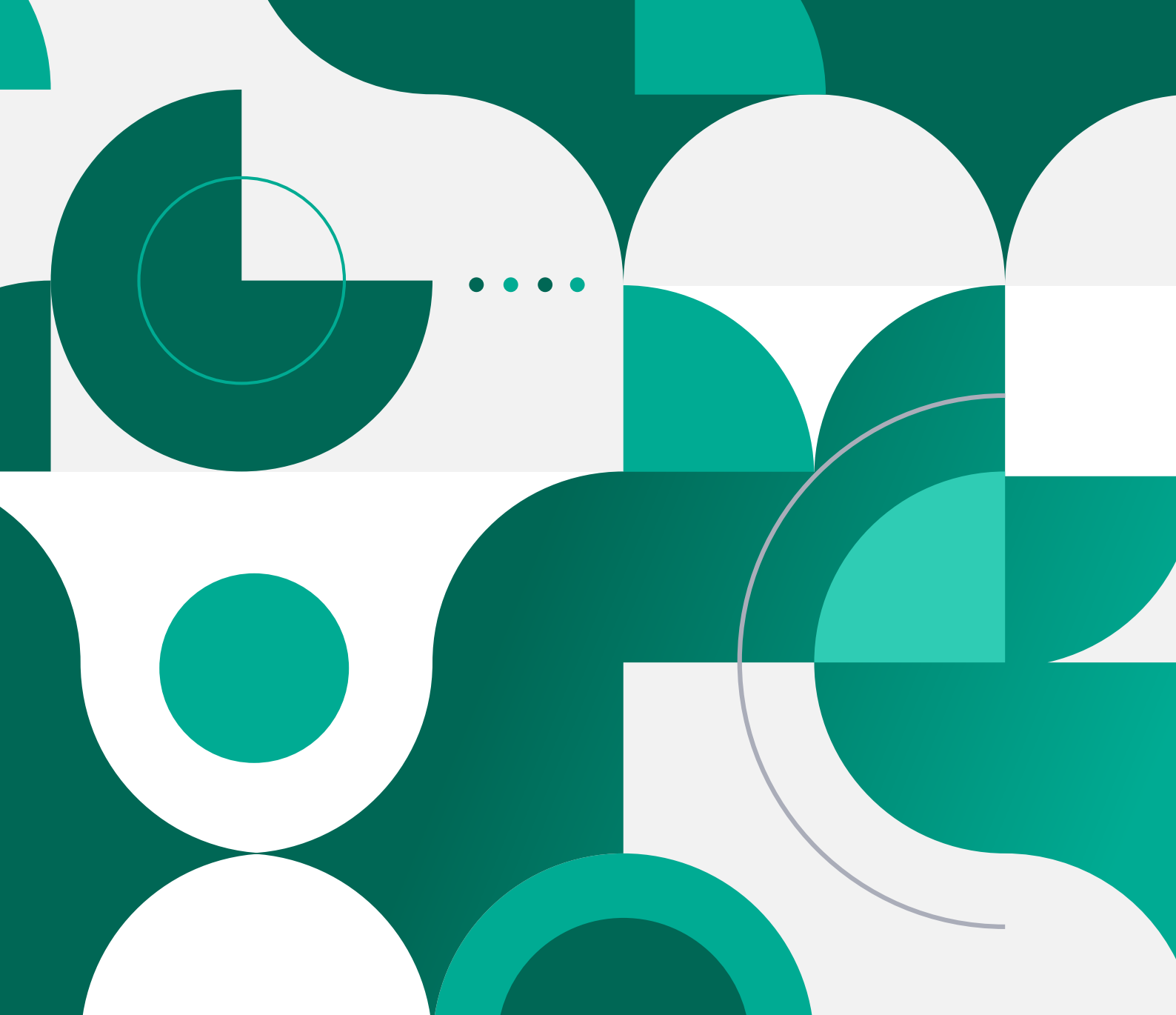




EMPLEO | HABILIDADES | APRENDIZAJE | GESTIÓN | FUTURO | TALENTO

Insight 21

Modalidades de trabajo, aprendizaje y gestión de habilidades en empresas argentinas

