: no es que esta generación se frustre con más facilidad porque sea más débil, sino que ni siquiera dispone del tiempo de exposición lento y repetido que antes permitía aprender a tolerar el fracaso. "Hay que aprender a frustrarse, a intentarlo más veces, a equivocarse y a que no suponga un mundo equivocarse", resume Ortín, consciente de que ese aprendizaje (antes casi automático por el simple paso de los años) **hoy hay que enseñarlo de forma deliberada.**

Luis Couceiro llega a un diagnóstico casi idéntico: "Esta generación espera que las cosas pasen rápido. Pero también tiene que saber gestionar la frustración: hay veces en la vida en que no controlas todos los procesos, y eso también hay que enseñarlo". Por su parte, Juan José Cestero certifica el mismo síntoma en el sector hotelero: "Ahora la gente demanda mucha inmediatez y eso no siempre es posible".

4.2. Las habilidades clave en el mundo digital: 'hard skills' frente a 'soft skills' y la necesidad de diferenciarse en la era de la IA

> **A medida que los agentes de IA asumen más ejecución, el papel humano se desplaza hacia definir objetivos, fijar el estándar de calidad, tomar decisiones y responder por los resultados"**
>
> Microsoft Work Trend Index 2026

El debate entre *hard skills* y *soft skills* lleva ya más de un lustro instalado en el mismo punto; lo que de verdad ha cambiado es el reparto de tareas entre personas y máquinas. El *Work Trend Index 2026* de Microsoft, elaborado a partir de una encuesta a 20.000 profesionales en diez países, plantea la ecuación con claridad: a medida que **los agentes de IA asumen más ejecución**, el papel humano se desplaza hacia definir objetivos, fijar el estándar de calidad, tomar decisiones y responder por los resultados.

El 86% de los usuarios de IA ya trata sus respuestas como un punto de partida y no como una contestación final, afirmando que sigue siendo responsable de pensar. Preguntados qué habilidades humanas ganan peso frente a la IA, las dos más citadas son el control de calidad sobre lo que produce la IA (50%) y el pensamiento crítico (46%).

El propio informe distingue a los llamados ***Frontier Professionals***: apenas el 16% de los usuarios de IA, pero con un impacto desproporcionado. Son quienes usan agentes para flujos de trabajo de varios pasos, rediseñan activamente sus procesos y participan en la creación de estándares compartidos de uso de la IA en su equipo. El 80% de este grupo dice producir ya trabajo que no podría haber hecho hace un año, frente al 58% del resto de usuarios; y son mucho más propensos a hacer parte de su trabajo sin IA de forma deliberada, precisamente **para no dejar que sus propias competencias se atrofien.**



Ese nuevo perfil híbrido tiene ya nombre propio: la alfabetización en IA o *AI literacy*, un concepto que empieza a desplazar a la vieja lista de *soft skills*. **No exige saber programar ni construir modelos:** consiste en comprender, utilizar, evaluar y supervisar los sistemas de IA de forma crítica y responsable, detectando sus límites y sus sesgos e interpretando sus respuestas con criterio propio, según recoge el marco de *AI Literacy* publicado en 2026 por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos.

El reto de instalarla es mayúsculo: según el informe *State of Data & AI Literacy 2026* de DataCamp, el 72% de los líderes empresariales la considera imprescindible para el día a día, pero el 59% admite tener una brecha de habilidades de IA en su organización, y solo un 35% cuenta con un programa de formación maduro y extendido a toda la plantilla.

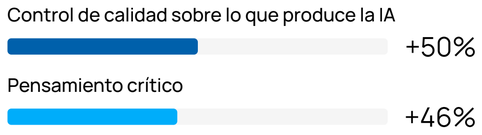
La IA propone, la persona decide



de los usuarios de IA trata sus respuestas como un punto de partida, no como una contestación final

Habilidades humanas que ganan peso

% de usuarios que la cita entre las más importantes



4.3. **'Reskilling' como oportunidad de reinventarse**

Frente a este diagnóstico, los cinco entrevistados coinciden en que la respuesta no es la resignación, sino el ***reskilling*** **entendido como oportunidad** y no como amenaza. La propia Ana Ortín apunta a un efecto colateral positivo de la IA generativa en Mahou San Miguel: ha despertado en los empleados una curiosidad renovada por la tecnología que usan a diario, más allá de limitarse a operarla mecánicamente. Esa curiosidad, "lo crítico" en cualquier perfil técnico actual, por delante incluso de la experiencia según Ortín, es también la palanca que transforma la frustración en aprendizaje: cuanto más se entrena la tolerancia al error, antes se convierte el cambio constante en ventaja y no en amenaza.

