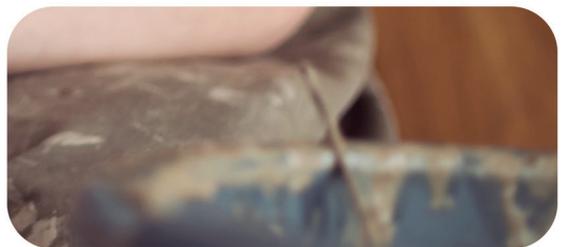
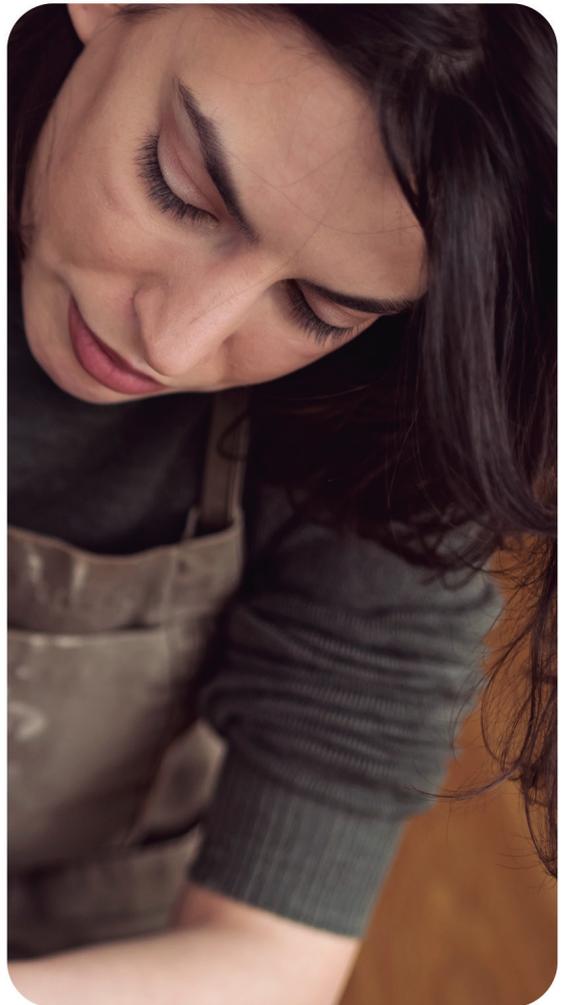


# HABILIDADES DEL FUTURO



Es el momento

 Santander

# HABILIDADES DEL FUTURO

# Contenidos

 <b>Prólogo</b>	<b>5</b>
 <b>Resumen ejecutivo</b>	<b>6</b>
 <b>1. Reconstrucción del aprendizaje</b>	<b>9</b>
La formación recibida es fundamental, pero no suficiente	11
Repensando la elección de estudios	12
La experiencia práctica, muy bien valorada	13
De la etapa educativa a la formación continua	14
 <b>2. Mercado de competencias</b>	<b>17</b>
El futuro en el puesto de trabajo	20
Alta demanda de formación en IA y ciencia de datos	21
Plataformas digitales de formación: un “menú” de habilidades a explorar	22
 <b>3. Intersección de oportunidades</b>	<b>23</b>
Educación, una responsabilidad compartida	25
Empleabilidad y oportunidades de aprendizaje para toda la vida	26
 <b>4. Una perspectiva geográfica</b>	<b>27</b>
Europa	28
Norteamérica	38
Sudamérica	41
 <b>Metodología</b>	<b>46</b>
 <b>Equipo</b>	<b>48</b>

 Santander

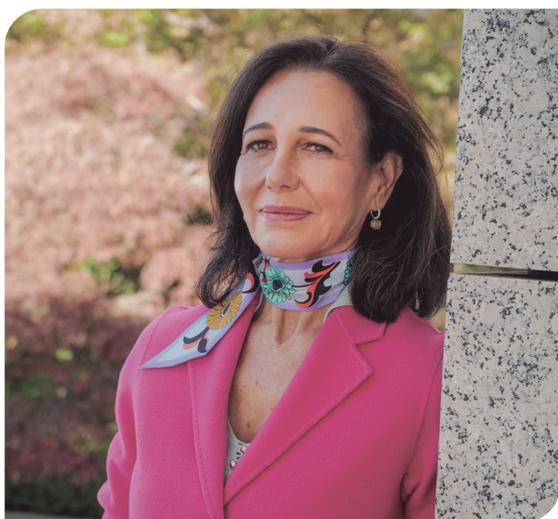
# HABILIDADES DEL FUTURO

# Prólogo

**Cuando me licencié en Económicas a principios de los 80, nunca podría haber imaginado lo rápido y profundo que cambiaría el mercado laboral. Incluso cuando asumí mi cargo actual, al frente del Santander, a finales de 2014, y puse la transformación digital en lo más alto de nuestra agenda, tampoco pude imaginar el ritmo ni la escala de la disrupción que estamos presenciando ahora. El auge de la Inteligencia Artificial está cambiando no solo nuestra forma de trabajar, sino también de vivir y aprender.**

Con esta transformación llegan inmensas oportunidades: impulsar la productividad, mejorar la competitividad y crear nuevas formas de valor. Pero, como todo cambio, también plantea un serio desafío: ¿estamos preparados y somos capaces de adaptarnos a este nuevo mundo?

La respuesta está en las competencias y, más concretamente, en la recualificación. Según el Foro Económico Mundial, la mitad de la mano de obra mundial necesitará reciclarse para 2025. Una de cada cuatro pymes europeas se enfrenta a la escasez de talento. En América Latina, millones de puestos digitales no se cubren por falta de candidatos cualificados. Para hacer frente a esta situación, el panorama educativo está cambiando. El aprendizaje permanente ya no es opcional, es una necesidad básica para cualquiera que quiera prosperar en esta nueva era.



En Santander, creemos que las empresas deben ser parte de la solución. Para aclarar dónde podemos influir y qué debemos hacer, hemos elaborado el informe 'Habilidades del Futuro', que recoge las opiniones de 15.000 personas en 15 países. Es tanto un ejercicio de escucha como un plan de acción: una forma de comprender los retos a los que se enfrentan las personas y de responder con un apoyo significativo.

La gente tiene claro lo que quiere. Las empresas deben invertir no sólo en las capacidades de sus empleados, sino también en la sociedad en general. Estamos de acuerdo. Llevamos años tomándonos en serio esta responsabilidad. Hace 28 años pusimos en marcha una iniciativa de apoyo a las universidades, y a lo largo de los años hemos invertido más de 2.400 millones de euros en educación.

Ahora vamos un paso más allá, aumentando nuestra ambición para reflejar los retos y oportunidades del futuro digital. Nos hemos comprometido a invertir 400 millones de euros en educación, empleabilidad y emprendimiento entre 2023 y 2026. Hemos creado plataformas como Santander Open Academy que, en colaboración con prestigiosas universidades e instituciones educativas, proporcionan acceso gratuito a formación y herramientas de primer nivel para personas de todas las edades y procedencias.

Nuestra misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Este informe reafirma nuestro compromiso, ayudando a las personas a mejorar y reciclarse. Invita al pensamiento crítico y al diálogo abierto. Y, sobre todo, refleja nuestra convicción de que el crecimiento sostenible es positivo para todos: empleados, clientes, accionistas y la sociedad. Y que el camino hacia el crecimiento sostenible pasa por dotar a las personas de las capacidades que necesitan, no sólo para los empleos del mañana, sino para el futuro que todos compartimos.

**Ana Botín**  
Presidenta ejecutiva de Santander

# Resumen ejecutivo

El informe **Habilidades del futuro** recoge los resultados de una amplia encuesta internacional que busca evaluar la disposición de las personas a reinventarse profesionalmente, explorar nuevos caminos y adquirir nuevas habilidades.

## Del latín *habilitas, -âtis*

*'aptitud, idoneidad'*

### f. Capacidad y disposición para algo

El informe también examina la percepción actual de plataformas digitales de formación y toma el pulso de las tendencias que darán forma a las profesiones del futuro. Un futuro donde la construcción y reconstrucción del aprendizaje será una constante a lo largo de la vida y esencial para ensamblar nuevas oportunidades en tres ámbitos cada vez más interconectados entre sí: **la educación, la empleabilidad y el emprendimiento**.

El informe se estructura en cuatro capítulos. El primero de ellos, **“Reconstrucción del aprendizaje”**, analiza la percepción de los encuestados sobre la formación recibida y su capacidad para enfrentarse a un mundo laboral en constante cambio.

El segundo capítulo, **“Mercado de competencias”**, indaga en los trabajos del futuro, las competencias —entendidas como la combinación de conocimientos y habilidades— que serán más demandadas y las diferentes opciones para adquirirlas a lo largo de toda la vida adulta.

El tercer capítulo, **“Intersección de oportunidades”**, explora la responsabilidad compartida del sector público, las empresas y los propios individuos para reforzar la formación continua y la empleabilidad.

El estudio de campo ha tenido lugar en 15 países<sup>1</sup> de Europa, Norteamérica y Sudamérica incluyendo una población adulta total de 15.000 encuestados (1.000 por país) entre 18 y 65 años.

<sup>1</sup> Alemania, Bélgica, España, Francia, Italia, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Estados Unidos, México, Argentina, Brasil, Chile y Uruguay



La muestra permite ofrecer una comparativa geográfica, que se aborda en el cuarto capítulo, de modo que puedan analizarse diferentes tendencias y preferencias de los encuestados según su país de residencia. El informe se completa con fichas individuales que muestran los resultados principales de cada país.