Mgter. Andrés Pallaro
Director del Observatorio
del Futuro / Insight 21

UNIVERSIDAD
SIGLO 21



Resumen ejecutivo

El trabajo humano atraviesa una transformación que excede ampliamente la incorporación de nuevas tecnologías. También están cambiando las modalidades de desempeño, la configuración de los puestos, las capacidades demandadas, las estrategias de aprendizaje y las trayectorias laborales dentro de las organizaciones. Este relevamiento ofrece una mirada sobre cómo las empresas argentinas están transitando esas transformaciones y cuáles son los principales desafíos que se perfilan hacia el futuro.

Los resultados muestran que las formas tradicionales de trabajo continúan siendo predominantes. En el 72,6% de las empresas, los colaboradores a tiempo completo representan entre el 75% y el 100% de la dotación. Del mismo modo, en el 76,9% de las organizaciones la presencialidad alcanza a más de tres cuartas partes de sus trabajadores. Los formatos híbridos, remotos, de tiempo parcial y *freelance* están presentes, pero todavía se concentran en segmentos minoritarios de las plantillas.

Al mismo tiempo, se observan señales de renovación en las estructuras organizacionales. Durante el último año, el 66,3% de las empresas incorporaron personas para desempeñar funciones que antes no estaban contempladas en sus organigramas, aunque generalmente en proporciones inferiores al 10% de las nuevas contrataciones. Hacia los próximos tres años crece la expectativa de creación de nuevas posiciones, pero con previsiones más moderadas que las registradas en mediciones anteriores.

Uno de los hallazgos más relevantes se relaciona con el conocimiento que las empresas tienen sobre su propio talento. El 42,5% no realizó, durante el último año, un diagnóstico de necesidades formativas, y el 44,8% no mide las

habilidades de sus colaboradores. La brecha es todavía mayor en *learnability*, o capacidad de aprender a aprender: el 63% de las organizaciones no dispone de mediciones sobre esta metahabilidad decisiva para actuar en contextos de cambio permanente.

Los procesos de desarrollo también presentan un alcance limitado. Solo el 22,8% de las empresas aplicaron acciones de *upskilling* a más del 30% de su fuerza laboral, mientras que únicamente el 15,5% alcanzó esa cobertura mediante iniciativas de *reskilling*. Sin embargo, aparece una señal consistente: las empresas que miden las habilidades de sus colaboradores desarrollan procesos de formación y reconversión considerablemente más amplios. Medir capacidades no es, por lo tanto, una práctica meramente descriptiva, sino una condición que parece favorecer mejores decisiones de desarrollo.

De cara al futuro, el 59,1% de las empresas prevé que sus iniciativas de *upskilling* y *reskilling* tendrán una intensidad superior o muy superior a la actual. Las habilidades adaptativas, técnicas, sociales y cognitivas aparecen con niveles de importancia relativamente equilibrados, aunque las capacidades vinculadas al uso de la inteligencia artificial todavía reciben una valoración menor de la esperable.

El relevamiento también identifica desafíos demográficos significativos. Las empresas observan una mayor inclinación hacia la movilidad, la autonomía y la flexibilidad en las nuevas generaciones. A la vez, el 70,5% registra una extensión de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad, pero el 74,3% todavía no ha desarrollado respuestas específicas para acompañar este fenómeno.

Los resultados invitan a explorar el informe completo para comprender las tensiones, avances y oportunidades que enfrentan las empresas argentinas al rediseñar sus modelos de trabajo, aprendizaje y gestión del talento.



