

El Futuro *del trabajo*

Impacto de la IA en tu
fuerza laboral en 2025.

HAYS



El Futuro del Trabajo: Megatendencias que transforman la IA

Por qué necesitas leer este informe

La integración de la Inteligencia Artificial (IA) en tus esfuerzos continuos de transformación digital representa el último desafío en lo que, sin duda, se siente como un tsunami de cambios. Las olas iterativas de tecnología, a medida que presenciamos formas cada vez más ambiciosas de innovación, harán que este proceso se vuelva aún más complejo.

Ante esta marea cambiante, necesitas contar con la visión adecuada, los stakeholders correctos, los datos e infraestructura apropiados y las habilidades necesarias. Sin estos pilares, mucho puede salir mal.

Para ofrecerte algo de tranquilidad, la mayoría de las organizaciones aún están en las primeras etapas. Un [estudio de EY](#) reveló que el 90% de las empresas están en las fases iniciales de alcanzar la madurez en Inteligencia Artificial Generativa (Gen AI).

Sin embargo, no te equivoques: muchas organizaciones no planean quedarse en este punto por mucho tiempo. Sabemos que no puedes permitirte quedar atrás. Por eso, este informe

está diseñado para ayudarte a navegar el próximo año. Te proporcionaremos un punto de referencia sobre el panorama global del talento tecnológico, compartiendo datos sobre el volumen de empleos y los factores que impactan la oferta y la demanda, específicos para roles tecnológicos.

Con una comprensión clara de los números, trabajaremos a través de nuestros bloques de construcción para la implementación y adopción exitosa de tecnología, transformando casos de uso aislados que involucran IA en eficiencias impulsadas por tecnología y estratégicamente enfocadas a nivel empresarial.

Apoyándonos en la experiencia de colegas de todo el mundo y expertos más allá del ecosistema de Hays, compartiremos consejos prácticos para asegurar que tu fuerza laboral esté preparada para los desafíos del mañana.

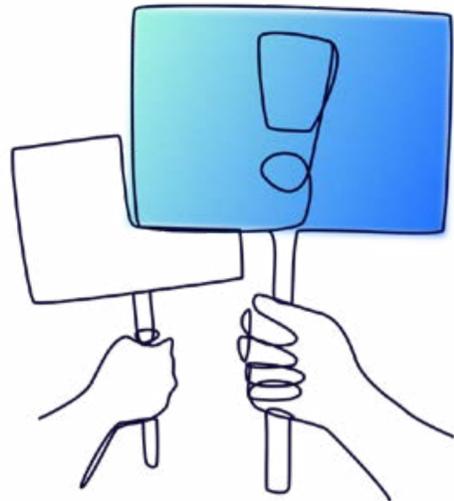
Dirk Hahn

Dirk Hahn
Director Ejecutivo, Hays plc



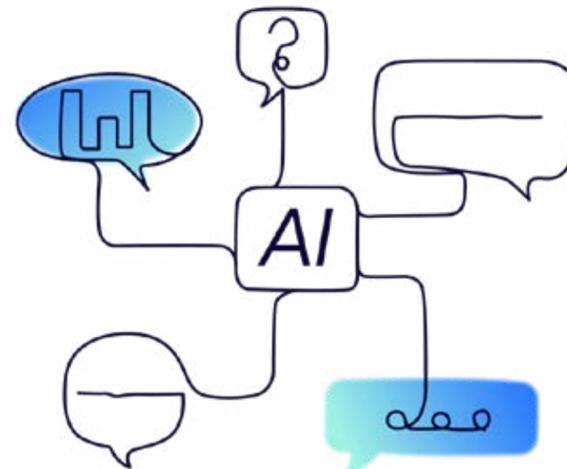
Las megatendencias que impiden el progreso

La adopción de nuevas tecnologías en una organización no ocurre de manera aislada. Los líderes deben considerar los procesos y personas afectados por la innovación y su impacto en las percepciones. Hemos identificado cuatro tendencias que unen a las organizaciones, sin importar su etapa de transformación.



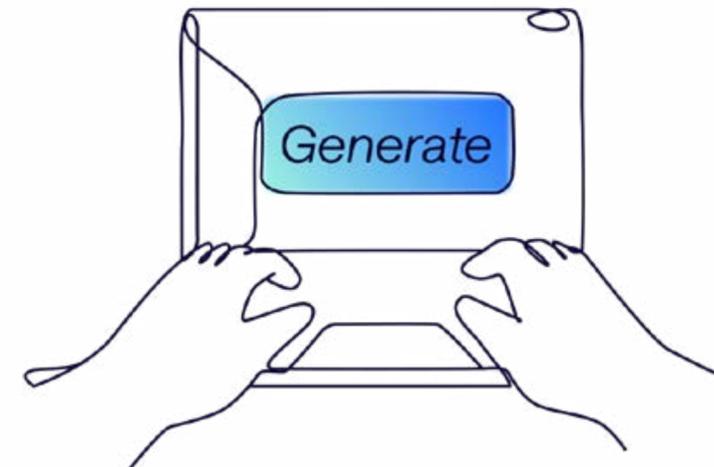
El sentimiento anti-IA está creciendo

Un estudio realizado a casi 2,000 estudiantes mostró que, aunque muchos están “muy familiarizados” con la IA generativa, esto no se traduce en una mayor confianza. Este sentimiento se comparte entre generaciones; en 2024, se llevaron a cabo protestas “Pausa IA” en 13 países, pidiendo detener el desarrollo de nuevos modelos de IA hasta que su seguridad sea “*evaluada exhaustivamente*”.



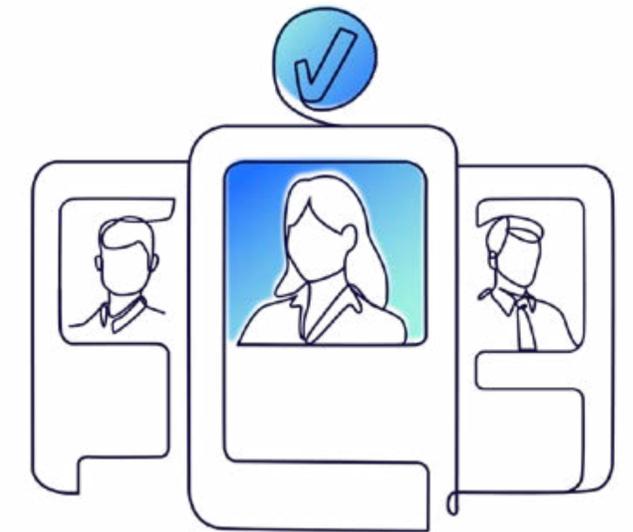
Todos parecen ser expertos en IA

La relativa “novedad” de la IA significa que la experiencia no es un indicador efectivo de conocimiento. Con tantos expertos compartiendo sus ideas y opiniones, puede ser difícil filtrar la enorme cantidad de información y, más importante aún, determinar qué impacto tendrá en tu negocio.



Escasez de talento frenará el progreso

Las organizaciones tienen dificultades para encontrar candidatos con las habilidades adecuadas, en el lugar correcto y al costo adecuado. Con nuevas tecnologías, habilidades de vida útil corta y falta de capacitación (*una encuesta de Hays* encontró que el 60% de los empleados no sienten apoyo para prepararse para la IA en el trabajo), la crisis de talento es una realidad tangible.



Organizaciones buscan victorias

Para evitar quedarse atrás, muchas empresas están implementando rápidamente casos específicos de uso de IA. Esto mejorará la productividad a nivel individual, pero no refleja una estrategia que transforme fundamentalmente la forma en que se realiza el trabajo.

El Futuro del Trabajo

Cómo la IA está impactando el mercado laboral

Datos globales sobre la demanda de empleo

Enfrentando el 'ciclo de exageración'

Cada nueva iteración de la tecnología trae consigo una gran cantidad de literatura que declara la 'muerte' de algunos roles y la aparición de nuevas habilidades, lo que a menudo provoca histeria global mientras las organizaciones compiten por un recurso finito. Hemos visto la misma historia desarrollarse una y otra vez, desde el internet hasta la automatización de procesos robóticos.

La inteligencia artificial generativa sin duda está destinada a transformar el mercado laboral. Se predice que añadirá un inmenso valor financiero al aumentar la productividad y mejorar las capacidades existentes. Sin embargo, los beneficios se distribuirán de manera desigual entre roles y sectores, con múltiples factores externos, incluyendo la incertidumbre económica y la inestabilidad geopolítica, causando mayores discrepancias en la adopción.

Toma decisiones informadas sobre tu fuerza laboral

Para determinar la composición de tu fuerza laboral, es esencial tomar decisiones basadas en datos.

Por ello, hemos aprovechado nuestros datos globales sobre el volumen de empleos. Analizamos el número de empleos tecnológicos registrados en todo el mundo para comprender mejor la demanda de habilidades clave, mientras las organizaciones desarrollan su hoja de ruta de transformación digital.