## Principales tendencias

### 1. La idea de que la formación se adquiere de una sola vez está desapareciendo

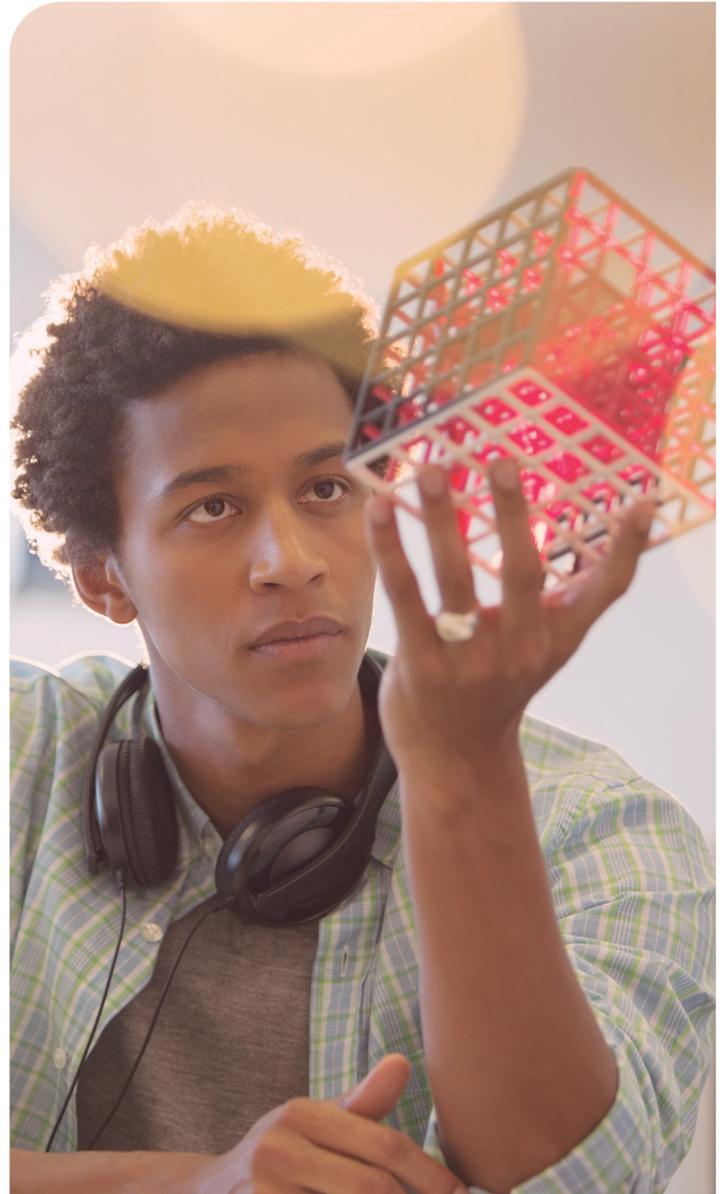
De hecho, 8 de cada 10 encuestados siente la necesidad de seguir ampliando sus habilidades con formación continua.

Las tres principales motivaciones para la formación continua son adaptarse a las demandas del mercado laboral y las nuevas tecnologías; mejorar la empleabilidad y la competitividad profesional; así como aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo.

El 38% de los encuestados sienten que la formación recibida no los ha preparado adecuadamente para el mercado laboral y el 39% elegirían estudios diferentes a los cursados.

### 2. La formación continua es un camino intermitente marcado por diversos obstáculos

Aunque existe una clara disposición a seguir formándose (81%), los encuestados reconocen que el coste económico (44%) y la falta de tiempo (31%) son las grandes barreras para adquirir habilidades en la edad adulta.



### 3. El trabajo del futuro aún no se ha inventado

La disrupción tecnológica y los nuevos hábitos de consumo provocan un cambio constante en las demandas laborales de las organizaciones.

Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen, según 7 de cada 10 personas encuestadas.



#### **4. Uno de cada tres trabajadores cree que la inteligencia artificial será capaz de sustituirlos en el futuro**

La mayoría (58%) está de acuerdo con que su conocimiento será fundamental para acceder y mantenerse en el mercado laboral, pero existe una baja satisfacción con la formación recibida en esta materia.

#### **5. Se espera que las empresas tengan un rol más proactivo en la formación de sus empleados**

El 43% piensa que las empresas deberían ser las responsables de la formación continua de sus empleados, mientras que el 29% de los encuestados asumen esta responsabilidad individualmente.

Además, 1 de cada 4 atribuye este deber al sector público, aunque el 39% de las personas encuestadas percibe que la oferta de formación continua ofrecida por el gobierno o las administraciones de su país es insuficiente.

#### **6. Casi la mitad de los encuestados cree que la experiencia práctica será más importante que la educación formal**

Según el 45% de los encuestados, la experiencia práctica y la educación no formal (autodidacta, cursos, talleres, etc.) será más importante que la educación formal (por ejemplo, un grado). La tecnología y la digitalización encabezan las prioridades formativas para el desarrollo profesional, seguidas muy de cerca por el área de salud y bienestar.

#### **7. Los profesionales con experiencia son la fuente de formación preferida**

El 45% de los encuestados prefieren programas de formación y contenidos impartidos por otros profesionales de referencia.

#### **8. La orientación profesional debe abordarse con mayor flexibilidad**

El rumbo personal y profesional estará marcado por el momento vital de cada uno, que asume el cambio y la incertidumbre como parte natural de su desarrollo.

La mayoría de los encuestados (69%) prefieren modelos híbridos u *online* para la formación continua.

# 01 Reconstrucción del aprendizaje



# La educación ha dejado de tener una fecha de inicio y final

- » El 81% siente la necesidad de seguir ampliando sus habilidades con formación continua, llegando al 87% entre quienes tienen estudios universitarios, lo que refleja una clara tendencia hacia el aprendizaje continuo.
- » El 38% de los encuestados con estudios universitarios considera que la formación recibida antes de incorporarse al mercado laboral no los preparó adecuadamente.
- » De entre todos los encuestados, el 43% repetiría su elección de estudios, mientras que el 39% optaría por otra formación y el 18% preferiría aprender un oficio o formarse de forma autodidacta.
- » El 45% cree que la experiencia práctica y la educación no formal serán más importantes que la educación formal o un título oficial, especialmente en Norteamérica y Europa.
- » El 43% piensa que las empresas deberían ser las principales responsables de la formación continua de sus empleados, mientras que el 29% asume esta responsabilidad individualmente y 1 de cada 4 la atribuye al sector público.

La educación ha dejado de tener una fecha de inicio y final en nuestros *curriculum vitae*. Entre otras causas, los últimos avances tecnológicos motivan la necesidad de estar en constante movimiento. El desarrollo de nuevas competencias y el aprendizaje a lo largo de la vida son ya indispensables para lograr nuestros objetivos individuales y empoderarnos para enfrentar los desafíos colectivos.

### La formación recibida es fundamental, pero no suficiente

Aunque la gran mayoría de los encuestados considera que su educación reglada ha sido fundamental en su proceso de desarrollo (60%), casi 4 de cada 10 reconoce no sentirse adecuadamente preparado para el mercado laboral.

### El 73% de los encuestados señala que la formación continua será esencial para mantenerse en el mercado laboral, lo que evidencia la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades a lo largo de la vida

Los encuestados que han terminado la educación obligatoria (sobre todo en el segmento de edad de 18 a 24 años) muestran un mayor descontento con la formación recibida antes de insertarse en el mercado laboral.



### Tenemos que preparar a los estudiantes para abordar los retos cada vez más complejos a los que se enfrenta nuestra sociedad global.

Este informe es el recordatorio más reciente de que nuestros sistemas de educación primaria y secundaria se construyeron para una época diferente. Las comunidades y los países de todo el mundo tienen que remodelar sus sistemas educativos para que preparen a los estudiantes para forjar un futuro mejor para sí mismos y para todos nosotros. Tendremos que fomentar su capacidad de actuar, su concienciación, su conexión con las personas y el planeta, y sus aptitudes de resolución de problemas y pensamiento crítico, para que puedan forjar carreras significativas en una economía cambiante **II**.

**Wendy Kopp**  
Cofundadora y CEO de Teach For All

Los graduados universitarios, sin embargo, son más optimistas respecto a la utilidad de la formación recibida antes de su inserción laboral. Esto pone de manifiesto el rol de las universidades como catalizadoras de oportunidades que ofrecen una mayor satisfacción profesional y personal.

El 68% de los que han recibido solo formación obligatoria afirma que complementarían sus estudios y el 65% considera importante recibir formación continua.

### La mayoría de los encuestados considera útil la formación recibida antes de entrar en el mercado laboral

Porcentaje total de los encuestados que están de acuerdo con esta afirmación según su rango de edad

Rango de edad	18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 65
Considero útil la formación recibida antes de incorporarme al mercado laboral	58%	61%	61%	62%	65%



**El 43% se mantiene firme con su elección.** El 39% estudiaría algo diferente y el 18% se plantearía optar por la formación práctica y/o un entorno autodidacta

## Repensando la elección de estudios

Algo más de la mitad de los encuestados cambiarían sus estudios, bien optando por otra opción formativa (39%) o, directamente, optando por aprender un trabajo en un entorno práctico o autodidacta (18%). De estos, los encuestados de países como Italia, Chile y Polonia muestran mayor intención por estudiar otra disciplina. En Alemania, Reino Unido y Estados Unidos un mayor porcentaje de los encuestados desearía haber adquirido una experiencia práctica y/o como autodidacta.

Esta respuesta difiere según el estatus laboral del encuestado. Mientras que los profesionales de mayor responsabilidad tienden a validar su rama y nivel de estudios, las personas que se encuentran en posiciones más bajas tienden a valorar posibles opciones más allá de sus estudios.

El nivel educativo del encuestado también condiciona la respuesta: la mitad de las personas con estudios universitarios repetirían su elección y el 40% de los que cursaron primaria, secundaria o formación profesional o técnica preferirían haber optado por otro recorrido formativo.

Además, la mayoría de los encuestados empleados en sectores como servicios, comercio, transporte y logística elegirían hoy otra trayectoria formativa, pero aquellos en áreas como tecnología, ciencia, ingeniería, salud y educación son proclives a elegir de nuevo la misma.