Esa reinvención trasciende las etapas formativas tradicionales y pasa a convertirse en una estrategia de vida. Luis Couceiro describe cómo en UAX se puede pasar de un itinerario que puede arrancar en un ciclo de formación profesional, cursar un grado y continuar en un máster, en la propia universidad o en The Valley, la escuela de negocios digital del grupo.

Además, este itinerario se abre a profesionales que no estudiaron allí y que quieren reciclarse. El contenido de cada etapa queda definido por la demanda de las empresas, según explica Couceiro: "Nos van trasladando todas las necesidades que van teniendo, y eso nos permite ir evolucionando nuestro modelo formativo". Estas necesidades ya no son exclusivas de los perfiles técnicos, sino que las empresas ya esperan que los empleados tengan una serie de habilidades que les permitan adaptarse y navegar la realidad tecnológica para aportar nuevas soluciones o ahorros a las compañías. "Las empresas esperan que un graduado sepa construirse un *dashboard* o una pequeña aplicación que le ahorre tiempo", explica Couceiro, que añade: "Ese perfil no tiene por qué ser de Informática, puede ser de ADE, Marketing o Ingeniería Aeroespacial".

Los datos respaldan esta lectura optimista. Según la Fundación CYD, el 86% de los estudiantes que usa IA cree que mejora su rendimiento académico, frente al 59% entre quienes no la usan. Coursera documenta que las certificaciones profesionales crecen un 91% de media, y que un 96% de los empleadores coincide en que fortalecen una candidatura. **El *reskilling* deja de ser un trámite de RRHH para convertirse en la respuesta a la misma velocidad que genera la frustración.**



El Grupo UAX acompaña a las personas en itinerarios formativos que no terminan con el grado, sino que evolucionan a lo largo de la vida laboral. Reúne formación profesional (XTART y UAX FP), universidad (UAX, Centro Universitario Alfonso X el Sabio Asturias y UAX Mare Nostrum) y posgrado y formación especializada (UAX, The Valley Business & Tech School y MIR Asturias). En el curso 2024-2025 tuvo 39.290 alumnos matriculados, según su memoria anual. Más de 17.000 de ellos cursaban másteres, posgrados, títulos propios o programas especializados.

La oferta se ajusta a lo que piden las empresas: de las 68 titulaciones del área Business & Tech, 38 se han creado en los últimos cuatro años, y algunos programas de ciberseguridad o desarrollo de aplicaciones de IA se han diseñado junto a compañías como Accenture, CaixaBank Tech o NTT Data. El 81% de su profesorado son profesionales en activo.

A la parte técnica se suma UAX Skill School, un programa por el que tienen que pasar todos los estudiantes de la universidad y en el que se desarrollan competencias como hablar en público, el pensamiento crítico o la gestión de equipos, certificadas por universidades internacionales. En 2026, The Valley entró en el puesto 50 del ranking *World's Top EdTech Companies de TIME y Statista*.

5. Conclusiones



Los cinco testimonios de este informe dibujan un mismo patrón. **La tecnología ya no es una capa añadida al trabajo: es la infraestructura sobre la que se rediseñan los roles,** la contratación, los planes de estudio y la forma en que las nuevas generaciones se relacionan con el fracaso y el aprendizaje.

Las organizaciones que extraen valor real de la inteligencia artificial comparten tres rasgos: **miden con disciplina sus pilotos antes de escalarlos,** como AXA y Mahou San Miguel, **invierten en formación entendiendo el *reskilling* como decisión estratégica y diseñan la tecnología para todos los perfiles,** como el modelo inclusivo de ILUNION Hotels.

La universidad afronta el reto de formar para profesiones sin nombre aún, consciente de que va, estructuralmente, unos años por detrás del mercado. Y en el centro de todo, **una generación que llega con una ventaja tecnológica innegable** y una capacidad de frustración que la propia velocidad del cambio le ha impedido entrenar.

El reto de los próximos años no será enseñarles tecnología (eso ya lo traen aprendido), sino enseñarles a convivir con el tiempo que la tecnología ya no les concede: el de equivocarse, reflexionar y aprender despacio en un mundo que solo sabe ir rápido.

UAX Universidad Alfonso X el Sabio

GRUPO UAX

XTART FORMACIÓN PROFESIONAL

The Valley

MIR ASTURIAS
Formación sanitaria de alto rendimiento