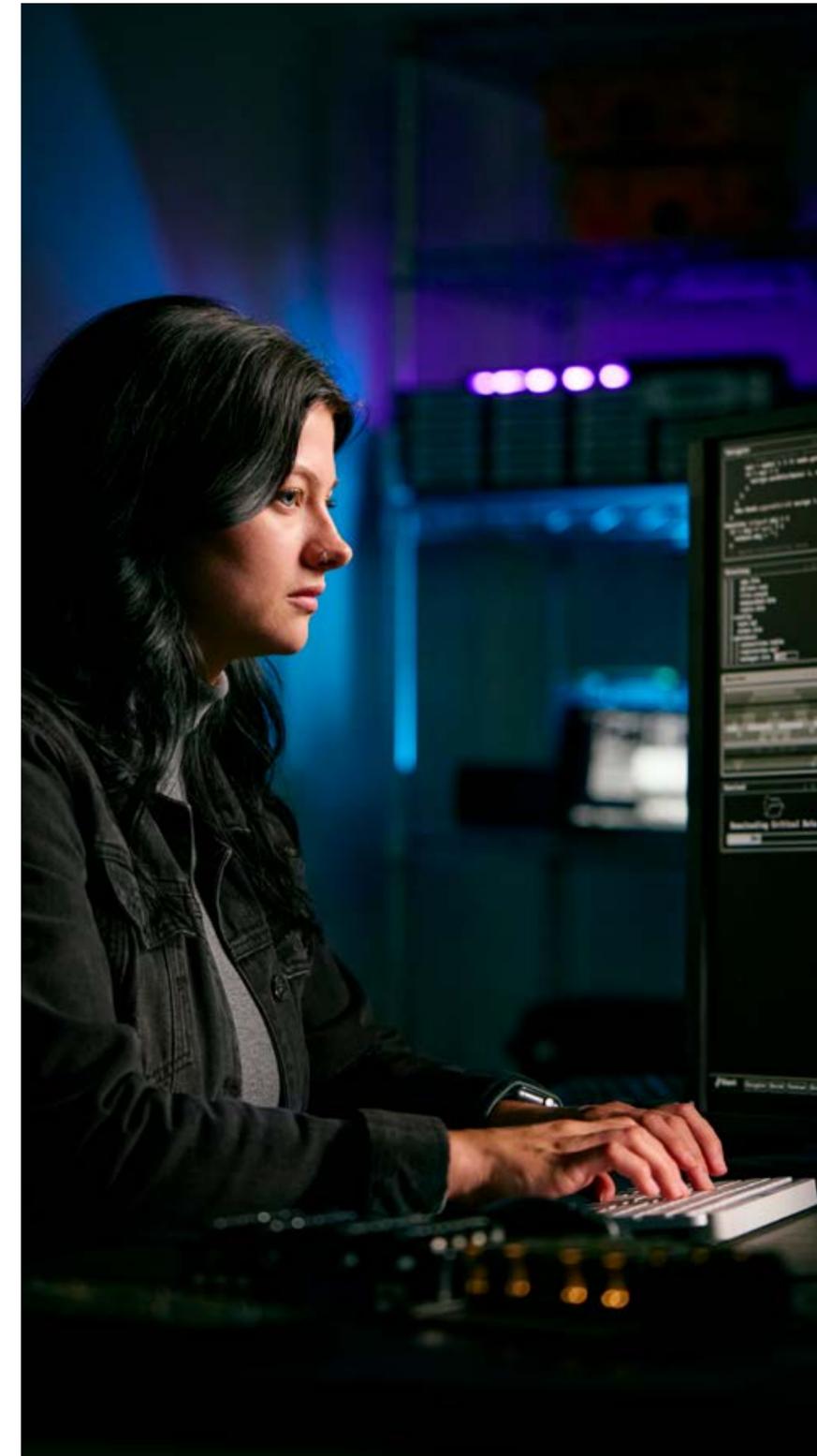
Nuestro conjunto de datos abarca desde principios de 2022 hasta finales de 2024. Este período prolongado ha sido elegido deliberadamente para entender cómo el lanzamiento de la IA generativa ha alterado la demanda de ciertos roles. Las fluctuaciones en el volumen de empleos registrados nos permiten comprender cómo las organizaciones están ajustando su búsqueda de habilidades.

Sumergiéndose en los datos.

Comenzamos explorando algunas de las habilidades donde el impacto en los empleos ha sido más evidente, ya que la demanda tanto disminuye como persiste en diferentes especialidades. Luego, profundizamos en roles específicos, dividiendo los tipos de contrato para entender mejor cómo las organizaciones están utilizando ciertas habilidades para realizar el trabajo.

Finalmente, ampliamos la perspectiva para ofrecerte una visión global de la demanda, detallando las habilidades más buscadas, divididas por país. Nuestros expertos aportan sus conocimientos para dar forma a la historia detrás de los números.

Exploramos habilidades y roles, ofreciendo una visión global de la demanda. ►



Una visión general del panorama de talento tecnológico

El desarrollo de software

es el área de habilidades más demandada a nivel mundial, aunque la demanda ha disminuido rápidamente en 2024.

La implementación de la transformación es una prioridad para las organizaciones, y el rol de

‘Gerente de Proyecto’ es el más demandado para 2024



Los contratistas se han convertido en un recurso clave para las organizaciones en 2024, con un

21%

más de roles por contrato que empleos permanentes.

Los roles en ERP/CRM han experimentado un aumento constante

en la demanda desde 2022, evitando en gran medida los altibajos que han afectado a otras áreas de habilidades.



¿Qué roles están disminuyendo en demanda?

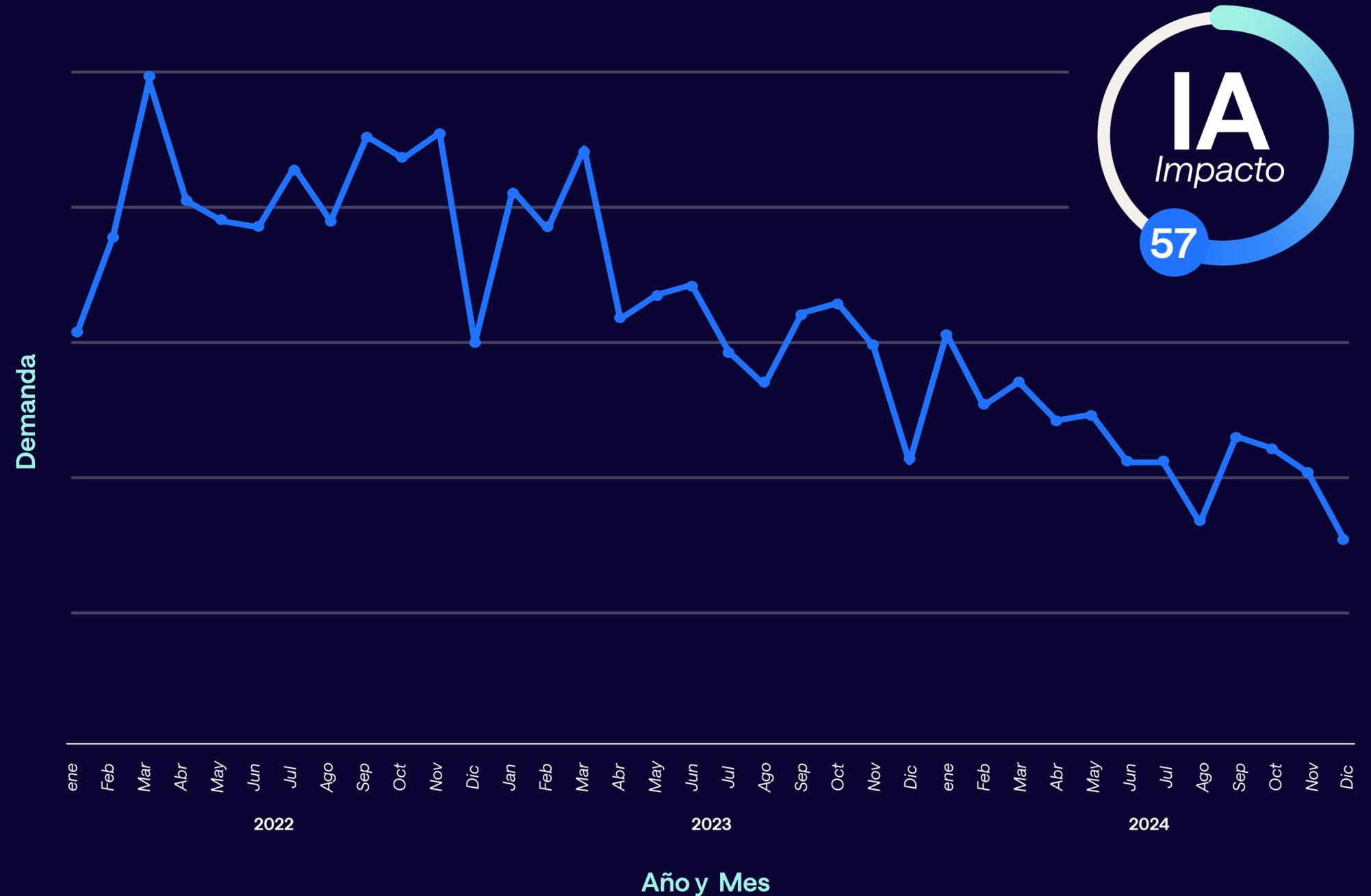
Desarrolladores de Software

Hemos examinado el volumen de empleos registrados dentro de la especialidad de “Desarrollo de Software”, desde enero de 2022 hasta diciembre de 2024. Nuestros datos muestran una notable disminución en el número de empleos registrados, reflejando una reducción global en la demanda.

También hemos incorporado datos sobre el crecimiento global, ilustrando el difícil contexto económico en el que las organizaciones están operando, mientras buscan formas de hacer más con menos recursos.

Nuestro puntaje de “impacto de la IA” indica el grado en que la IA podría afectar esta área de habilidades específicas. Un puntaje entre 50-60 sugiere que el rol está sujeto a un impacto moderado, con algunas tareas automatizadas y la necesidad de mejorar habilidades para reasignar recursos.