Información metodológica



Metodología
Cuantitativa



Tipo de investigación
Descriptiva



Técnica de recolección de datos
Encuesta telefónica



Instrumento de recolección de datos
Cuestionario estructurado



Población de estudio
Empresas de sectores tradicionales de la economía, sectores transformados a partir de las tecnologías digitales y sectores nuevos de la economía cuya actividad comercial se desarrolle en las siguientes ciudades argentinas: CABA, Comodoro Rivadavia, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Rosario y San Miguel de Tucumán.



Procedimiento de selección de la muestra
Probabilístico, aleatorio telefónico.



Tamaño de la muestra
400 casos



Error de la muestra
4,8%



Nivel de confianza
95%



Fecha de recolección de datos
Diciembre 2025

Introducción

En primer lugar, la transformación del trabajo suele observarse a través de sus manifestaciones tecnológicas: la automatización de tareas, la incorporación de inteligencia artificial, la digitalización de procesos o la aparición de nuevas herramientas de productividad. Mucho de ello ha sido considerado en nuestro primer *Informe del año 2026*, publicado en el mes de abril pasado. Sin embargo, esas innovaciones constituyen solo una parte —aunque muy visible— de un cambio mucho más amplio. Debajo de la transformación tecnológica está ocurriendo una transformación profundamente humana: cambian las formas de organizar el trabajo, los perfiles que las empresas necesitan, las maneras de aprender, los criterios con los que se reconoce el talento y las expectativas que las personas construyen en torno a su vida laboral.

Por esa razón, comprender el futuro del trabajo exige ampliar la mirada. Ya no alcanza con analizar qué actividades pueden automatizarse ni qué tecnologías adoptarán las organizaciones. También resulta necesario observar cómo se rediseñan los puestos, qué nuevas funciones comienzan a incorporarse a los organigramas, qué capacidades adquieren mayor relevancia, cómo se integran las distintas generaciones y de qué manera las empresas preparan a sus colaboradores para desempeñarse en escenarios que todavía no pueden anticiparse por completo.

Los puestos de trabajo están dejando de ser estructuras estables definidas exclusivamente por una descripción de funciones. En muchas organizaciones comienzan a configurarse como combinaciones dinámicas de tareas, responsabilidades, conocimientos y capacidades que se modifican a medida que cambian la tecnología, los mercados y los modelos de negocio. Esto significa que la transformación laboral no se expresa solamente en la desaparición o creación de empleos. También se manifiesta en la evolución interna de las ocupaciones existentes, en la aparición de nuevas especialidades y en la incorporación de responsabilidades que, hasta hace poco, no formaban parte de ningún rol formal.

Las evidencias internacionales muestran la magnitud de este proceso. El Foro Económico Mundial estima que alrededor del 39 % de las habilidades

actualmente utilizadas por los trabajadores se transformarán o perderán vigencia hacia 2030. Al mismo tiempo, las brechas de capacidades son señaladas por las empresas como uno de los principales obstáculos para su transformación, lo que explica que una amplia mayoría de los empleadores proyecte intensificar sus iniciativas de actualización y reconversión laboral. Estos datos no deben interpretarse únicamente como una necesidad de formación técnica. Expresan un cambio más profundo en la relación entre trabajo, aprendizaje y empleabilidad.

En este contexto, aprender deja de ser una etapa previa al trabajo y se convierte en una dimensión permanente de la vida profesional. La *learnability* —la disposición y la capacidad para aprender, desaprender y volver a aprender— adquiere así el carácter de una metahabilidad. No se trata solo de incorporar conocimientos, sino de reconocer cuándo los saberes disponibles resultan insuficientes, buscar nuevas fuentes, experimentar, transferir aprendizajes entre contextos y reconstruir la propia práctica. La Organización Internacional del Trabajo destaca precisamente que el aprendizaje a lo largo de toda la vida será una infraestructura central para acompañar las transformaciones tecnológicas, ambientales y demográficas, y para sostener simultáneamente la adaptabilidad de los trabajadores y la capacidad de transformación de las empresas.