## La experiencia práctica, muy bien valorada

Casi la mitad de los encuestados (45%) cree que la educación no formal —autodidacta, cursos, talleres, etc.— y la experiencia práctica serán más importantes que la educación formal (p. ej.: un título oficial). Este sentimiento es superior en Norteamérica y en Europa. Además, quienes poseen estudios universitarios valoran más la experiencia práctica.

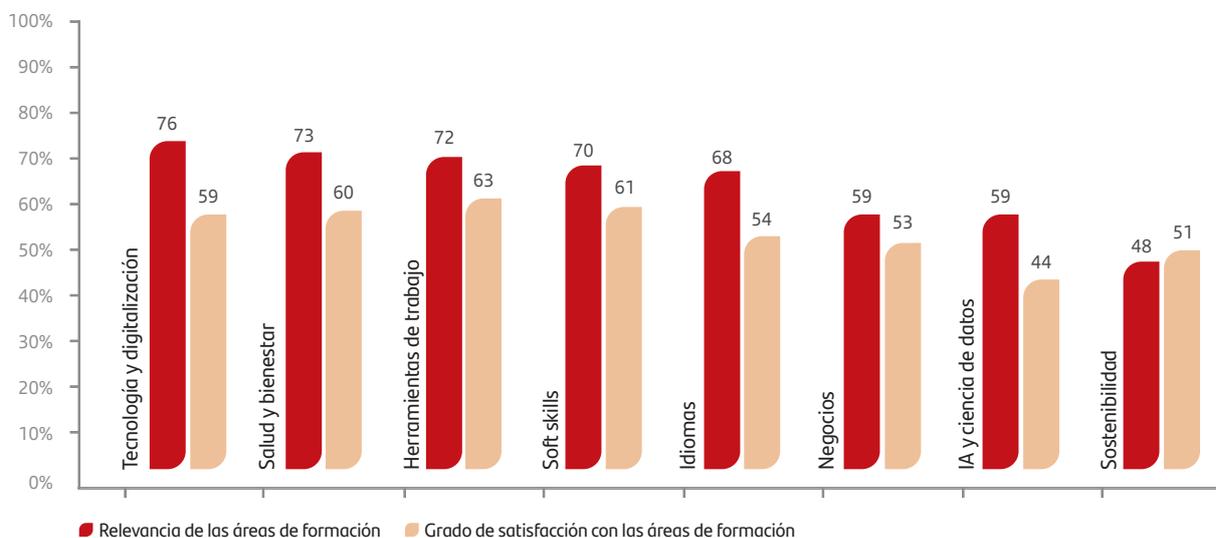
## Áreas de formación prioritarias

La tecnología y la digitalización encabezan las prioridades de formación, aunque el grado de satisfacción es bajo. Le siguen la salud y el bienestar y, después, las herramientas de trabajo (p. ej.: hojas de cálculo, visualización de datos, etc.).

En Estados Unidos, Brasil y algunos países de Europa, como Polonia o Portugal, se pone de manifiesto la importancia de las *soft skills* y los idiomas. La relevancia de los últimos se acentúa en aquellos países donde el nivel de inglés es más bajo.

## Áreas de formación prioritarias para los encuestados

Porcentaje total de los encuestados que consideran relevantes las siguientes áreas de formación para su desarrollo profesional



## De la etapa educativa a la formación continua

El 81% de los encuestados afirma sentir la necesidad de ampliar sus conocimientos y habilidades. Según el nivel educativo, esta necesidad crece progresivamente desde los que tienen estudios primarios (55%), secundarios (76%) y formación profesional o técnica (78%), hasta llegar al 87% en el caso de quienes tienen formación universitaria, lo que evidencia una clara voluntad de construir sobre las bases educativas previas.

La necesidad de ampliar competencias se percibe con fuerza en todas las franjas de edad. Los jóvenes y las personas con estudios universitarios son quienes, de manera mayoritaria, buscan y cursan programas formativos. Es un hecho: cuanto mayor es el nivel educativo alcanzado, mayor es el convencimiento sobre la necesidad de seguir formándose de manera continua.

Para programas de formación continua, los encuestados tienden a confiar más en la docencia de figuras con autoridad reconocidas por su experiencia (45%), principalmente en países como EE. UU., México, Reino Unido, Portugal y Alemania. Por tanto, la transmisión de estos conocimientos, tanto teóricos como prácticos, adquieren más valor cuando están creados por otros profesionales.

**La formación continua genera más interés cuando la imparten profesionales con experiencia, así lo piensa el 45 % de los encuestados**



### Los obstáculos

- El coste (44%), seguido de la falta de tiempo (31%), son las principales barreras para acceder a la formación continua según los encuestados.
- Existe una brecha entre lo que los encuestados consideran relevante y las áreas de formación que más ofrecen las empresas. Estas se enfocan en áreas como competencias transversales (p. ej.: *soft skills*) o herramientas de trabajo (p. ej.: Excel), mientras que los profesionales valoran más otras como tecnología, digitalización, salud y bienestar.

### Los recursos

- Aproximadamente un tercio de los encuestados reciben formación por iniciativa propia motivados, principalmente, por el deseo de adaptarse al cambio, mejorar la empleabilidad y aumentar la eficiencia en el puesto de trabajo. Particularmente entre empleados del sector financiero, tecnológico, sanitario y educativo.
- A nivel global, el 36% prefiere la formación híbrida, con sesiones y presenciales.
- El 31% elegiría las universidades públicas como proveedor de formación continua, sobre todo en la franja de 18 a 24 años (41%).

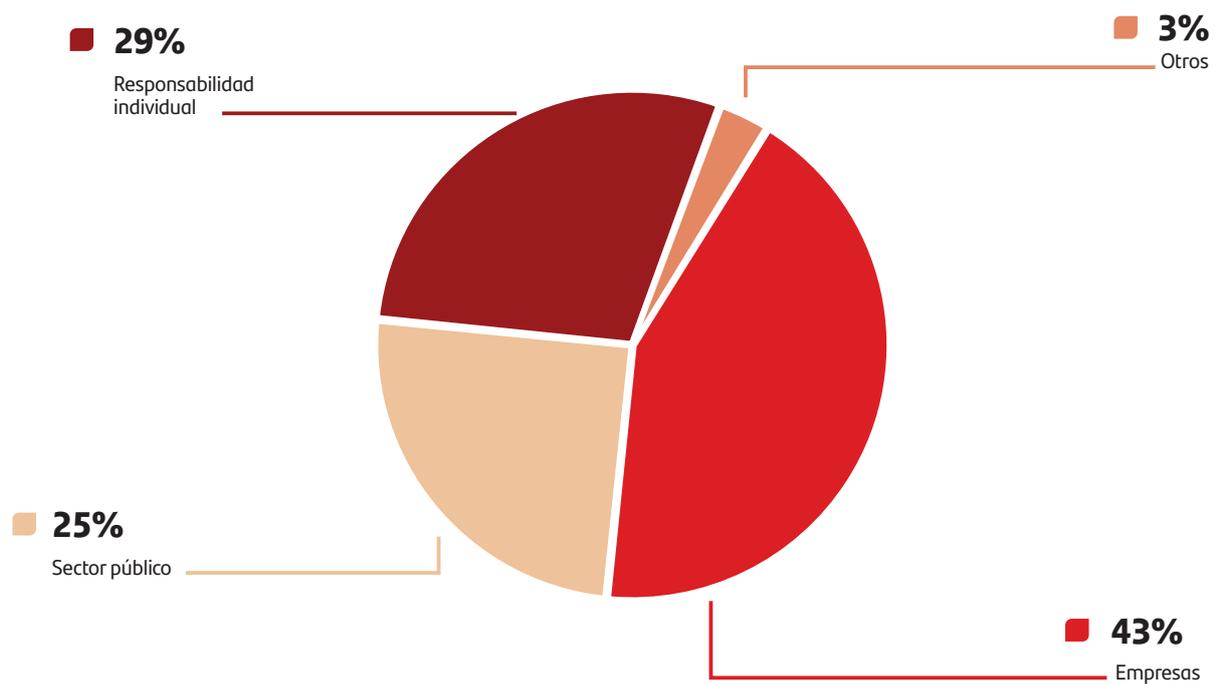
### Una responsabilidad compartida

- Casi la mitad (43%) de los encuestados creen que las empresas deberían ser las principales responsables de ofrecer formación continua a sus empleados. Europeos y estadounidenses son los que más dirigen su mirada hacia sus empleadores.
- El 25% atribuye al sector público la responsabilidad de ofrecer formación continua y el 47% cree que el mismo debería proveer cursos gratuitos para que el desarrollo de habilidades sea extendido a toda la ciudadanía.
- El 29% enfatiza la responsabilidad individual de actualizarse dentro de su profesión o de cambiar de rumbo, sobre todo en México (48%).