Crecimiento del PIB Real (Cambio porcentual anual)	2022	2023	2024
	3.6	3.3	3.2



*Panel de datos globales de Hays: Oferta y demanda de roles en tecnología. Datos actualizados al 3 de febrero de 2025. ** Puntaje de impacto de IA de Horsefly. Datos actualizados al 3 de febrero de 2025

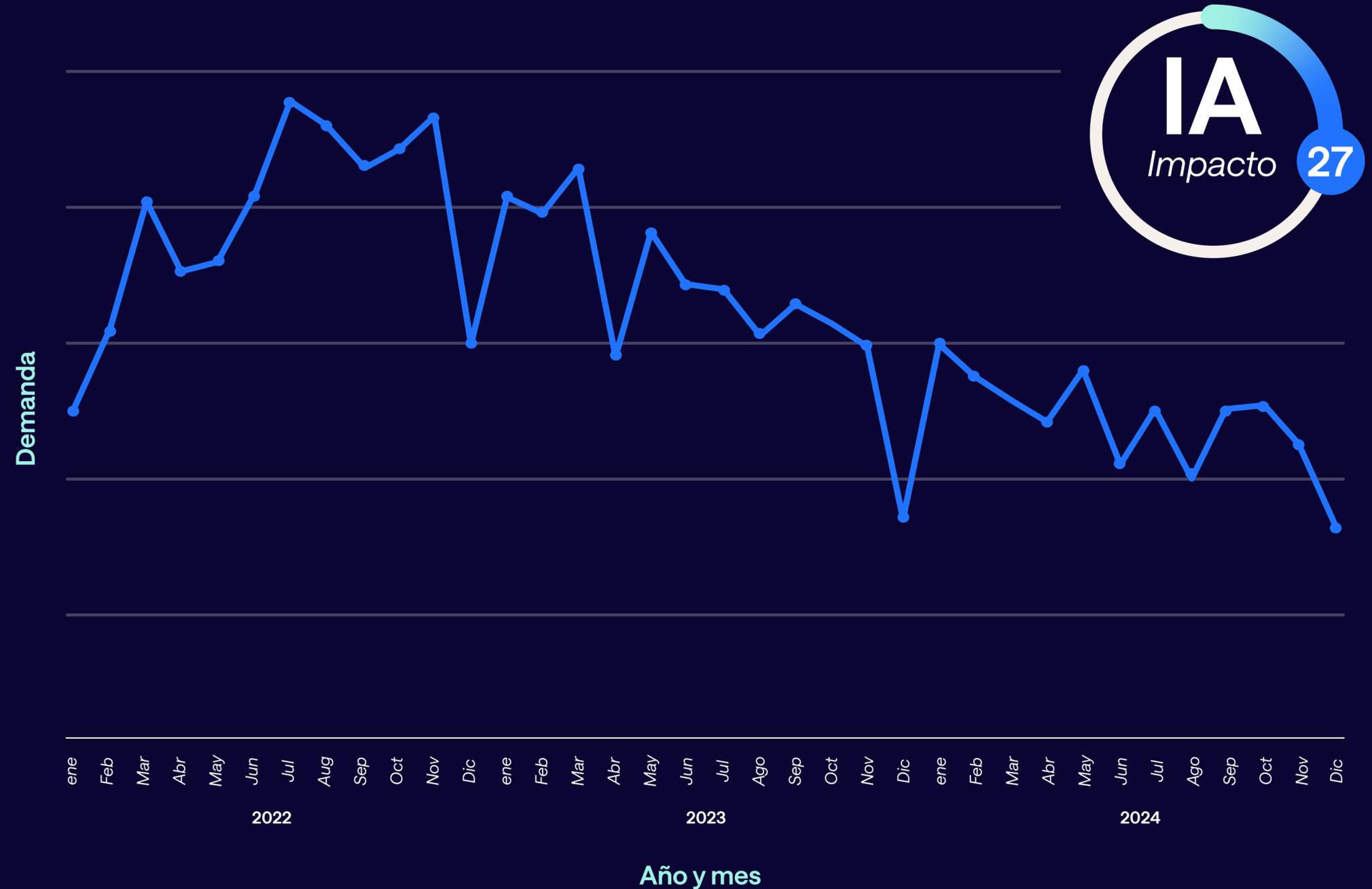
¿Qué roles están disminuyendo en demanda?

Infraestructura

Tracking our data on jobs registered illustrates another challenging period for 'Infrastructure roles':* Despite a post-pandemic spike in 2022, a longer-term backdrop of stagnating global growth means the appetite for large scale investment and expenditure has reduced.

Our 'AI impact' score indicates the extent to which AI could impact the specific skills area.** A score of 27 indicates that elements of the role are subject to automation, with upskilling and reskilling recommended to ensure the 'core' elements of the role continue to add value, as AI automates some tasks.

Crecimiento del PIB Real (Cambio porcentual anual)	2022	2023	2024
	3.6	3.3	3.2



Panel de datos globales de Hays: Oferta y demanda de roles en tecnología. Datos actualizados al 3 de febrero de 2025. ** Puntaje de impacto de IA de Horsefly. Datos actualizados al 3 de febrero de 2025.

La reducción de la demanda es el resultado de perspectivas cambiantes

Con un enfoque implacable en la productividad, la incorporación de tecnologías como la IA ya no se ve como “hacer trampa” o engañoso. En cambio, las organizaciones están alentando activamente a los trabajadores a utilizar estas tecnologías para reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas o que consumen mucho tiempo.

Las directrices varían entre organizaciones, pero con luz verde para innovar, hemos visto roles como el de desarrollador de software “integrar” capacidades de IA generativa que reasignan tareas, reduciendo el esfuerzo físico requerido mientras se mantiene la calidad del resultado.

Con menos trabajadores necesarios para generar el mismo resultado, la demanda de

desarrolladores de software ha disminuido naturalmente. Junto con la automatización, también hay una perspectiva económica en esta discusión, especialmente para roles de soporte más tradicionales dentro de “Infraestructura”.

Jon Sampson, Director General de Hays Americas, comenta: “Desde una perspectiva estadounidense, hemos estado en un período prolongado de reajuste. COVID-19 creó un ‘boom’ en la demanda; la disminución que estamos viendo es parcialmente el resultado de las organizaciones ajustándose a una nueva norma”.

Para muchos, esto significa presiones presupuestarias. Los departamentos de tecnología han estado sujetos a la misma presión, ya que las organizaciones buscan oportunidades

para reducir costos en todas las funciones. “Esto ha provocado una pausa en muchos proyectos y una reducción en el gasto de capital, lo que explica la caída constante en la demanda de roles de ‘Infraestructura’. Estamos viendo a muchos trabajadores contratados, particularmente en los EE.UU., llegar al final de los proyectos y ser ‘desvinculados’ en lugar de renovados”, explica Jon.

En general, es importante ver estas disminuciones como parte de un cambio más amplio en las habilidades, en lugar de que los trabajos simplemente se pierdan por la automatización.

Veamos cómo se está redistribuyendo este talento. ▶



Los estudios indican que la IA generativa puede acelerar los siguientes procesos:

Desarrollar códigos

35% - 40%

Refactorizar códigos

20% - 30%

Ejecutar códigos

45% - 50%

Demanda sostenida de competencias en gestión de la relación con el cliente

“Hemos observado una demanda sostenida de roles en ERP y CRM durante los últimos 12 meses, lo que refleja el difícil equilibrio que enfrentan la mayoría de las organizaciones. Las ofertas de productos y servicios deben ser innovadoras y la experiencia del cliente profundamente personal, pero los costos operativos deben gestionarse y optimizarse donde sea posible.

Paralelamente, estamos viendo que algunos proveedores a gran escala están poniendo fin a productos heredados. Tomemos como ejemplo la transición a SAP S/4HANA. Es una solución basada en la nube que busca escalar y adaptarse a un ritmo que las opciones locales simplemente no pueden igualar.

Esta transición verá el fin del mantenimiento y soporte para los sistemas SAP ECC, obligando a las organizaciones a realizar el cambio y, posteriormente, creando roles tanto en funciones de ERP/CRM como en la nube, para asegurar la preparación para la implementación.”



Adam Shapley
Director General de Soluciones Tecnológicas
de Hays, Australia y Nueva Zelanda

Los roles en la nube se mantienen resilientes

“La demanda continua de roles basados en la nube refleja cómo las organizaciones gestionan, procesan y almacenan datos. Aunque vimos un ligero aumento y un posterior reajuste a nivel global en 2023, estas habilidades han demostrado ser resilientes, incluso con la aparición de nuevas tecnologías.

Es interesante observar la mentalidad de ‘estilo HQ’ en la tecnología en la nube. Muchas organizaciones se sienten cómodas subcontratando tareas de codificación o entrada de datos, pero hay un claro deseo de mantener otras tareas cerca del ‘centro de poder’. Esto se debe a la importancia estratégica de ciertas funciones que las empresas prefieren tener bajo su control directo.

Nuestros datos muestran que la demanda de roles permanentes se ha mantenido en gran medida estable, mientras que el número de roles de contrato ha disminuido ligeramente. lo que indica una preferencia por la estabilidad y la continuidad en los equipos de trabajo, especialmente en áreas críticas para el negocio.”



Ulrich Krämer
Jefe de Estrategia y Transformación de
Negocios de Hays, Alpes y Países Nórdicos

Preocupaciones de seguridad generan demanda de roles en ciberseguridad

“El año 2024 fue difícil, pero la demanda de roles en ciberseguridad se mantuvo resiliente a pesar de la incertidumbre económica y política. La menor rotación de profesionales senior ha estabilizado la demanda de roles de nivel medio, ya que las organizaciones necesitan asegurar sus datos por legislación o interés propio.

Las nuevas tecnologías, incluida la IA, han hecho los procesos más eficientes y escalables, pero también presentan riesgos si no se controlan adecuadamente. Las brechas en la tecnología de la nube pueden causar pérdidas financieras y daños a la reputación, por lo que las organizaciones deben tener las habilidades necesarias para protegerse contra ataques. Con el enfoque ‘primero la nube’, aumentará la demanda de roles en ciberseguridad y especialidades en datos. Datos, nube y ciberseguridad están interconectados y deben ser gestionados conjuntamente.”



James Walsh
Director de Negocios (Ciberseguridad, Datos y Nube) de Hays, Reino Unido e Irlanda

Aumento de la demanda de datos y análisis avanzados

“Con los presupuestos bajo presión y las organizaciones enfocadas en la productividad, los datos son cruciales para la toma de decisiones estratégicas. Esto ha aumentado la demanda de profesionales que puedan interpretar y dar forma a una historia a partir de los números, desde financieros hasta gerentes de proyectos.

Aunque las máquinas pueden proporcionar el 80% de la respuesta, se necesita talento calificado para refinar estos datos. Muchas empresas están ‘limpiando’ sus datos para mejorar la calidad de la información, lo que suele ser un proyecto de alto impacto y duración determinada.

Como resultado, la demanda de trabajadores temporales y contratados se mantiene resiliente, mientras que los roles permanentes han disminuido ligeramente. Esto refleja la necesidad de flexibilidad en un entorno económico desafiante, donde la calidad de los datos es esencial.”