Desde esta perspectiva, el *upskilling* y el *reskilling* no deberían entenderse como respuestas ocasionales ante una innovación puntual. Constituyen capacidades organizacionales permanentes. El *upskilling* permite profundizar o ampliar las habilidades necesarias para evolucionar dentro de una función; el *reskilling* facilita transiciones hacia actividades o puestos diferentes. Ambos procesos requieren algo más que una oferta de cursos: necesitan información sobre las capacidades existentes, anticipación de las necesidades futuras, oportunidades reales para aplicar lo aprendido y una arquitectura de movilidad que conecte formación, experiencia y desarrollo profesional.

Esta transformación también obliga a revisar los modos en que las organizaciones identifican y miden el talento. Los títulos, las credenciales y los antecedentes laborales continúan siendo relevantes, pero resultan cada vez menos suficientes para describir el potencial de una persona. En entornos cambiantes, adquieren mayor importancia las capacidades demostrables, la velocidad de aprendizaje, la resolución de problemas, el pensamiento analítico, la creatividad, la colaboración, el juicio, la adaptabilidad y la capacidad de actuar frente a situaciones nuevas. Avanzar hacia una gestión basa-

da en habilidades supone pasar de una concepción relativamente estática del talento a una mirada más dinámica, capaz de reconocer no solo lo que una persona sabe hacer hoy, sino también aquello que podría aprender, transferir o desarrollar.

Las modalidades de trabajo representan otra dimensión central de esta transición. La presencialidad, la virtualidad y los esquemas híbridos no son simplemente alternativas logísticas. Cada modalidad modifica las formas de coordinación, supervisión, socialización y transmisión de conocimiento. También influye sobre la autonomía, el sentido de pertenencia, el aprendizaje informal y las oportunidades de desarrollo. Por ello, conocer cuáles son las modalidades predominantes en las empresas y cómo evolucionan permite comprender decisiones más profundas de la cultura organizacional y del modo en que se conciben la confianza, la productividad y la colaboración.

A estas transformaciones se suma la convivencia de generaciones con experiencias, expectativas y referencias diferentes. Quienes ingresan actualmente al mercado laboral lo hacen en un contexto marcado por la aceleración tecnológica, la incertidumbre y una relación menos lineal entre educación, empleo y carrera. Sus expectativas sobre la flexibilidad, el propósito, el bienestar, la autonomía, la retroalimentación y el desarrollo pueden diferir de las que tradicionalmente estructuraron la vida organizacional. No obstante, interpretar estas diferencias únicamente mediante etiquetas generacionales puede conducir a simplificaciones. El desafío consiste en comprender qué condiciones permiten que personas de distintas edades aprendan unas de otras, colaboren y encuentren formas significativas de contribuir.

Al mismo tiempo, la extensión de la longevidad y de las trayectorias laborales introduce una transformación de similar importancia. La vida profesional ya no puede pensarse necesariamente como una secuencia lineal de formación, empleo y retiro. Las carreras pueden incluir múltiples transiciones, interrupciones, reconversiones y períodos de actualización. La OCDE advierte que el envejecimiento poblacional hará necesario sostener la empleabilidad de las personas durante más tiempo, lo que demanda inversiones continuas en capacidades y prácticas empresariales que faciliten la contratación, la permanencia y el desarrollo de trabajadores de mediana y mayor edad.

En consecuencia, las empresas enfrentan una doble tarea. Por un lado, necesitan responder a las exigencias inmediatas de productividad, competitividad y adaptación. Por otro, deben construir las capacidades humanas que

les permitan atravesar transformaciones futuras que todavía no pueden definir con precisión. Esta tensión convierte la gestión del talento, la formación y el aprendizaje en asuntos estratégicos, y no solo en funciones de soporte.