**La mayor parte de los encuestados (43%) cree que las empresas deberían ser las responsables de ofrecer formación continua a sus empleados**

**¿Quién debería ofrecer esta formación continua?**

Distribución porcentual de las respuestas de los encuestados sobre quién debería tener la responsabilidad de ofrecer formación continua



**Mientras que un 29% y un 25%, respectivamente, considera que esta es una responsabilidad individual o del sector público**

# 02 Mercado de competencias

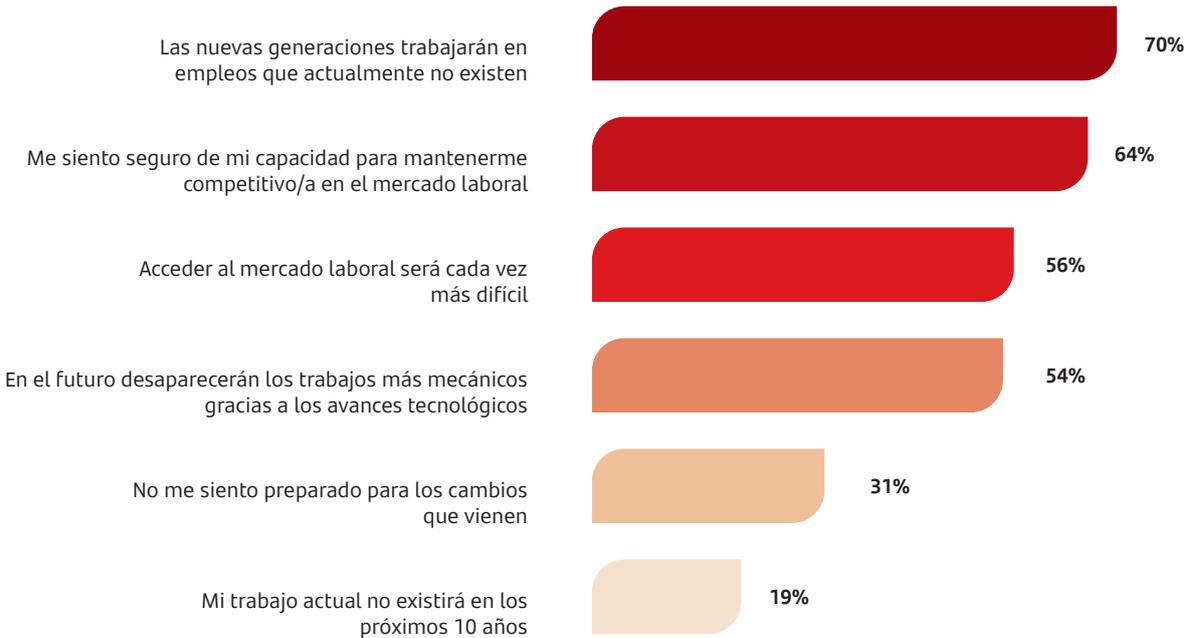


# La IA encabeza la demanda formativa del futuro laboral

- » La inteligencia artificial lidera el interés en formación: el 61% cree que será el área más demandada en los próximos 5 años y el 58% la considera esencial para acceder y permanecer en el mercado laboral.
- » El 70% de los encuestados cree que surgirán trabajos aún inexistentes y un 31% duda de su preparación ante los retos del mañana.
- » Aunque las plataformas digitales de formación tienen gran potencial, solo el 11% las conoce.
- » La movilidad profesional (ya sea de rol, de sector o dentro de organización en el mismo sector) es alta a nivel global, especialmente en Europa, con un 89% de encuestados que ha realizado alguno de estos cambios.

### Principales tendencias y desafíos sobre el trabajo actual y futuro

Porcentaje total de encuestados que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones



Hasta 7 de cada 10 encuestados consideran que las nuevas generaciones ocuparán puestos de trabajo que hoy no existen, una expectativa que se intensifica en los encuestados que ocupan niveles de mando medio.

El 64% cree que sus habilidades seguirán siendo competitivas, sobre todo entre quienes ocupan mandos medios y superiores o trabajan en tecnología y comunicaciones, salud o educación. Sin embargo, esta confianza no es universal: el 31% admite no sentirse preparado para las transformaciones que vienen, lo que evidencia una brecha en la percepción de adaptación.

**El 54%** cree que los trabajos más mecánicos desaparecerán como consecuencia del avance tecnológico y el 19% anticipa que su puesto de trabajo no existirá en los próximos diez años



## El futuro en el puesto de trabajo

La incertidumbre sobre el futuro también se refleja en el acceso al mercado laboral: el 56% considera que dar los primeros pasos profesionales será cada vez más difícil. El 19% cree que su puesto de trabajo no existirá en los próximos 10 años.

Esta última percepción es más común entre ejecutivos de alta dirección y profesionales de sectores como finanzas, tecnología y comunicaciones, transporte y logística, donde la disrupción tecnológica avanza a mayor velocidad.

La rotación y la movilidad comienza a ser la norma en la mayoría de las regiones. A lo largo de su trayectoria, el 87% ha cambiado, ya sea de sector, empresa o puesto de trabajo. Si profundizamos en los resultados a nivel global:

- El 32% ha cambiado de sector.
- El 26% ha cambiado de organización en el mismo sector.
- El 29% ha cambiado de rol en la misma organización.

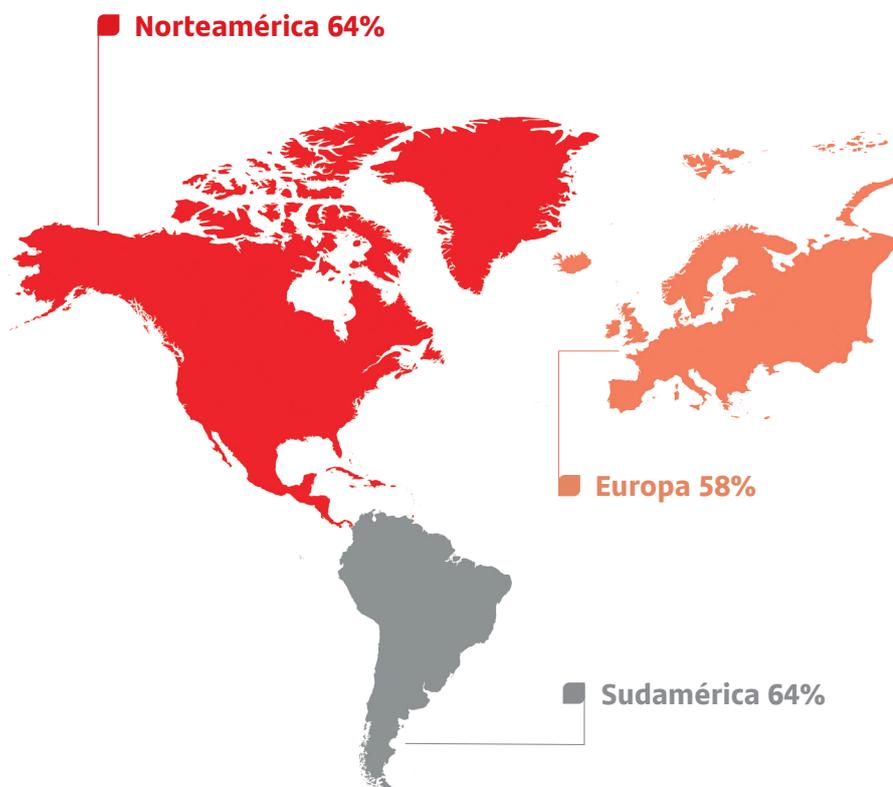
**Casi 6 de cada 10 encuestados** creen que la IA será esencial para la empleabilidad futura, y el 28% considera que podrá sustituir su trabajo en el futuro

## Alta demanda de formación en IA y ciencia de datos

El 61% de los encuestados cree que la IA y la ciencia de datos será una de las áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años.

### Zoom por regiones

Porcentaje total de encuestados en cada región que consideran que el área profesional de la IA y la ciencia de datos tendrá mayor demanda en los próximos 5 años



**La agilidad para buscar y dominar nuevas habilidades será el sello distintivo de la empleabilidad individual y de una mano de obra eficaz en todo el mundo.**

**Mona Mourshed**

Fundadora y CEO global de Generation

En un mundo en el que las habilidades técnicas que se necesitan para el empleo están cambiando rápidamente, las habilidades de comportamiento y las posturas para afrontar estos cambios de forma proactiva son fundamentales tanto para los empleados como para los empleadores.

Las habilidades para utilizar la IA y otras nuevas tecnologías serán importantes, pero aún más esencial es una mentalidad de desarrollo —la creencia de que uno puede aprender cosas nuevas a base de esfuerzo—. Cultivar esta mentalidad capacita a las personas para buscar recursos de formación por su cuenta, aprender de sus semejantes y aprovechar las oportunidades de educación formal a medida que surjan **II**.

## Plataformas digitales de formación: un "menú" de habilidades a explorar

Diferentes organismos e instituciones, tanto públicas como privadas, han puesto en marcha plataformas digitales que permiten eliminar algunas de las barreras de acceso a la formación continua identificadas, como la falta de tiempo y el coste.

Numerosas universidades están teniendo un papel activo en el desarrollo y difusión de estas plataformas, así como en la contribución a su oferta educativa. Igualmente, algunas empresas han puesto en marcha iniciativas en este campo, como Santander Open Academy, que junto a universidades e instituciones de prestigio desarrollan su catálogo de formación.

El desconocimiento de las plataformas digitales de formación sigue siendo un desafío significativo. El 89% no conoce estos "menús a la carta" a través de los que pueden iniciar su *upskilling* o *reskilling*. Sin embargo, la demanda de formación es alta, especialmente en regiones como Sudamérica (76%) y Norteamérica (70%), donde la intención de uso es superior que en Europa (48%).

Su impacto en la formación es reconocido. El 53% de los encuestados percibe su influencia como positiva, con una diferencia notable entre regiones: Sudamérica es la región con una opinión más positiva (65%), mientras que en Europa la cifra desciende al 45%. Esta brecha puede estar relacionada con el acceso a formación tradicional en cada región.



## Dentro del continente europeo, España, Portugal e Italia destacan como los países con opiniones más favorables hacia las plataformas digitales

El uso potencial de este tipo de plataformas también varía según el sector y la ubicación geográfica. El 58% de los encuestados afirma que las utilizaría, con una mayor adopción entre quienes trabajan en tecnología, digitalización y servicios profesionales.

Otro factor determinante en la intención de uso es el nivel educativo. Quienes cuentan con formación universitaria muestran un mayor interés en estas plataformas de aprendizaje (65%), frente a las personas que cuentan con estudios primarios (41%) o secundarios (55%).

# 03 Intersección de oportunidades



# La formación continua marca la diferencia en estabilidad y crecimiento

- » Educación, empleabilidad y emprendimiento son pilares inseparables en un entorno profesional donde la capacidad de gestionarlos en conjunto será una ventaja clave para el futuro.
- » La empleabilidad depende cada vez más de la formación continua, que es esencial para el 82% de los trabajadores entre 25 y 65 años.
- » El 62% considera útil la formación recibida por el sector público antes de entrar al mercado laboral.

La revolución del mercado laboral, la irrupción de la inteligencia artificial y el auge del emprendimiento como alternativa o complemento profesional han redefinido las reglas del juego.