Jon Sampson
Director General de Hays, Américas

Un análisis más profundo de los principales empleos

Contratistas

- 01 Analista de Negocios
- 02 Gerente de Proyecto
- 03 Analista de Datos
- 04 Ingeniero de Datos
- 05 Gerente de Cambio
- 06 Arquitecto de Soluciones
- 07 Scrum Master
- 08 Ingeniero de Redes
- 09 Desarrollador .NET
- 10 Desarrollador Java

Permanentes

- 01 Gerente de Proyecto
- 02 Analista de Datos
- 03 Analista de Negocios
- 04 Ingeniero de Datos
- 05 Desarrollador Java
- 06 Ingeniero DevOps
- 07 Desarrollador de Software
- 08 Ingeniero de Redes
- 09 Arquitecto de Soluciones
- 10 Científico de Datos

“No es sorprendente que los Gerentes de Proyecto ocupen una posición destacada tanto en roles de contrato como permanentes. Las organizaciones están hiper enfocadas en prepararse para la IA, lo que está creando una variedad de trabajos basados en proyectos mientras buscan actualizar sus antiguos sistemas tecnológicos.

En el Reino Unido, este cambio se ha manifestado principalmente en la transición de soluciones locales a soluciones basadas en la nube, ya que las empresas buscan sistemas ERP/CRM más flexibles, escalables y orientados a datos, lo que está generando una demanda adicional de roles en Analistas de Datos e Ingenieros de Datos, ya que la integridad de los datos se convierte en una base crítica para cualquier proyecto basado en automatización.

Los Desarrolladores de Software están bajando en la lista, aunque la gravedad de la caída es interesante. Sin embargo, cuando se observa la creciente popularidad de las plataformas de desarrollo Low-Code, no es sorprendente; los equipos están equipados con la capacidad de diseñar y configurar funcionalidades, sin la necesidad de ‘escribir código a mano’.

Tanto el flujo de trabajos permanentes como de contrato parece más positivo a medida que miramos hacia 2025 y más allá. Hay una nueva vida en torno a la tecnología y lo que ofrece a las organizaciones, y esto se puede ver en el volumen y la calidad de las inversiones que se están realizando para impulsar los esfuerzos de transformación.”



Amanda Whicher
Directora de Soluciones Tecnológicas de Hays, Reino Unido e Irlanda

Principales Empleos Permanentes
Haz clic aquí

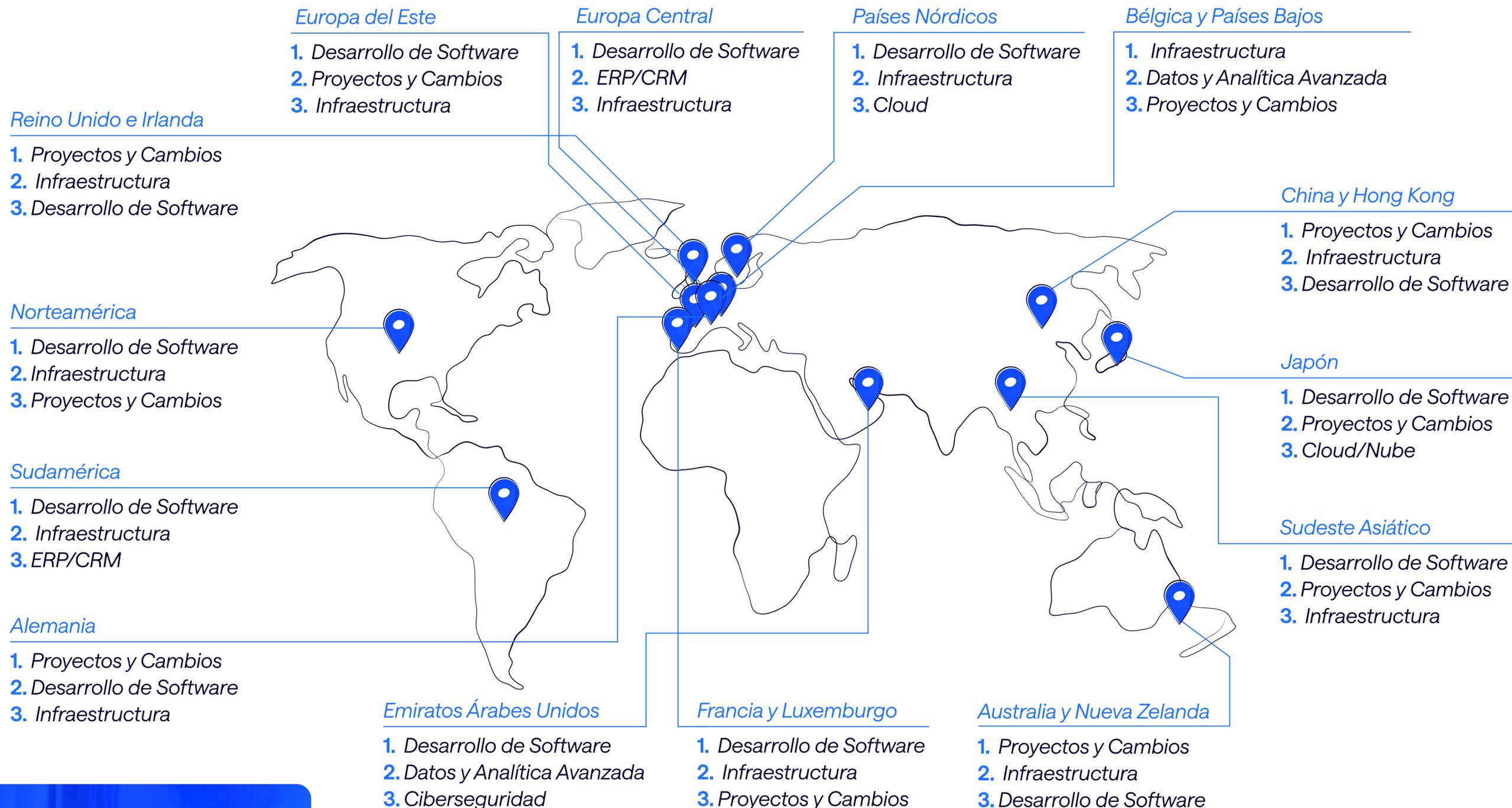
Principales Empleos por Contrato
Haz clic aquí

¿Dónde competirás por habilidades?

La contratación transfronteriza se ha convertido en una táctica clave para las organizaciones que luchan por acceder al talento que necesitan en su país.

Pero entender dónde se encuentran las habilidades clave es un desafío en constante evolución.

Con visibilidad sobre un conjunto de datos globales de ofertas de empleo, hemos identificado qué áreas de habilidades están en alta demanda en todo el mundo. Con los datos más recientes, puedes decidir dónde competir por las habilidades que necesitas.



Descubre más puntos fuertes de talento, déficits y mercados emergentes en La Fuerza Laboral del Futuro
Haz clic aquí



Entendiendo el panorama global del talento tecnológico

Prevedemos que la demanda de roles en Proyectos y Cambio, así como en Datos y Análisis Avanzados, continuará durante todo 2025.

Esto refleja las acciones que las organizaciones necesitarán tomar en los próximos 12-18 meses para alcanzar sus ambiciones a largo plazo en IA, desde la recopilación, limpieza y análisis de datos hasta la comprensión del volumen y la complejidad del cambio.

Aunque el Desarrollo de Software es una habilidad líder en muchos países hoy en día, con el tiempo, esperamos que la demanda continúe disminuyendo. La automatización, la rotación y la redistribución empujarán estos roles fuera del primer lugar. Las organizaciones necesitan considerar cómo canalizar estas habilidades fundamentales hacia nuevas oportunidades.

Es interesante comparar la distribución del trabajo en todo el mundo. Las comparaciones entre países ilustran cómo los coordinadores de proyectos suelen estar en países económicamente más establecidos, mientras que la ejecución se externaliza a diferentes mercados.

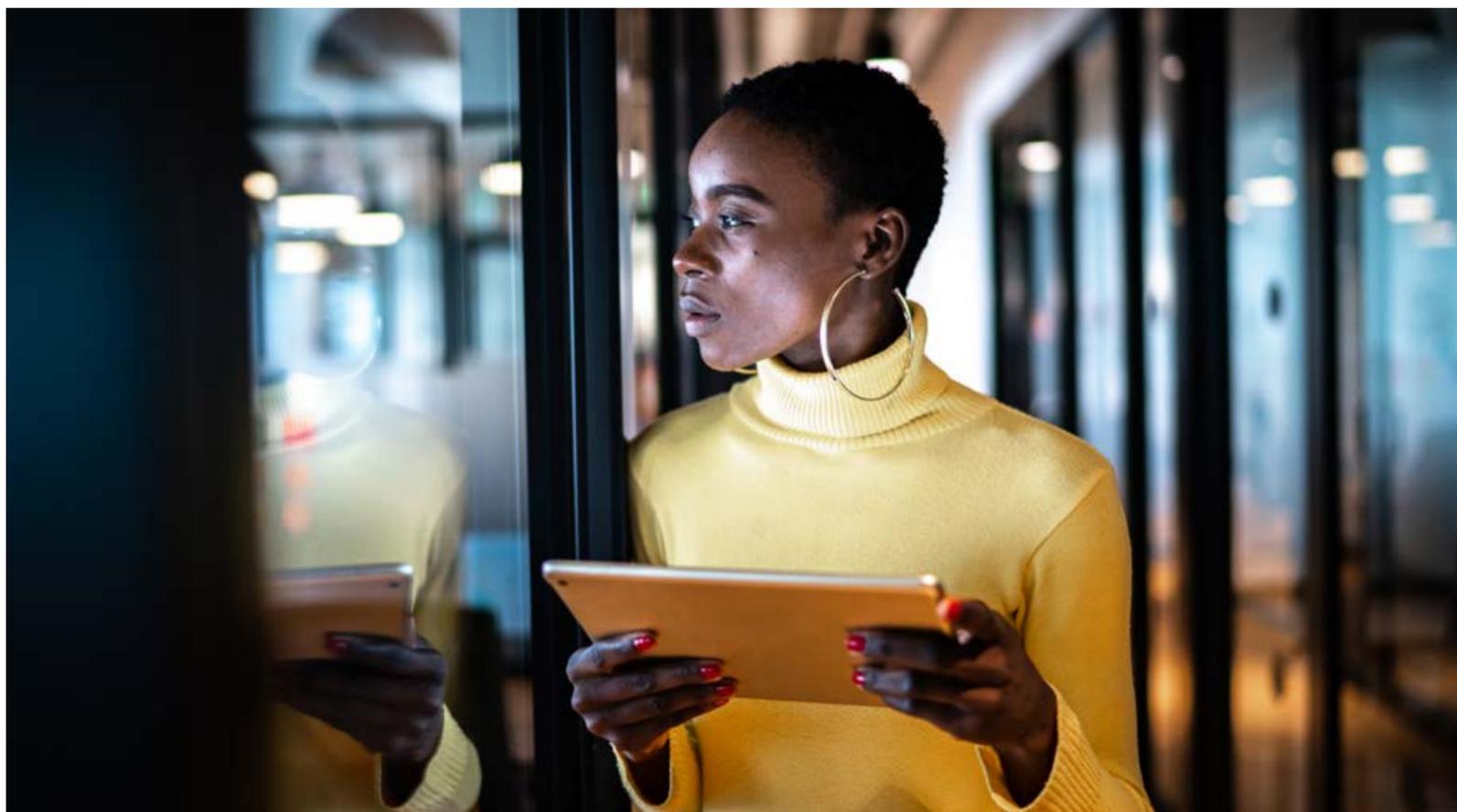
Esto no es coincidencia. Refleja cómo el trabajo se asigna estratégicamente para maximizar el ahorro de costos, manteniendo la toma de decisiones estratégicas y regulatorias “cerca de casa”.