En este escenario, los estudios de campo adquieren un valor particular. Las tendencias globales ofrecen marcos relevantes, pero no reemplazan la observación de las prácticas concretas. Las transformaciones del trabajo no se despliegan de manera uniforme: dependen de la estructura productiva, el tamaño de las empresas, las características institucionales, la disponibilidad de talento, las culturas organizacionales y las condiciones económicas de cada país. Por ello, conocer lo que efectivamente sucede en las empresas argentinas permite distinguir entre discursos y prácticas, entre aspiraciones y capacidades, y entre fenómenos incipientes y cambios ya consolidados.

El presente informe del Observatorio del Futuro / Insight 21 de la Universidad Siglo 21 se propone contribuir a dicha comprensión. Más que ofrecer una imagen definitiva, los resultados permiten reconocer señales, tensiones y direcciones de cambio. Su valor reside tanto en describir el presente como en ayudar a formular mejores preguntas sobre el futuro: qué capacidades deberán construir las organizaciones, cómo podrán acompañar trayectorias laborales más extensas y diversas, qué nuevos roles surgirán y de qué manera será posible convertir el aprendizaje en una responsabilidad compartida entre empresas, personas, instituciones educativas y actores públicos.

Comprender estas dimensiones es esencial porque el futuro del trabajo no dependerá exclusivamente de las tecnologías disponibles, sino de la manera en que las organizaciones y las personas sean capaces de integrarlas con experiencia, criterio, creatividad, aprendizaje y cooperación. En esa articulación se juega no solo la adaptación al cambio, sino también la posibilidad de construir formas de trabajo más productivas, inclusivas y significativas.

Diagnóstico y análisis

Una primera mirada de esta segunda parte de nuestra medición anual sobre las transformaciones en el trabajo dentro de las empresas argentinas está enfocada en las modalidades de desempeño de las personas, algo que siempre está en el centro de las conversaciones sobre el tema y genera mucha tensión ante los marcos regulatorios que suelen estar vigentes en el mundo del trabajo.

Si por modalidad de trabajo hablamos de jornadas a tiempo completo, parcial o *freelance*, advertimos que en las empresas argentinas la modalidad a tiempo completo sigue siendo dominante. Para el 72,6% de las empresas, esta modalidad representa entre el 75% y el 100% de sus colaboradores. No obstante, emergen con fuerza las otras manifestaciones del trabajo mencionadas: en un 38,5% de las empresas, los trabajadores a tiempo parcial representan una porción de entre el 1% y el 50% del total. Y en materia de trabajo *freelance* o tercerizado, el mismo margen de proporciones se da en un 27,7% de las empresas.

Cuando la modalidad de trabajo se refiere a las variantes de presencialidad, virtualidad (remoto) o híbrida, nos encontramos con que en el 76,9% de las empresas el trabajo presencial se ubica en la franja que va del 75% al 100% del total. Los formatos híbridos y virtuales siguen siendo expresiones de desempeño laboral de una minoría de trabajadores. Un 28,2% de las empresas manifiestan que aplican esta modalidad en una franja que va del 1% al 50% del total de los trabajadores, pero la gran mayoría de ellas (21,6%) lo aplican en una franja menor (menos del 25% del total de sus colaboradores). Menor aún es la participación del trabajo totalmente remoto, dado que solo un 23% de las empresas lo aplican en una franja que va del 1% al 50% de sus colaboradores, aunque nuevamente la gran mayoría de ellas (17,7%) lo hacen apenas en un segmento inferior al 25% del total de sus plantillas.

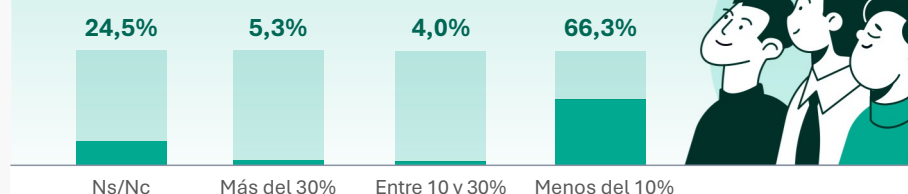
Cuando nos enfocamos en la dinámica de los nuevos colaboradores que ingresan a los equipos de las empresas, nos encontramos con una señal muy relevante de cara a la configuración de escenarios posibles para el futuro del trabajo: existen nuevas posiciones de desempeño laboral que comienzan a emerger en las decisiones empresarias de contratación. Por caso, un 66,3% de las empresas afirmaron que en el último año incorporaron personas para desempeñar funciones que no estaban previstas anteriormente en el organigrama, aunque en una proporción inferior al 10% del total. Solo un 9,3% lo han hecho en proporciones superiores al 10% del total de esas nuevas contrataciones. Ver **Gráfico 1** en página siguiente.