Para ganar la partida del futuro, la habilidad de gestionar estas tres “Es” — Educación, Empleabilidad y Emprendimiento — con eficacia será una significativa ventaja competitiva.



### **Estamos en un punto de inflexión histórico en el que la educación, la empleabilidad y el emprendimiento deben ser ejes convergentes de una misma estrategia e inclusivo.**

La aceleración tecnológica y la transformación del mercado laboral exigen repensar profundamente nuestros sistemas educativos para construir estructuras más ágiles, pertinentes y articuladas con las realidades productivas y sociales y, así, conseguir una educación de calidad, inclusiva y equitativa, en línea con la Agenda de Educación 2030. Es imperativo avanzar hacia una visión integrada, donde la formación a lo largo de la vida, el impulso al talento emprendedor y la consolidación de competencias clave sean pilares de una Iberoamérica más equitativa, competitiva y resiliente **II**.

**Mariano Jabonero**

Secretario General de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

## **Educación, una responsabilidad compartida**

Aunque la mitad de los encuestados cree que el sector público debería ofrecer iniciativas que promuevan la formación continua de manera gratuita, es llamativa la expectativa depositada sobre otros agentes educativos, entre los que destacan las propias empresas.

Esta tendencia global se invierte en el caso de los países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay): el 28% cree que las empresas son responsables de la formación continua de sus empleados; mientras que el 42% opina que es su responsabilidad formarse de manera individual, ya sea para estar actualizado en su profesión o cambiar su dirección profesional. El 27% la atribuye al sector público.





## Empleabilidad y oportunidades de aprendizaje para toda la vida

La empleabilidad ya no obedece exclusivamente al acceso a un puesto de trabajo, sino a mantenerse competitivo en un entorno profesional incierto a largo plazo. De hecho, un reciente informe de la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**<sup>2</sup> refleja una desconexión entre el rápido avance de la inteligencia artificial —en concreto de la generativa— y la capacitación efectiva de los profesionales, lo que subraya la necesidad urgente de mejorar la formación en este ámbito.

El 82% de los encuestados entre 25 y 65 años reconoce que la formación continua se ha convertido en el factor diferencial para la estabilidad laboral y el crecimiento profesional.

“**Antes aprendíamos para hacer el trabajo, ahora el aprendizaje se ha convertido en el trabajo.**”

**Andreas Schleicher**

Director de Educación y Competencias de la OCDE

Los estudiantes de hoy serán las *start-ups* de mañana, no aprenderán para trabajar, sino para crear empleo. No debemos enseñarles cosas que puedan aprender por sí mismos.

Esto coloca la agencia del estudiante y el dominio de estrategias de aprendizaje efectivas en el centro de la educación, el enfoque debe cambiar para capacitar a las personas a convertirse en aprendices permanentes, personas que no solo son buenas resolviendo problemas, sino también encontrando problemas ■■.

<sup>2</sup> *Mind the AI Divide: Shaping a Global Perspective on the Future of Work*

# 04

## Una perspectiva geográfica



La dimensión geográfica es fundamental para entender cómo se configuran las habilidades del futuro en distintos contextos socioeconómicos y culturales. Este capítulo adopta un enfoque comparativo entre las tres grandes regiones incluidas en la encuesta —Europa, Norteamérica y Sudamérica—, así como entre los 15 países que componen la muestra con el objetivo de identificar patrones comunes, divergencias significativas y factores contextuales que influyen en las trayectorias educativas, laborales y formativas de las personas encuestadas.

# Europa

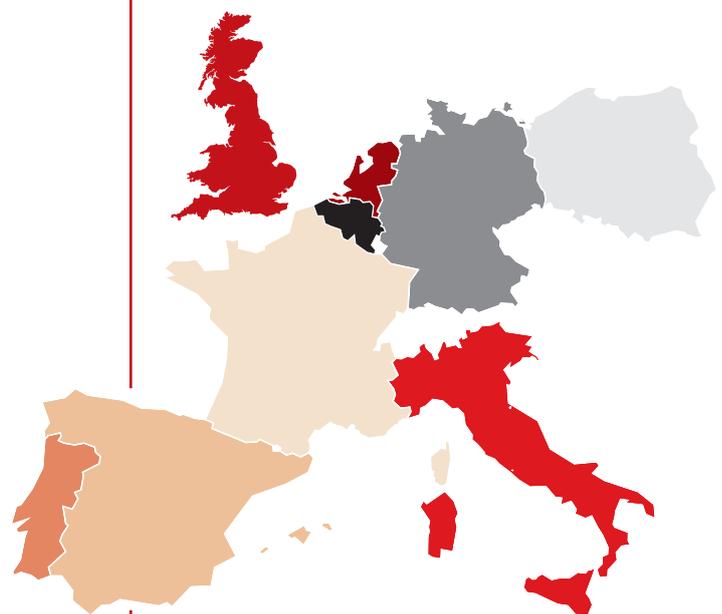
La región donde es más común haber cambiado de sector, empresa o rol a lo largo de la carrera profesional.

## Ocho claves para entender las habilidades del futuro en Europa

- 1 El 89% ha experimentado algún tipo de cambio laboral (ya sea de sector, empresa o puesto) y el 35% ha cambiado de sector, el dato más alto frente al resto de regiones.
- 2 El 74% cree que las próximas generaciones se emplearán en trabajos que ahora no existen.
- 3 El 64% considera que hay buenas oportunidades laborales en la región, sin embargo, el 26% estaría dispuesto a emigrar fuera de la UE por motivos de trabajo.
- 4 Es una región en la que los ciudadanos quieren quedarse a trabajar, en particular los jóvenes de entre 25 y 34 años (67%).
- 5 Los europeos son los que menos satisfechos están con la formación recibida antes de la inserción laboral (58%).
- 6 El 50% de los europeos cree que las empresas deberían responsabilizarse de la formación continua, el 25% cree que debería hacerlo el sector público y el 22% que debería ser una responsabilidad individual.
- 7 Los europeos muestran una menor intención de utilizar plataformas digitales de formación (48%), con la excepción de España, Italia y Portugal.
- 8 El 65% cree que el éxito de la UE depende de una fuerza laboral altamente capacitada.

9.000 personas encuestadas

9 países



■ Alemania	■ Bélgica	■ España
■ Francia	■ Italia	■ Países Bajos
■ Polonia	■ Portugal	■ Reino Unido

# Alemania



↓ **78%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↓ **36%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

- Soft skills
- Salud y bienestar
- Herramientas de productividad
- Tecnología y digitalización
- Idiomas

### Top 5. Principales motivaciones

- 47% Desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo
- 29% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 27% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 26% Anticiparse y dar respuesta a nuevos retos
- 25% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo

## Futuro del trabajo

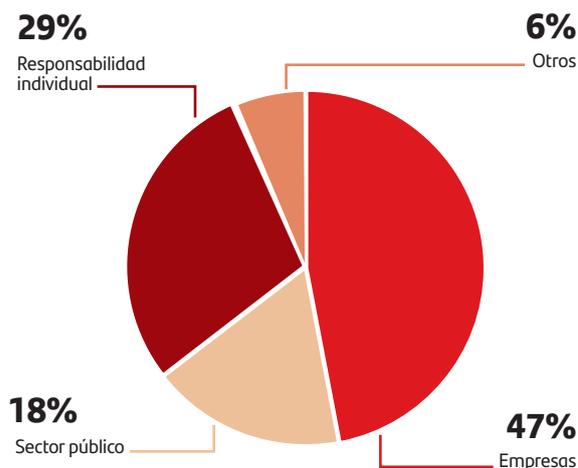
### Principales tendencias y desafíos

- 70% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existe
- 67% La formación continua será esencial
- 63% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral
- 48% Los conocimientos de IA serán fundamentales
- 46% La experiencia práctica y la educación no formal serán más importantes que tener títulos de educación formal

### Top 5. Principales barreras

- 38% Coste
- 31% Tiempo
- 19% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 17% Falta de incentivos y/o reconocimiento
- 14% Falta de interés de las empresas

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

- IA y ciencias de datos
- Tecnología y digitalización
- Salud y bienestar
- Sostenibilidad
- Soft skills

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Bélgica



↓ **76%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↓ **42%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Idiomas Salud y bienestar

Herramientas de trabajo

IA y ciencias de datos

### Top 5. Principales motivaciones

- 31% Aumentar la confianza y autoestima profesional
- 31% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 28% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 26% Anticiparse y dar respuesta a nuevos retos
- 26% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional

## Futuro del trabajo

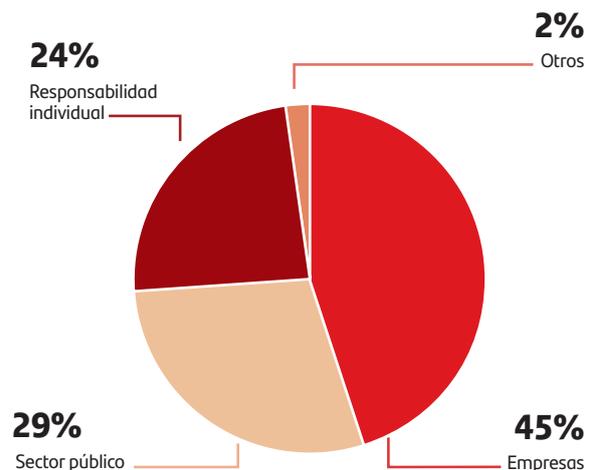
### Principales tendencias y desafíos

- 74% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existe
- 68% La formación continua será esencial
- 64% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral
- 53% Los conocimientos de IA serán fundamentales
- 51% Los trabajos más mecánicos desaparecerán gracias a los avances tecnológicos

### Top 5. Principales barreras

- 37% Tiempo
- 33% Coste
- 16% Poca variedad de cursos
- 16% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 16% Restricciones presupuestarias dentro de la organización donde trabaja