Países como Malasia y Rumania son centros líderes para especialidades como el desarrollo de software, disponibles a un costo menor en comparación con regiones como Europa Central y Australia. Las organizaciones que actualmente están subcontratando a estas ubicaciones tienen la responsabilidad de asegurar el desarrollo continuo de estas redes de talento, especialmente a medida que la demanda disminuye para algunos roles. Construir asociaciones a largo plazo no solo es un imperativo moral, sino que también sirve en el mejor interés de las organizaciones que buscan fortalecer su canal de talento futuro.

Los empleos están evolucionando, y la demanda también

Nuestros datos cuentan una historia más equilibrada, en comparación con gran parte de los medios de comunicación, sobre cómo la demanda está cambiando en respuesta a los avances tecnológicos. Las tecnologías en evolución, incluida la IA generativa, ciertamente remodelarán el volumen de empleos, pero (como se muestra en los principales empleos por país) no es un cambio que veremos de la noche a la mañana, ni es tan simple como que la tecnología simplemente “tome” los empleos.

Por supuesto, estamos viendo una disminución en la demanda de algunos roles, como los desarrolladores de software, donde las capacidades de la tecnología pueden descargar ciertas tareas que consumen mucho tiempo o son repetitivas.



Aunque nuestros datos solo pueden arrojar luz sobre roles enfocados en tecnología, esta es una historia que se refleja en todas las industrias. Neil Khatod explora cómo muchos roles de nivel inicial y medio se ven afectados por la innovación

“Los chatbots, la IA generativa y algunos modelos de aprendizaje automático están satisfaciendo los elementos iniciales de clasificación de algunos roles, como los operadores de centros de llamadas, por ejemplo. Sin embargo, la implementación de tecnologías es matizada. Hay consideraciones económicas, legislativas y morales.”



Neil Khatod
Director de Seguridad de la Información, Hays, Américas

El impacto en los roles laborales será único para cada organización. Sin embargo, hay tres recomendaciones universales que podemos extraer de nuestros datos:

01

Reestructurar

Las organizaciones deben ser cuidadosas en cómo integran la inteligencia humana y la de las máquinas de manera efectiva. Un enfoque limitado en reemplazar, en lugar de reestructurar, puede ofrecer ahorros inmediatos, pero dañará el rendimiento a largo plazo.

Como identifica James Hutt (Consultor, Paradigm Junction), esto se debe a que el trabajo de una persona es mucho más que las tareas que realiza. “Muchas personas hacen mucho más de lo que se detalla en su especificación de trabajo. Si intentas automatizar a una persona hasta desaparecerla, estás descuidando las partes inherentemente humanas de su rol. Estas responsabilidades, como monitorear la moral del equipo, apoyar a los nuevos empleados o coordinar reuniones, son vitales para mantener el funcionamiento de tu organización. Nada mejorará simplemente añadiendo IA al flujo de trabajo existente o tratando la IA por separado de los trabajadores.”

02

Reskill

No debemos confundir una disminución en la demanda de algunos roles laborales con el panorama más amplio del talento. Las habilidades siguen siendo increíblemente escasas. En lugar de competir por un número limitado de candidatos externos, las organizaciones deberían explorar oportunidades para reentrenar a aquellos en roles “en riesgo”.

Además de una variedad de habilidades técnicas y blandas, estos individuos también tienen una sólida comprensión de los procesos empresariales. Con el apoyo adecuado, están bien posicionados para identificar oportunidades de innovación y mejora.



James Walsh
Business Director (Cyber, Data and Cloud)
Hays UK&I

03

Redistribuir

A medida que los roles tecnológicos se vuelven más eficientes, aumenta la demanda en otras áreas de la organización. Por ejemplo, un equipo de ventas que utiliza un Modelo de Lenguaje Grande (LLM) para personalizar interacciones mejora la tasa de conversión, lo que impulsa la demanda en todo el ecosistema, desde la incorporación hasta la adquisición de bienes y servicios.

Las organizaciones deben facilitar el movimiento interno para adaptarse a las prioridades cambiantes.

“Las personas siguen siendo un recurso increíblemente poderoso para las organizaciones. Nuestra fortaleza radica en poder responder sensatamente en situaciones inusuales, quizás que nunca hemos visto antes. Un ejemplo obvio es la respuesta de un conductor a una persona que cruza la calle mientras sostiene una señal de alto. Es por eso que innovaciones como los vehículos autónomos continúan quedándose cortas en cuanto a expectativas. Simplemente hay demasiadas variables a considerar.”



James Hutt
Consultor,
Paradigm Junction.

El futuro del Trabajo: *Transforma tu fuerza laboral con la IA*

Tu marco para construir una organización impulsada digitalmente

Cualquier organización enfocada en el futuro, sin importar la industria o ubicación, está priorizando sus capacidades tecnológicas. La madurez digital puede variar, pero hay un impulso universal para lograr más con menos, y la tecnología se ve como la solución mágica.

Muy pocas empresas se consideran 'nativas digitales', pero el éxito en el próximo año dependerá de la integración y despliegue de tecnologías en todo tu ecosistema.

Para ayudarte a navegar tu transformación digital, hemos recopilado las lecciones aprendidas de liderar el cambio en cientos de organizaciones, destilándolas en cuatro componentes críticos. Cada elemento debe desarrollarse en paralelo, creando una base sólida para tu viaje de transformación digital. Cualquier falla en estas bases se convertirá en desafíos estratégicos a medida que amplíes tus ambiciones.



Estrategia



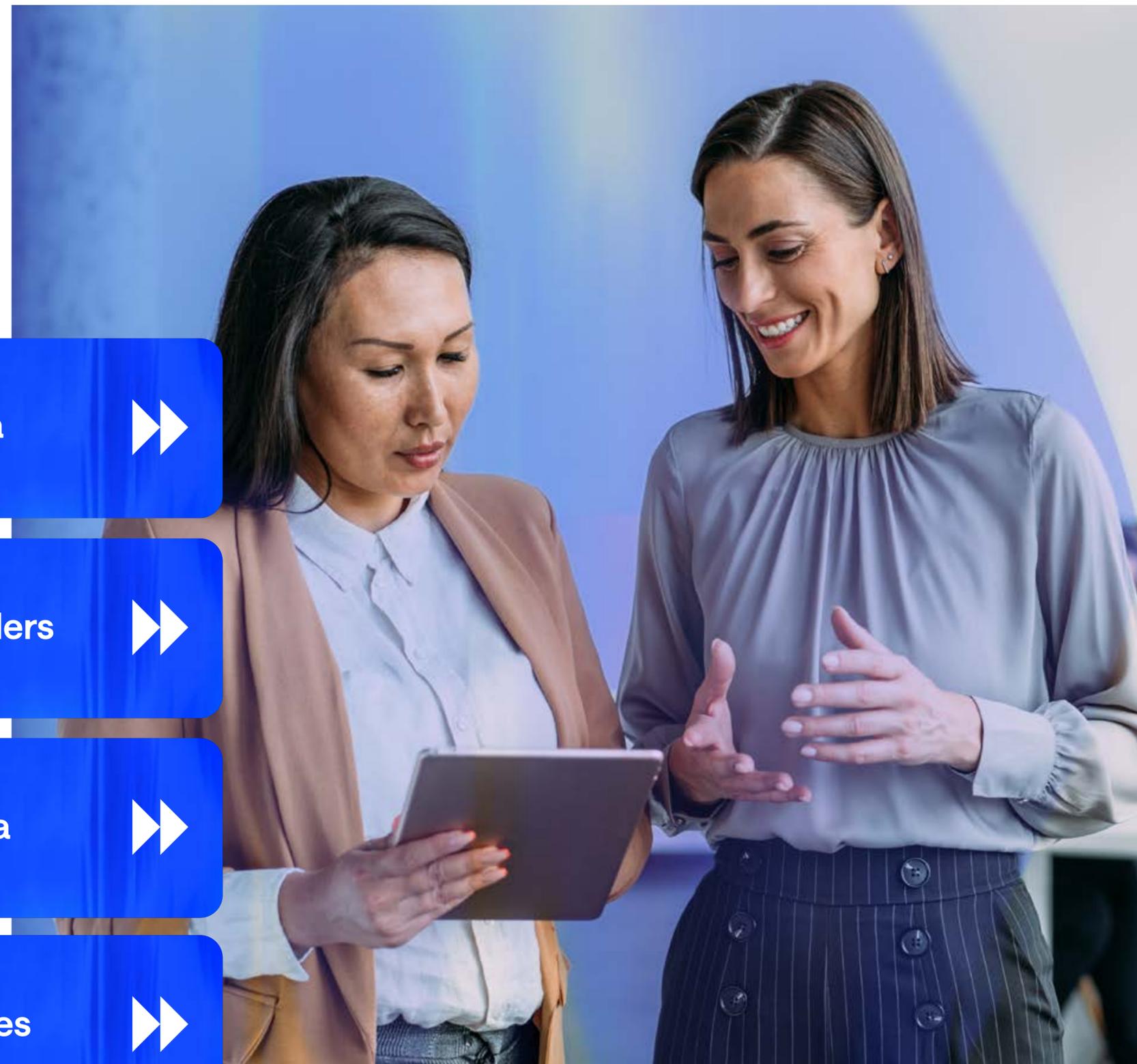
Stakeholders



Estructura



Habilidades



Estrategia

Sin una estrategia definida, tu transformación digital fracasará.