Buena parte de las expectativas optimistas sobre la relevancia del trabajo humano futuro depende de hacer crecer esta dinámica de nuevos trabajos incorporados en las estructuras de las organizaciones. Por ello es muy relevante lo que medimos que creen los directivos de las empresas consultadas que sucederá con esas nuevas posiciones laborales en los próximos 3 años. Un 26,3% de las empresas creen que esas nuevas posiciones serán mayores al

Gráfico 1

Colaboradores ingresados el último año que realizan funciones nuevas (%)

¿Cuántos de esos colaboradores que ingresaron en el último año realizan funciones que no estaban anteriormente en el organigrama?



Fuente. Elaboración propia.

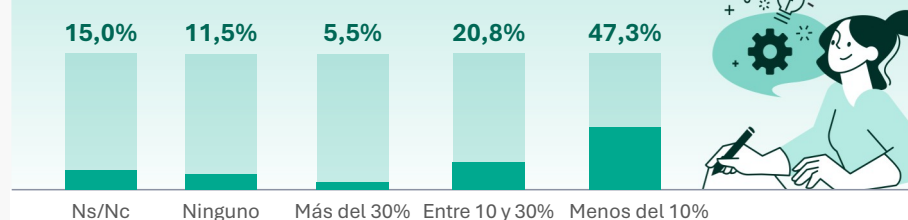
10% del total de nuevas contrataciones en los próximos 3 años, aunque solo un 5,5% que superarán el 30% del total. Un 47,3% considera que será inferior a dicho ratio.

Es decir, la previsión de que habrá más trabajos nuevos a crear dentro de las empresas crece considerablemente respecto a lo que sucede en el presente. No obstante, como advertimos en informes anteriores, se registra una tendencia de moderación de expectativas respecto al volumen que puede adquirir este proceso de trabajos nuevos dentro de las empresas, dado que años anteriores (2021, 2022, 2023 y 2024) la expectativa de que esos trabajos nuevos fueran superiores al 30% del total era más del doble (entre 10% y 11%) que lo registrado en esta medición (5,5%), lo cual es posible que refleje el impacto creciente que la disrupción de la IA generativa parece estar generando en las miradas de los directivos empresarios hacia el futuro.

Gráfico 2

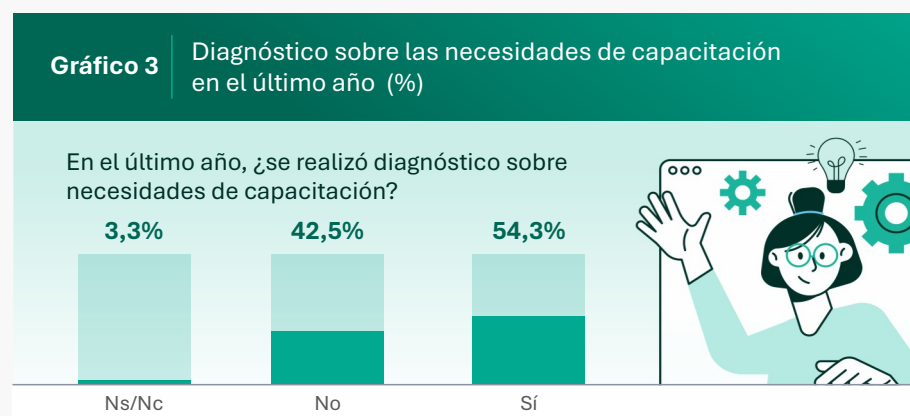
Colaboradores que desempeñarán nuevas funciones en 3 años (%)

¿Qué proporción de nuevos colaboradores desempeñarán funciones que hoy no están en el organigrama en los próximos 3 años?