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Salud y bienestar

Sostenibilidad

Soft skills

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# España



**81%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

**↑56%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Idiomas

Salud y bienestar

Herramientas de trabajo

IA y ciencias de datos

### Top 5. Principales motivaciones

- 38% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 37% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 30% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 28% Aumentar la confianza y autoestima profesional
- 26% Desarrollar habilidades para la resolución de problemas, la gestión de cambio y la toma de decisiones

## Futuro del trabajo

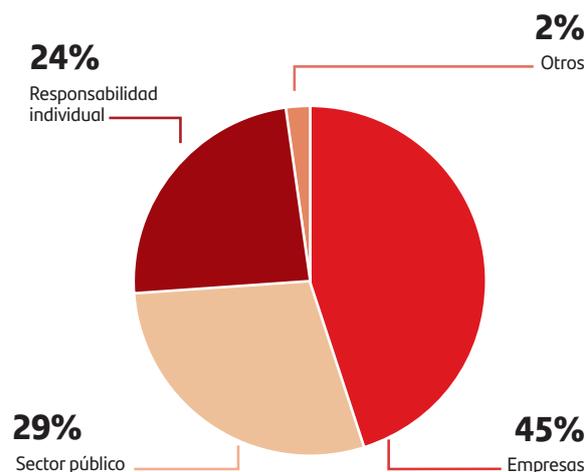
### Principales tendencias y desafíos

- 70% La formación continua será esencial
- 66% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que actualmente no existen
- 59% Los trabajos más mecánicos desaparecerán gracias a los avances tecnológicos
- 59% Acceder al mercado laboral será más difícil
- 58% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral

### Top 5. Principales barreras

- 39% Coste
- 34% Tiempo
- 22% Falta de interés de las empresas
- 20% Falta de incentivos y/o reconocimiento
- 16% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Sostenibilidad

Idiomas

Salud y bienestar

# Francia



↓ **72%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↓ **39%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Herramientas de trabajo

Salud y bienestar

Idiomas

Soft skills

### Top 5. Principales motivaciones

- 33% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 29% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 24% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 24% Aumentar la confianza y autoestima profesional
- 24% Anticiparse y dar respuesta a nuevos retos

## Futuro del trabajo

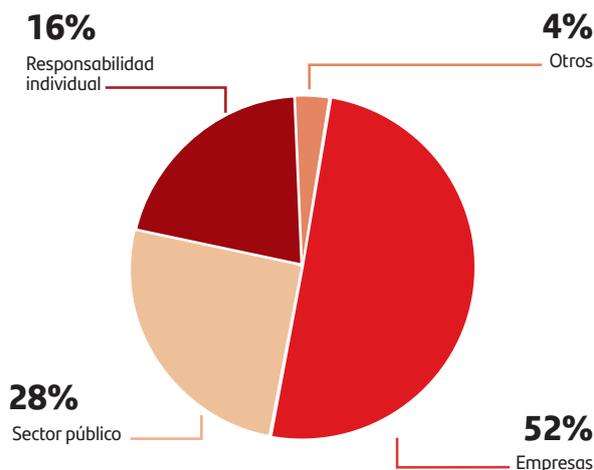
### Principales tendencias y desafíos

- 71% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existe
- 67% La formación continua será esencial
- 61% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral
- 60% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil
- 50% Los trabajos más mecánicos desaparecerán gracias a los avances tecnológicos

### Top 5. Principales barreras

- 39% Coste
- 31% Tiempo
- 19% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 17% Restricciones presupuestarias dentro de la organización donde trabaja
- 16% Falta de incentivos y/o reconocimiento

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Idiomas

Soft skills

Salud y bienestar

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Italia



↓ **77%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

**53%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Idiomas

Herramientas de trabajo

Salud y bienestar

Soft skills

### Top 5. Principales motivaciones

- 39% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 32% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 28% Desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo
- 27% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 23% Anticiparse y dar respuesta a nuevos retos

## Futuro del trabajo

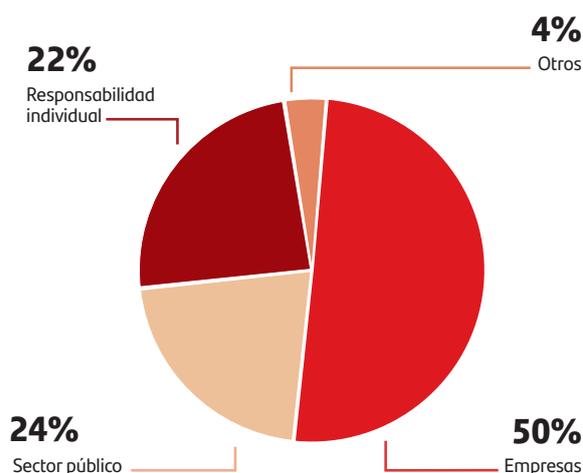
### Principales tendencias y desafíos

- 73% La formación continua será esencial
- 72% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen
- 58% Los trabajos más mecánicos desaparecerán gracias a los avances tecnológicos
- 57% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil
- 54% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral

### Top 5. Principales barreras

- 38% Coste
- 30% Tiempo
- 24% Falta de incentivos y/o reconocimiento
- 18% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 15% Falta de interés de las empresas

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Sostenibilidad

Idiomas

Soft skills

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Países Bajos



↓ **67%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↓ **31%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Salud y bienestar

Herramientas de trabajo

Tecnología y digitalización

Soft skills

Inteligencia artificial y ciencia de datos

### Top 5. Principales motivaciones

- 30% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 28% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 26% Anticiparse y dar respuesta a nuevos retos
- 26% Aumentar la confianza y autoestima profesional
- 22% Desarrollar habilidades para la resolución de problemas, la gestión de cambio y la toma de decisiones

## Futuro del trabajo

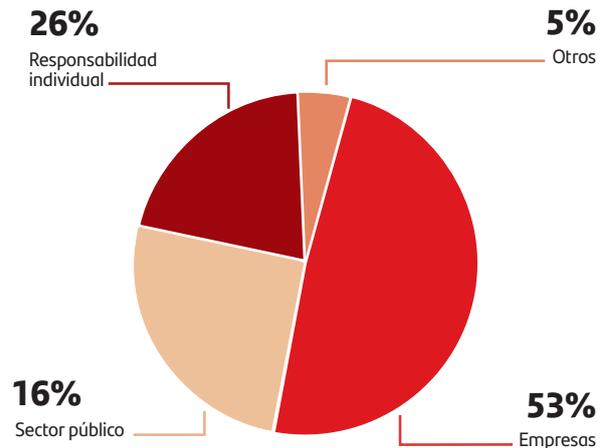
### Principales tendencias y desafíos

- 76% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que actualmente no existen
- 67% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral
- 63% La formación continua será esencial
- 50% Los conocimientos de IA serán fundamentales
- 50% Los trabajos más mecánicos desaparecerán gracias a los avances tecnológicos

### Top 5. Principales barreras

- 39% Coste
- 35% Tiempo
- 21% Restricciones presupuestarias dentro de la organización donde trabaja
- 15% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 14% Motivación

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Sostenibilidad

Salud y bienestar

Soft skills

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Polonia



↑ **83%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↓ **43%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Idiomas

Tecnología y digitalización

Salud y bienestar

Soft skills

Herramientas de trabajo

### Top 5. Principales motivaciones

- 36% Aumentar la confianza y autoestima profesional
- 36% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 33% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 31% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 29% Desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo

## Futuro del trabajo

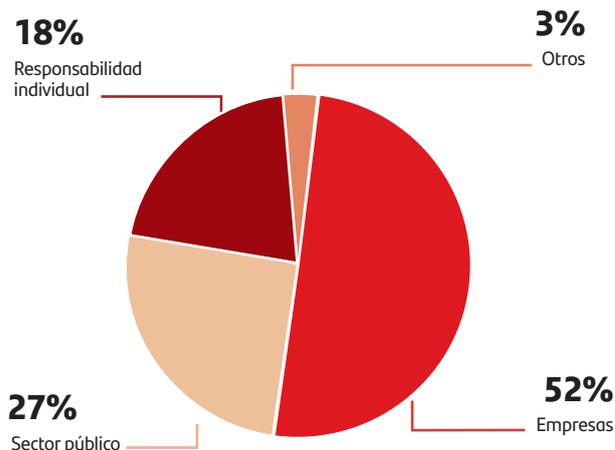
### Principales tendencias y desafíos

- 78% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que actualmente no existen
- 76% La formación continua será esencial
- 65% Los conocimientos de IA serán fundamentales
- 63% Acceder al mercado laboral será más difícil
- 59% Los trabajos más mecánicos desaparecerán gracias a los avances tecnológicos

### Top 5. Principales barreras

- 50% Coste
- 29% Tiempo
- 23% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 19% Restricciones presupuestarias dentro de la organización donde trabaja
- 18% Falta de incentivos y/o reconocimiento

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Idiomas

Soft skills

Salud y bienestar

# Portugal



↑86%\* considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↑57%\* considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Idiomas

Salud y bienestar

Soft skills

Herramientas de trabajo

### Top 5. Principales motivaciones

- 37% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 35% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 30% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 27% Contribuir al valor añadido personal dentro de la organización
- 26% Desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo

## Futuro del trabajo

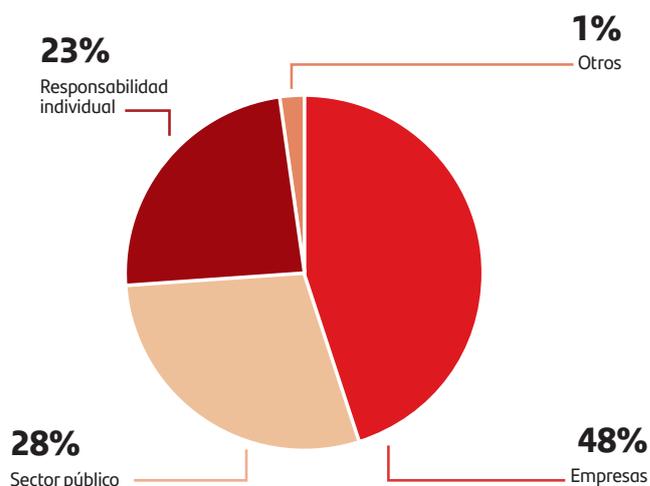
### Principales tendencias y desafíos

- 81% La formación continua será esencial
- 74% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen
- 71% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral
- 66% Los conocimientos de IA serán fundamentales
- 64% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil

### Top 5. Principales barreras

- 47% Coste
- 26% Tiempo
- 24% Falta de incentivos y/o reconocimiento
- 24% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 21% Falta de interés de las empresas

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Salud y bienestar

Sostenibilidad

Negocios

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Reino Unido



**81%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

**↓44%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Soft skills

Tecnología y digitalización

Salud y bienestar

Herramientas de trabajo

Negocios

### Top 5. Principales motivaciones

- 32% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 31% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 29% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 28% Aumentar la confianza y autoestima profesional
- 23% Desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo

## Futuro del trabajo

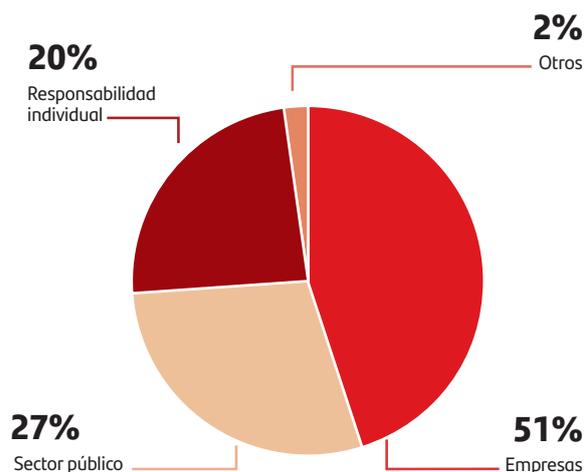
### Principales tendencias y desafíos

- 77% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen
- 72% La formación continua será esencial
- 60% Los conocimientos de IA serán fundamentales
- 58% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil
- 56% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral

### Top 5. Principales barreras

- 47% Coste
- 35% Tiempo
- 22% Restricciones presupuestarias dentro de la organización donde trabaja
- 18% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 14% Falta de interés de las empresas

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Soft skills

Sostenibilidad

Salud y bienestar

# Norteamérica

La región más convencida de que la experiencia práctica y la formación no formal serán determinantes.

## Ocho claves para entender las habilidades del futuro en Norteamérica

- 1 El 52% de los estadounidenses consideran que las empresas deberían responsabilizarse de la formación continua, mientras que el 48% de los mexicanos la consideran una responsabilidad individual.
- 2 El 48% cree que la experiencia práctica y la formación no formal serán más valiosas que la formación formal.
- 3 Es la región que más claro tiene (45%) que estudiaría lo mismo.
- 4 El 35% ha cambiado de rol en la misma organización.
- 5 Casi 7 de cada 10 sí considera útil la formación recibida antes de entrar al mundo laboral.
- 6 Es la región en la que las empresas ofrecen más formación con una mayor satisfacción, según los encuestados.
- 7 La formación continua impartida por profesionales con experiencia es la preferida por la mitad de los encuestados.
- 8 Tecnología y digitalización son las áreas de formación más relevantes para el desarrollo profesional (80%).

2.000 personas encuestadas  
2 países



# Estados Unidos



↓ **78%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↓ **50%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Soft skills

Tecnología y digitalización

Salud y bienestar

Herramientas de trabajo

Negocios

### Top 5. Principales motivaciones

- 35% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 37% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 37% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 26% Desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo
- 25% Aumentar la confianza y autoestima profesional

## Futuro del trabajo

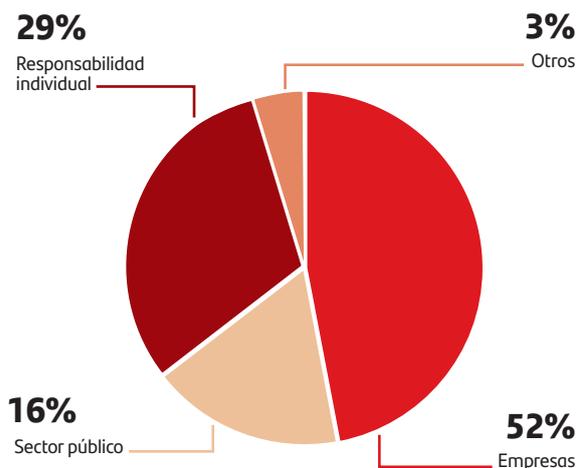
### Principales tendencias y desafíos

- 71% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen
- 69% La formación continua será esencial
- 65% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral
- 60% Los conocimientos de IA serán fundamentales
- 54% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil

### Top 5. Principales barreras

- 44% Coste
- 32% Tiempo
- 18% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 17% Restricciones presupuestarias dentro de la organización donde trabaja
- 15% Falta de incentivos y/o reconocimiento

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Soft skills

Negocios

Salud y bienestar

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# México



↑ **90%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↑ **77%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Idiomas

Herramientas de trabajo

Salud y bienestar

Negocios

### Top 5. Principales barreras

45% Coste

28% Tiempo

26% Falta de interés de las empresas

22% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa

19% Poca variedad de cursos

### Top 5. Principales motivaciones

42% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional

41% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías

35% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo

31% Desarrollar habilidades para la resolución de problemas, la gestión de cambio y la toma de decisiones

25% Aumentar la confianza y la autoestima profesional

### Quién debería responsabilizarse

48%

Responsabilidad individual

1%

Otros

22%

Sector público

29%

Empresas

## Futuro del trabajo

### Principales tendencias y desafíos

77% La formación continua será esencial

75% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral

62% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen

60% Los conocimientos de IA serán fundamentales

60% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil

### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Negocios

Salud y bienestar

Idiomas

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Sudamérica

La región con más personas que se están formando actualmente por iniciativa propia.

## Siete claves para entender las habilidades del futuro en Sudamérica

- 1 Es la región con mayor porcentaje de encuestados (45%) que afirman estar formándose por iniciativa propia.
- 2 El 41% considera que la formación continua es responsabilidad individual.
- 3 Cuatro de cada diez sudamericanos consideran que el sistema educativo público no los preparó correctamente para el mercado laboral.
- 4 Un 90% estaría dispuesto a complementar sus estudios con más educación reglada o formación complementaria.
- 5 El 61% señala que la formación en IA será fundamental para acceder y mantenerse en el mercado laboral.
- 6 Es la región que más importancia concede a la formación continua en soft skills e idiomas.
- 7 Es la región que más considera positivo (65%) el impacto de las plataformas digitales de aprendizaje y desarrollo profesional y que más predisposición presenta para utilizarlas (76%).

4.000 personas encuestadas  
4 países



# Argentina



↑ **88%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↑ **63%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Idiomas

Salud y bienestar

Herramientas de trabajo

Negocios

### Top 5. Principales motivaciones

- 45% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 35% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 32% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 31% Desarrollar habilidades para la resolución de problemas, la gestión de cambio y la toma de decisiones
- 30% Desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo

## Futuro del trabajo

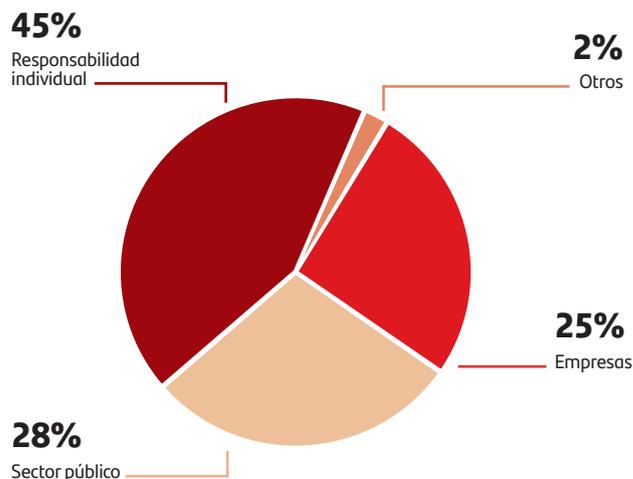
### Principales tendencias y desafíos

- 76% La formación continua será esencial
- 64% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral
- 61% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen
- 58% Los conocimientos de IA serán fundamentales
- 57% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil

### Top 5. Principales barreras

- 46% Coste
- 30% Tiempo
- 21% Falta de interés de las empresas
- 19% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 19% Falta de incentivos y/o reconocimiento

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Negocios

Salud y bienestar

Soft skills

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Brasil



↑ **88%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↑ **68%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Soft skills

Herramientas de trabajo

Salud y bienestar

Idiomas

### Top 5. Principales barreras

48% Coste

27% Tiempo

21% Restricciones presupuestarias dentro de la organización donde trabaja

19% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa

18% Falta de incentivos y/o reconocimiento

### Top 5. Principales motivaciones

35% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional

34% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías

29% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo

27% Desarrollar habilidades para la resolución de problemas, la gestión de cambio y la toma de decisiones

26% Aumentar la confianza y autoestima profesional

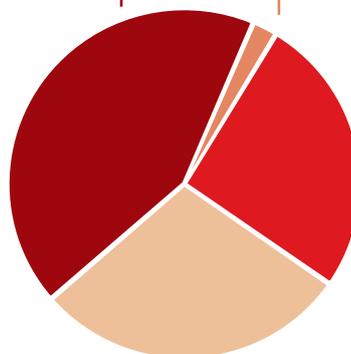
### Quién debería responsabilizarse

43%

Responsabilidad individual

2%

Otros



## Futuro del trabajo

### Principales tendencias y desafíos

80% La formación continua será esencial

72% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral

72% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen

69% Los conocimientos de IA serán fundamentales

69% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil

### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Salud y bienestar

Soft skills

Sostenibilidad

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Chile



↑87%\* considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↑67%\* considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Idiomas