Puede parecer obvio, pero la investigación indica que muy pocas organizaciones han desarrollado [“una estrategia coherente para crear y capturar valor”](#) a partir de la tecnología.

Conoce las características de una estrategia exitosa ▶▶



Esto es lo que te está frenando

Basándonos en nuestro trabajo con clientes de todo el mundo, hemos identificado varios factores que impiden a las empresas desarrollar su hoja de ruta.

Cómo se percibe la tecnología

Un desafío recurrente que hemos identificado es que muchas organizaciones comienzan viendo su transformación digital como parte de una estrategia tecnológica, en lugar de integrar la tecnología en la estrategia empresarial. Marc Rolle aconseja que las organizaciones hagan el trabajo necesario para ‘rebrandear’ sus esfuerzos digitales internamente. “El tipo de transformación digital que estamos llevando a cabo con los clientes no es una actualización de TI, sino una base para la innovación en toda la fuerza laboral.”

El motor de la innovación

Estamos viendo una serie de casos de uso realmente impresionantes en las organizaciones, ya que las tecnologías se despliegan para superar las eficiencias de los procesos existentes. El desafío que enfrentan nuestros clientes es que estos proyectos a menudo son liderados por individuos que controlan flujos de valor singulares en la organización. Se necesita un enfoque ‘de arriba hacia abajo’ para facilitar el cambio transversal.

Cómo se organiza la tecnología

“Muchas empresas tienen un panorama tecnológico disperso”, afirma Nadine Wirkuttis, Jefa de Canal de Datos/IA en Hays Alemania. Esto significa que los líderes no pueden tomar decisiones basadas en datos porque no tienen una visibilidad total sobre el negocio y cómo funciona.

“Si apresuras el desarrollo de tu estrategia, la solución tecnológica que desarrolles e implementes puede no ser tan efectiva. Simplemente estás resolviendo un desafío en este panorama disperso”, añade Nadine.

Tu estrategia debe ser consciente del riesgo, no adversa al riesgo

Uno de los desafíos más comunes que enfrentan nuestros clientes es la gestión de nuevos o mayores riesgos al desarrollar su estrategia de transformación digital. Para muchos, es suficiente para detener su viaje. Las empresas terminan ‘enredadas’ contemplando todas las posibles cosas que podrían salir mal. Estos miedos son legítimos. ‘Cómo’ y ‘por quién’ se despliega la tecnología puede crear nuevos desafíos para las organizaciones. Un [estudio de EY](#) encontró que la cantidad de datos corporativos canalizados en chatbots por empleados aumentó casi cinco veces entre marzo de 2023 y marzo de 2024.

Pero las organizaciones deben tener la confianza para reconocer, gestionar y monitorear el riesgo, porque bloquear el acceso a tecnologías emergentes resultará en oportunidades perdidas.

Ulrich Krämer comenta, “estamos teniendo conversaciones personalizadas con nuestros clientes que nos permiten crear un enfoque orientado a soluciones. Las organizaciones necesitan definir una estructura de gobernanza clara para el uso de la tecnología.”

James Hutt llama a esto la “cobertura de riesgo” que una organización otorga a su gente para probar e innovar.

“Considera a Copilot como una versión segura de OpenAI. Los parámetros establecidos permiten probar nuevos conceptos sin miedo, como los frenos en un coche de F1: cuando sabes que están en buen estado, puedes ir mucho más rápido.”

Stakeholders // Partes interesadas

Necesitas a las personas adecuadas en la sala.

Pero a medida que tu estrategia digital pasa de ser el enfoque del equipo de tecnología a un desafío de “todo el negocio”, determinar quién tiene un asiento en la mesa se vuelve cada vez más complejo.

Esto variará entre organizaciones, pero nuestra experiencia indica que, junto con el CEO y el Director de Tecnología/Información, necesitarás asegurar la representación de las siguientes funciones:

Comercial

Identificar qué tecnologías impulsarán la productividad, equilibrando las ambiciones inmediatas y a largo plazo, además del impacto en el flujo de caja.

Riesgo

Navegar un panorama de riesgos en evolución, desde la privacidad de los datos hasta las crecientes amenazas de ciberseguridad, así como responder a nuevas legislaciones.

Personas

Entender las habilidades que serán necesarias a medida que avances en tu transformación digital, y qué impacto tendrán estos cambios en la cultura organizacional a medida que ocurren.

Cambio

Unificar a las partes interesadas detrás de la transformación, gestionar la fricción o resistencia, y mantener canales de comunicación abiertos y colaborativos.



Y el impacto de largo alcance de tu transformación digital requerirá que los líderes técnicos “reorganicen” cómo interactúan con la organización en general, según James Hutt.

“A menudo vemos equipos de tecnología desplegados para resolver un problema muy específico. Implementan la tecnología necesaria, arreglan los errores y presentan la solución a la organización.”

A medida que la tecnología se integra en la estrategia empresarial más amplia, las organizaciones necesitan eliminar los silos entre funciones. Para James, esto significa que los líderes técnicos se vuelven responsables de “reunir a todos y darles la información necesaria para entender las capacidades de la tecnología; es entonces cuando podemos empezar a resolver grandes desafíos empresariales.”

Stakeholders // Partes interesadas

La confianza es vital para tu transformación digital.

Necesitas construir y mantener la confianza en toda tu organización, desde los patrocinadores senior hasta los empleados, accionistas y tus clientes. Aquí te presentamos tres acciones que fomentan un ambiente de confianza.

Mantén la conversación activa: Identificar el desafío que estás tratando de resolver como parte de tu transformación digital es solo el primer paso.

Convertir el concepto en realidad requerirá un enfoque ágil para la gestión del cambio, trayendo a tus partes interesadas de vuelta a la mesa en cada etapa:

Analizar y evaluar

el impacto de los cambios propuestos en las personas y los procesos.

Diseñar e implementar

and implement enhanced process, communicating the change.

Monitorear

los resultados y ajustar, equilibrando la interacción entre humanos y máquinas.

Asegura la transparencia:

55%

de los empleados cree que su organización implementará la IA de manera responsable y confiable.

50%

de los consumidores encuestados por McKinsey afirmó que consideraría cambiar de marca si las prácticas de datos de una empresa no fueran claras.

Si eres una empresa que opera a escala global, vale la pena recordar que la aversión y el compromiso con las nuevas tecnologías no son uniformes en todas las culturas. Una encuesta reciente de Hays en los EE. UU. mostró que en América del Norte, solo el 36% de los encuestados usaban IA en sus trabajos, en comparación con el 48% de las personas encuestadas en América Latina, lo que indica la necesidad de estrategias diferenciadas para construir confianza y fomentar la adopción.

Reconoce los fracasos: Con tanto en juego, a menudo evitamos conversaciones difíciles. “No solemos hablar de nuestros fracasos, en lugar de eso preferimos compartir éxitos”, comenta Nadine Wirkuttis.

“No debería ser así, especialmente cuando estamos implementando tecnologías en constante evolución como la IA. Si fallamos, deberíamos hablar de ello. Esto construye confianza.” Y tus socios y proveedores externos juegan un papel importante en la creación de este espacio seguro.

Marc Rolle añade: “necesitamos compartir el viaje con nuestros clientes. El ritmo de la innovación tecnológica significa que todos estamos probando nuevos conceptos y empujando los límites. Los aprendizajes compartidos, y los fracasos, serán clave para llegar mucho más rápido a la meta final.”

La diversidad de voces mejorará su transformación digital



Estructura

La arquitectura de tu organización es la base que necesitará apoyar tu transformación digital.

Cómo prepares los sistemas, tecnologías, personas y procesos existentes tendrá un impacto tangible en el 'estado final' de tu transformación digital. Una arquitectura deficiente resultará en una velocidad de cambio más lenta, mayor fricción a medida que ocurra este cambio, y probablemente incurrirá en costos más altos al tener que revisar o incluso rediseñar elementos críticos.

Los datos determinarán el éxito

Sigue la hipótesis de 'basura entra, basura sale'. Esto significa que "sin una base de datos optimizada y segura para generar resultados de alta calidad... herramientas como los chatbots entregarán resultados peores que incluso podrían afectar la productividad".

La verdad es que la mayoría de las organizaciones necesitarán invertir considerable tiempo y dinero en limpiar y organizar los datos para asegurarse de que estén en el formato correcto y en el lugar adecuado para generar el mayor impacto.

“Los datos son el corazón de cualquier algoritmo de IA.”



Nadine Wirkuttis
Jefa de Canal de Datos/IA,
Hays, Alemania.

De mapear el cambio a gestionarlo

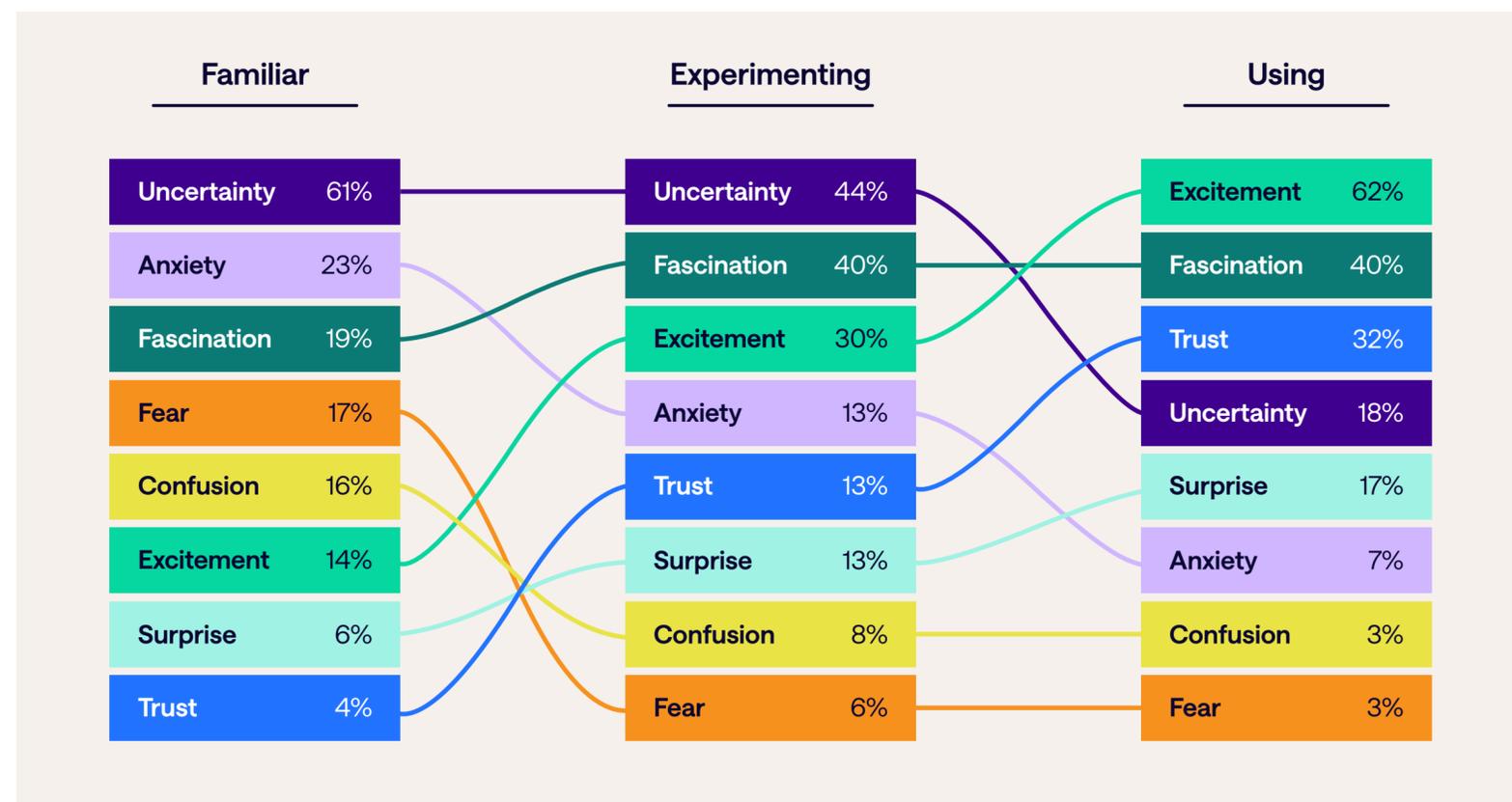
El proceso en el que se implementa, difunde y adopta la tecnología será central en la estructura de tu transformación.

Jon Sampson destaca que en la mayoría de las organizaciones, "muchas tecnologías se han implementado, pero no se han comprendido completamente, no se han entrenado completamente y no se han adoptado completamente".

El resultado es un fracaso en aprovechar todo el espectro de oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Las organizaciones necesitan gestionar activamente el proceso de cambio, incluyendo:

Capacitación accesible y regular: Un estudio de Deloitte ilustró cómo la exposición frecuente a tecnologías emergentes, como la IA, ayudó a reducir los sentimientos de ansiedad e incertidumbre.

Dado el miedo al desplazamiento que ha plagado gran parte de la integración de nuevas tecnologías en la fuerza laboral, equipar a las personas con conocimientos, quizás en un formato de sesiones de aprendizaje 'micro' o 'ráfagas', ayudará a reducir la negatividad que rodea la implementación. Además, una mayor comprensión de las nuevas tecnologías permitirá a las personas considerar cómo pueden combinar sus rasgos y habilidades 'humanas' únicas en su rol específico, con el alcance de las tecnologías inteligentes, abriendo avenidas que quizás ni siquiera habías considerado. Deloitte, 'Ganando confianza a medida que la IA generativa se afianza', 2024.



Deloitte, 'Earning trust as gen AI takes hold', 2024

Una plataforma para ser escuchado: Necesitas asegurarte de que los bucles de retroalimentación estén integrados en tu infraestructura. Mientras que tus partes interesadas en la toma de decisiones (ver Sección 2) son vitales para dar forma a la visión, son los equipos 'en el terreno' los que determinarán el éxito. Nadine Wirkuttis añade que "todos deberían sentir que tienen la capacidad de contribuir a la visión general, que su voz ha sido escuchada". Los canales de comunicación bidireccionales pueden agregar tiempo y complejidad, pero empoderan a tu gente para que se sienta informada y que están jugando un papel activo en el proceso de toma de decisiones.

¿El resultado? Una fuerza laboral más alineada con tu transformación digital.

Habilidades

Los trabajos se están creando y eliminando a un ritmo que las organizaciones no logran igualar. Los títulos se modifican para reflejar prioridades cambiantes; las nuevas tecnologías hacen que la experiencia sea una medida ineficaz, y la IA está automatizando algunas tareas fuera de la lista de pendientes por completo.

¿Cómo buscar habilidades cuando los parámetros siempre están cambiando? Necesitas a las personas adecuadas, con las habilidades correctas, en el lugar correcto para que tu transformación digital sea un éxito.

Es por eso que el cuarto componente crítico se centra en las habilidades.

01

Define tu necesidad

Tu viaje de transformación tiene múltiples etapas, y cada una requiere habilidades diferentes.

En lugar de buscar un candidato 'unicornio' que cumpla con todo, considera combinar trabajadores contratados de alta habilidad con empleados permanentes que conozcan bien tu organización. de alta habilidad y empleados permanentes (equipados con un amplio conocimiento de tu organización) podría ser desplegada.

02

Reorganiza tu proceso de contratación

Como resume Neil Khatod, "la forma antigua de contratar no va a funcionar".

Los candidatos esperan las mismas experiencias hiperpersonalizadas que reciben como consumidores. Un proceso de contratación prolongado puede ser necesario para las organizaciones que intentan identificar habilidades y aptitudes cambiantes, pero la pérdida de solicitantes interesados será costosa.

La buena noticia es que la tecnología puede ser desplegada para apoyar a las organizaciones en su búsqueda de habilidades clave. Aquí en Hays, hemos realizado una revisión detallada del proceso con muchos de nuestros clientes, desde el contacto inicial hasta los primeros seis meses después de la colocación.

Hemos identificado múltiples oportunidades para que la tecnología agregue valor, incluyendo cómo los chatbots pueden ser utilizados para resolver el desafío global del 'ghosting', ya que las organizaciones no logran mantener el ritmo con los aumentos en sus procesos de contratación.

Y vale la pena señalar que, aunque hay desafíos de productividad que puedes usar la tecnología para ayudar a resolver, la interacción y supervisión humana sigue siendo crítica.

Louisa Benedicto (Vicepresidenta Senior, Hays Canadá) reflexiona sobre cómo la integración de

la tecnología podría replicar resultados injustos, si no se controla.

"Necesitamos ser muy claros con los candidatos sobre cuándo y cómo estamos desplegando tecnología para apoyar el proceso de contratación. Por ejemplo, usar GenAI para escribir una descripción de trabajo resultará en un resultado intrínsecamente sesgado, dado que se basa en datos históricos que favorecen a un grupo demográfico limitado."

Para muchas organizaciones, una dependencia excesiva de la tecnología se debe a la falta de recursos. El equipo de ingeniería está buscando un reemplazo para un rol que ha cambiado enormemente en los últimos dos años, mientras que el equipo de contratación está trabajando con una descripción de trabajo desactualizada y una comprensión irregular de las habilidades necesarias.

Externalizar esta búsqueda evita caer en la 'trampa tecnológica', reuniendo conocimientos especializados del sector y capacidades de contratación.

03

Promueve habilidades blandas en tiempos de cambio

Un hilo común que une a varios de nuestros clientes en las primeras etapas de su

transformación digital es que tienen un conjunto definido de habilidades técnicas que necesitan.

Sin embargo, muy pocos han aplicado la misma atención al detallar las personalidades necesarias para unir todo esto.

Lo que hace esto más difícil, especialmente en sectores que evolucionan rápidamente como Tecnología o Ciencias de la Vida, es que no siempre hay un 'manual' que defina a un candidato exitoso.

Las organizaciones necesitan identificar individuos que se sientan cómodos con la ambigüedad, dado el alcance del cambio. Otras habilidades blandas esenciales para tu transformación digital incluyen:



Communication



Negotiation and influencing skills



Self-awareness



Emotional intelligence

Habilidades

04

Amplía tus horizontes

Con la experiencia ya no siendo un indicador confiable de éxito, necesitarás considerar una amplia variedad de candidatos para apoyar tu viaje de transformación digital.

Interno: dada la escasez de talento en muchos países, así como la incertidumbre económica continua, la redistribución del talento interno es una solución cada vez más popular para cubrir las brechas de habilidades.

Y puedes usar la tecnología para asistir en tus esfuerzos. Hay varias herramientas de scraping que pueden obtener los datos para formar una matriz de habilidades a nivel de toda la empresa, permitiendo a los equipos de contratación identificar más fácilmente candidatos adecuados, por ejemplo.

Una vez en el rol, las plataformas de aprendizaje en línea pueden habilitar la capacitación inicial para aumentar el tiempo de productividad. Los chatbots internos podrían actuar como el primer 'punto de contacto' para muchas preguntas comunes, reduciendo la carga en equipos ya sobrecargados.

Además de ser una solución más rentable que simplemente 'comprar' el conjunto de habilidades, hay múltiples beneficios para las empresas, incluyendo:

- Mayor permanencia, ya que los individuos se benefician de nuevas oportunidades.
- Retención de conocimientos y procesos críticos.

External: Tu transformación digital probablemente requerirá una inyección de talento 'externo'.

Pero la batalla por las habilidades es feroz. Los candidatos demandados son conscientes de su valor y requerirán compensación financiera, un propósito sólido y una cultura ambiciosa para mantenerse comprometidos.