Salud y bienestar

Herramientas de trabajo

Soft skills

### Top 5. Principales motivaciones

- 41% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías
- 41% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional
- 31% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo
- 30% Aumentar la confianza y autoestima profesional
- 28% Desarrollar habilidades para la resolución de problemas, la gestión de cambio y la toma de decisiones

## Futuro del trabajo

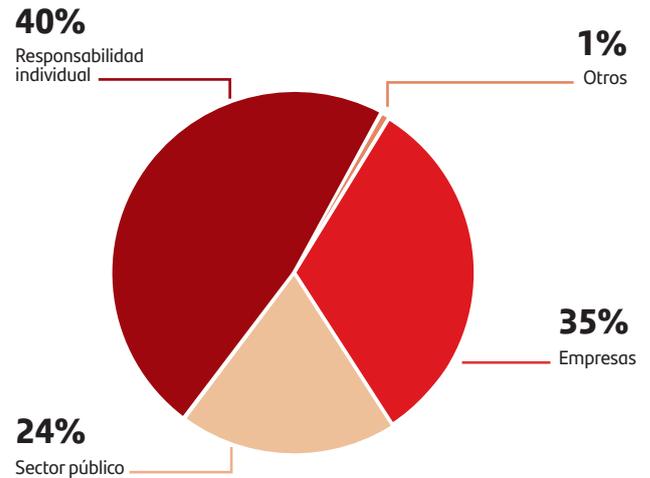
### Principales tendencias y desafíos

- 71% La formación continua será esencial
- 68% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral
- 61% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que aún no existen
- 60% Acceder al mercado laboral será cada vez más difícil
- 54% Los conocimientos de IA serán fundamentales

### Top 5. Principales barreras

- 57% Coste
- 28% Tiempo
- 26% Falta de interés de las empresas
- 22% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa
- 21% Restricciones presupuestarias dentro de la organización donde trabaja

### Quién debería responsabilizarse



### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Salud y bienestar

Negocios

Sostenibilidad

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Uruguay



↑ **88%\*** considera importante recibir formación continua para su desarrollo profesional

↑ **65%\*** considera bastante o muy positivo el impacto de las plataformas globales de aprendizaje y desarrollo profesional en su aprendizaje y desarrollo profesional

## Formación continua

### Top 5. Áreas de formación más relevantes

Tecnología y digitalización

Idiomas

Salud y bienestar

Herramientas de trabajo

Soft skills

### Top 5. Principales barreras

43% Coste

31% Tiempo

22% Poca variedad de cursos

22% Falta de interés de las empresas

20% Compromiso insuficiente o falta de apoyo por parte de la empresa

### Top 5. Principales motivaciones

42% Adaptarse a los cambios del mercado laboral y las nuevas tecnologías

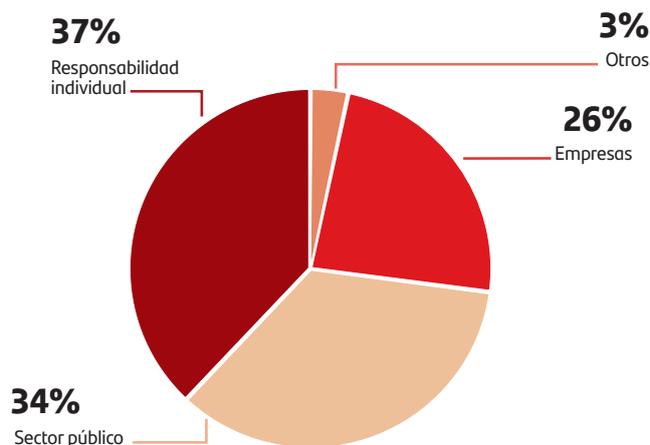
35% Aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo

34% Mejorar la empleabilidad y competitividad profesional

32% Aumentar la confianza y autoestima profesional

31% Desarrollar habilidades para la resolución de problemas, la gestión de cambio y la toma de decisiones

### Quién debería responsabilizarse



## Futuro del trabajo

### Principales tendencias y desafíos

76% La formación continua será esencial

68% Se sienten seguros de su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral

60% Los trabajos más mecánicos desaparecerán gracias a los avances tecnológicos

60% Los conocimientos de IA serán fundamentales

58% Las nuevas generaciones trabajarán en empleos que actualmente no existen

### Áreas profesionales más demandadas en los próximos 5 años

IA y ciencias de datos

Tecnología y digitalización

Negocios

Salud y bienestar

Soft skills

\* Superior (↑) o inferior (↓) a la media global

# Metodología

El informe *Habilidades del futuro* de Santander tiene el objetivo de observar las percepciones de la sociedad sobre la formación continua y la transformación de las habilidades y competencias requeridas por el mercado laboral.

Gracias a este análisis, Santander busca contribuir al **enriquecimiento del debate público** y la **búsqueda colectiva de soluciones** para impulsar el desarrollo profesional y vital de las personas. Además, los datos y las conclusiones extraídas también serán tenidos en cuenta para la mejora continua de **Santander Open Academy**, que en colaboración con universidades e instituciones de prestigio pone al alcance de cualquier persona múltiples oportunidades de aprendizaje continuo.

## Descripción de la muestra

15.000 personas encuestadas

**Género** Hombres 49% Mujeres 51%

**Edad** 18 a 65 años

**Geografía** 15 países

### 3 regiones

Norteamérica, Sudamérica y Europa

### 15 países

Alemania, Argentina, Bélgica, Brasil, Chile, España, Estados Unidos, Francia, Italia, México, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido y Uruguay



## Nivel educativo

**48%**

Universitaria  
(Licenciatura, Máster, Doctorado...)

**22%**

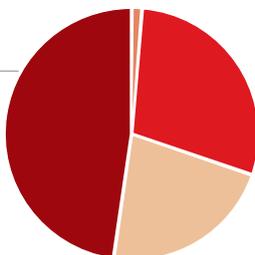
Formación profesional o técnica  
(no universitaria)

**1%**

Sin educación formal  
o educación primaria

**29%**

Educación secundaria  
o bachillerato



## Situación de empleo

**7%**

Sin empleo pero  
buscando trabajo

**1%**

Trabajadores de agencia,  
personal temporal

**5%**

Freelance o trabajador  
independiente

**11%**

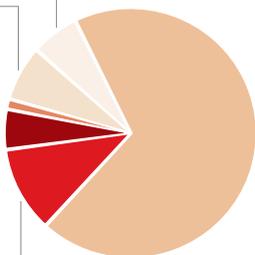
Autónomo o trabajador  
por cuenta propia

**6%**

Estudiante a  
tiempo completo

**70%**

Empleado



## Categoría profesional

**3%**

Presidente o alto ejecutivo  
(CEO, CIO, CTO, COO, CMO, etc.)

**13%**

Propietario o freelance

**4%**

Director

**21%**

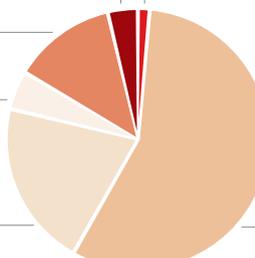
Mando intermedio  
(Manager, jefe de área, etc.)

**1%**

En prácticas

**58%**

Empleado



El informe se basa en una **encuesta online cuantitativa** sobre una muestra internacional de 15.000 personas. Han respondido tanto mujeres (51%) como hombres (49%) entre 18 y 65 años que están trabajando (por cuenta ajena, por cuenta propia, como *freelance* o de manera temporal), en búsqueda de trabajo (desempleados) o estudiando a tiempo completo. En cada uno de los países analizados se ha encuestado a un total de **1.000 personas**, de acuerdo con las cuotas diseñadas para reflejar las características de la población de cada nación.

# Equipo

**Coordinación del informe:**

**Banco Santander**

**Datos:**

**Ipsos**, empresa global de investigación de mercado y consultoría

**Redacción, diseño y maquetación:**

**LLYC**

**Santander agradece especialmente la participación de:**

**Sandra Marcos Ortega**, Adjunta al Rector para la Calidad de la Universidad Pontificia de Salamanca

**Ana Vanesa Valero García**, Vicerrectora de Formación Continua de la Universidad de Murcia

**Victoria Galán-Muros**, CEO Innovative Futures Institute



# HABILIDADES DEL FUTURO

## Términos de uso

Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresados en este informe se basan en una encuesta realizada con una muestra de 15.000 individuos en edad de trabajar (i.e. entre los 18 y los 65 años de edad), 1.000 de cada uno de los países incluidos en el estudio. Si bien se han hecho todos los esfuerzos razonables para garantizar la representatividad de la muestra, los resultados no deben considerarse verdades absolutas ni generalizarse a la población mundial en general.

Las conclusiones extraídas en este informe se proporcionan únicamente con fines informativos y orientativos. No deben interpretarse como recomendaciones definitivas ni como políticas oficiales de Banco Santander ni de ningún miembro del grupo empresarial de Banco Santander.

Los datos presentados en este informe reflejan la situación y las percepciones en el momento en que se realizó la encuesta. Dado que las circunstancias y las percepciones públicas pueden evolucionar, el contenido y las conclusiones de este informe están sujetos a cambios con el tiempo.

Ni Banco Santander ni sus colaboradores asumen responsabilidad alguna por las decisiones tomadas basándose únicamente en la información contenida en este informe. Los usuarios de este informe son responsables de realizar sus propias evaluaciones y verificar la aplicabilidad de los datos a sus circunstancias específicas.

Los datos y las conclusiones de este informe están destinados únicamente para uso no comercial. Cualquier reproducción o distribución del contenido está permitida únicamente si la fuente se cita con precisión.

---

Este informe está disponible bajo la licencia CC BY-NC 4.0:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/?ref=chooser-v1>

---

Cómo citar: *Habilidades del futuro. Santander (2025)*

© Banco Santander S.A. Todos los derechos reservados.

Sede corporativa: CGS Av. Cantabria s/n  
28660 Boadilla del Monte, Madrid (España)