¿Dificultades para encontrar las habilidades que necesitas? Considera algunos de estos modelos de búsqueda alternativos.

Modelos de Contratar-Entrenar-Desplegar: Estos programas de entrenamiento intensivo desarrollan habilidades técnicas para una necesidad específica.

Descubriendo redes de talento oculto: Los nuevos desafíos requieren nuevas perspectivas. Muchas organizaciones han sido reacias a explorar fuentes de talento alternativas. Dado el ritmo al que cambian las habilidades, estas actitudes necesitarán ajustarse. Necesitamos estar dispuestos a encontrar talento y superar nuestros sesgos mientras lo hacemos.

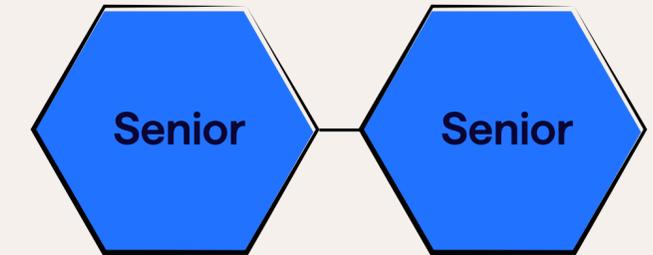
Equipos personalizados para desafíos personalizados: Muchas organizaciones no pueden permitirse inflar salarios para mantenerse al ritmo de sus competidores. Neil Khatod explora cómo los equipos personalizados podrían proporcionar la respuesta, sin romper el banco.

“Una estructura piramidal equilibra la experiencia con un apetito saludable por el aprendizaje. En lugar de contratar a dos arquitectos senior, una organización podría desplegar a un profesional de nivel medio, junto con dos candidatos más junior. Es un equilibrio delicado para asegurar que los equipos se formen con las habilidades correctas, así como las capacidades para entrenar a otros individuos. Sin duda requiere más esfuerzo, pero es un método más asequible y alcanzable que entregará un equipo de alto rendimiento, si estás dispuesto a poner el trabajo necesario.”

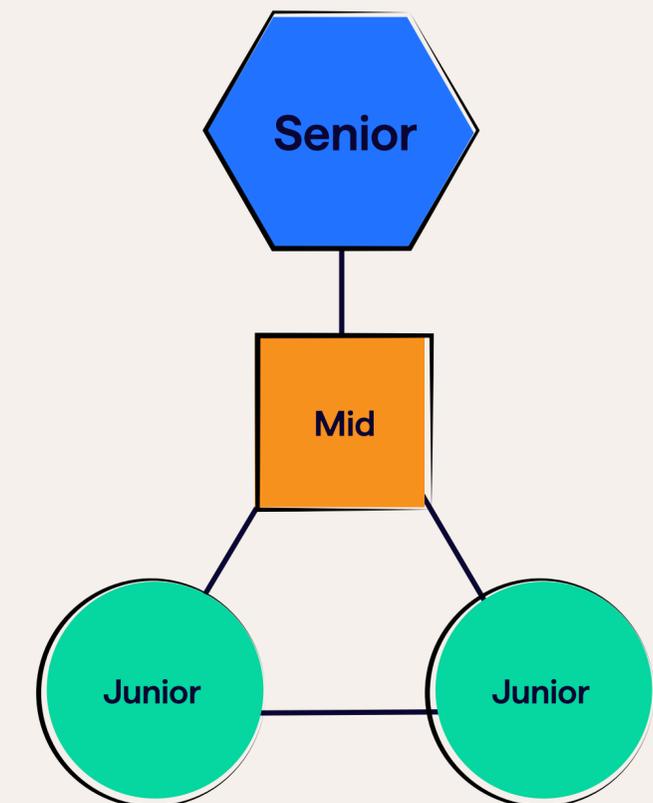


Neil Khatod
Director de Seguridad de la Información, Hays, Américas

El equipo de hoy



La matriz del mañana



Doce meses para definir el futuro de tu organización

2025 será el año en que pasemos de esfuerzos aislados habilitados por IA que mejoran los resultados individuales, a soluciones tecnológicas a nivel empresarial que transforman fundamentalmente la forma en que se realiza el trabajo.

Esta transformación se extenderá mucho más allá de 2025. Estimo que para la mayoría de las empresas, el proceso de implementar y aprovechar completamente la IA tomará entre cinco y diez años, dependiendo del tamaño, las complejidades y las infraestructuras heredadas de la organización.

Necesitarás determinar en qué tecnologías invertir y cómo impulsarán el progreso de tu organización. Tendrás que definir cómo se verá el éxito, desde los niveles de productividad

individual hasta tus márgenes de ganancia. El riesgo evolucionará a medida que integres más poder en tus procesos; necesitarás mantenerte al tanto de los cambios legislativos y de los actores maliciosos que están ansiosos por aprovechar cualquier eslabón débil en tu creciente patrimonio digital.

Deberás entender qué impacto tendrán estas tecnologías en tu estrategia de contratación, ya que las profesiones surgirán y desaparecerán en cuestión de años, así como las habilidades clave que necesitarás desarrollar, adquirir o contratar para convertir tu 'visión digital' en realidad. Navegar estos desafíos requerirá los esfuerzos y la participación de toda la organización, no solo de la función tecnológica.

La calidad, integración y retorno de inversión que entregue la tecnología será el resultado directo de las bases que establezcas en los próximos 12 meses.

¿Estás listo/a para moldear el futuro del trabajo?

James Milligan



James Milligan
Director Global de Tecnología,
Ingeniería y Contratación, Hays

Entendiendo nuestras fuentes de datos

Hays Global Data Dashboard

Se ha utilizado un extenso conjunto de datos globales para compilar los conocimientos en este informe. Los datos fueron recopilados en febrero de 2025 de 33 países (Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, República Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Hong Kong, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Malasia, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Rumania, Singapur, España, Suecia, Suiza, Tailandia, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos).

Los datos presentados en este informe se derivan de un panel de control propietario desarrollado por Hays. Este panel registra meticulosamente el volumen de trabajo y las tasas de ocupación en diez subespecialidades dentro del sector tecnológico. La entrada de datos es realizada por nuestros consultores, asegurando precisión y consistencia. El panel de control sirve a un doble propósito para nuestro negocio: actúa como un verificador de calidad y proporciona un indicador de la demanda del mercado en evolución.

Es importante señalar que estos datos son exclusivos de Hays y, por lo tanto, reflejan la demanda de los clientes, específica para los roles que contratamos y los países en los que operamos. Si bien ofrece valiosos conocimientos

sobre las tendencias del mercado, representa una parte del panorama del mercado en general.

Función de impacto de IA de Horsefly

Horsefly recopila y agrega datos de cientos de miles de fuentes de datos de terceros, incluyendo 1.2 mil millones de perfiles sociales fusionados y desduplicados y millones de anuncios de trabajo desduplicados.

El Puntaje de Impacto de IA indica cómo la IA podría afectar áreas específicas de habilidades y roles laborales. Las habilidades se categorizan en tres grupos:

- **Promotores de IA:** Habilidades que probablemente serán mejoradas o reemplazadas por IA.
- **Neutrales de IA:** Habilidades que podrían ver alguna influencia de IA pero no cambiarán completamente.
- **Detractores de IA:** Habilidades que probablemente no serán afectadas por IA.

El modelo está afinado para centrarse en la disrupción de IA, utilizando las últimas investigaciones, noticias y estudios. Los datos

están completamente actualizados y mapeados a títulos de trabajo y habilidades en tiempo real. El puntaje final utiliza un método similar al Net Promoter Score (NPS). Los roles se clasifican según su mezcla de Promotores, Pasivos y Detractores. Esto crea un puntaje de 100 a 100.

Interpretación del Puntaje:

- **100 - 0:** Sin impacto mayor de IA. Estos roles son estables y es poco probable que cambien pronto.
- **1-20:** Influencia mínima de IA. El rol permanece mayormente sin cambios.
- **21-40:** Algunas tareas pueden cambiar, pero el rol principal no se ve afectado.
- **41-60:** Impacto moderado. Ciertas tareas podrían ser automatizadas, requiriendo mejora de habilidades.
- **61-80:** Alto impacto. Muchas tareas pueden cambiar, por lo que la planificación y adaptación temprana son clave.
- **81-100:** Impacto severo. El rol o las tareas clave podrían sufrir una transformación significativa pronto.



Colaboradores

Queremos extender nuestro más sincero agradecimiento a los siguientes colaboradores. Su experiencia y conocimientos han sido esenciales para la elaboración de este informe.



Adam Shapley

Director General de Soluciones Tecnológicas,
Hays, Australia y Nueva Zelanda



Jon Sampson

Director General
Hays, Américas



Nadine Wirkuttis

Jefa de Canal de Datos/IA
Hays, Alemania



Amanda Whicher

Directora de Soluciones Tecnológicas,
Hays, Reino Unido e Irlanda



Louisa Benedicto

Vicepresidenta Senior
Hays, Canadá



James Hutt

Consultor, Paradigm Junction



James Milligan

Director Global de Tecnología, Ingeniería y
Contratación, Hays



Neil Khatod

Director de Seguridad de la Información
Hays, Américas



Neil Curtis

Fundador, Solve Transition



James Walsh

Director de Negocios (Ciberseguridad, Datos y
Nube), Hays, Reino Unido e Irlanda



Ulrich Krämer

Jefe de Estrategia y Transformación de
Negocios de Hays, Alpes y Países Nórdicos



Susan John

Líder Global de Aprendizaje y
Desarrollo, IBM



Transformemos la tecnología, *juntos*

Desde Silicon Valley hasta Hong Kong SAR, y pasando por Latinoamérica, en el mercado actual no hay fronteras para el talento tecnológico. Ofrecemos una experiencia de cliente de clase mundial, diseñando estrategias de contratación para cumplir con tus ambiciones digitales.

Descubre nuestra red *global de expertos*



HAYS

Copyright Hays plc 2025. La palabra HAYS, los dispositivos H, HAYS WORKING FOR YOUR TOMORROW y Powering the World of Work y los logotipos e ilustraciones asociados son marcas comerciales de Hays plc.
Los dispositivos H son diseños originales protegidos por registro en muchos países. Todos los derechos reservados.