Fuente. Elaboración propia.

En materia del conocimiento que las empresas tienen sobre las necesidades formativas de sus colaboradores, en esta medición volvemos a registrar que una mayoría de ellas han realizado un diagnóstico al respecto en el último año (54,3 %), aunque no deja de ser profundamente significativo que un 42,5 % de ellas no lo hayan realizado. Es decir, 4 de cada 10 empresas no conocen con precisión qué requieren las personas y los equipos, en materia de aprendizajes y habilidades, para desempeñarse en tiempos de transformaciones tan profundas.



Fuente. Elaboración propia.

Ese alto nivel de desconocimiento se agrava cuando especificamos la pregunta por el nivel de habilidades que disponen los colaboradores. Un 44,8% de las empresas no realizan ninguna medición al respecto, un 28,3% lo hace solo con algunos colaboradores y apenas un 27% lo hace con todos. Si hacemos foco en una habilidad considerada central para el desempeño de cualquier trabajador en los tiempos de cambios acelerados y permanentes que transitamos, como es aprender a aprender (también conocida como *learnability*), un asombroso 63% de las empresas manifiesta no tener medición alguna sobre ello. Solo un 20,3% lo dispone para algunos colaboradores y un 16,8% para todos ellos.

Pasan los años y seguimos con esta materia pendiente en la gran mayoría de las empresas, incluso con esta alerta de un desconocimiento creciente respecto a años anteriores. Nos interpela profundamente cómo podemos revertir esta situación y ahondar en el conocimiento que tiene cada colaborador en materia de su capacidad para el aprendizaje permanente, considerando la magnitud de los cambios que se vienen a partir de la penetración absoluta de la IA en todas las actividades y disciplinas.

Gráfico 4

Mediciones del nivel de habilidades de los colaboradores: capacidades en general y de aprendizaje continuo (%)

¿Realizan en su organización mediciones del nivel de habilidades que efectivamente disponen los colaboradores para el desempeño de sus tareas?



Respecto de la habilidad de aprender a aprender, es decir la capacidad para el aprendizaje continuo ¿tienen mediciones sobre ello?



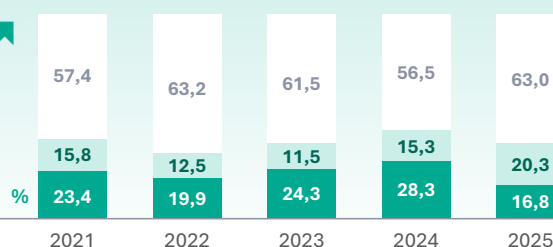
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 5

Medición de la capacidad de aprender a aprender (aprendizaje continuo). Serie 2021-2025 (%)

Respecto de la habilidad de aprender a aprender, es decir, la capacidad para el aprendizaje continuo, ¿tienen mediciones sobre ello?

■ Si, en todos los colaboradores ■ Si, en algunos colaboradores □ No lo medimos



Fuente. Elaboración propia.

En aquellas empresas que sí miden el nivel de learnability, un 27% cree que el nivel es alto, el 64,9% medio, el 4,7% bajo y el 3,4% no sabría cómo calificarlo. Estamos ante un buen dato: quizás respondiendo a aquella máxima de que no se puede mejorar lo que no se mide, vemos que las empresas que se han tomado el trabajo de medir algo tan complejo como esta habilidad de sus colaboradores manifiestan, en general, haber logrado un buen nivel. Sin dudas, este es el camino si queremos recrear la relevancia del trabajo humano bajo el paradigma de la IA.



Fuente. Elaboración propia.

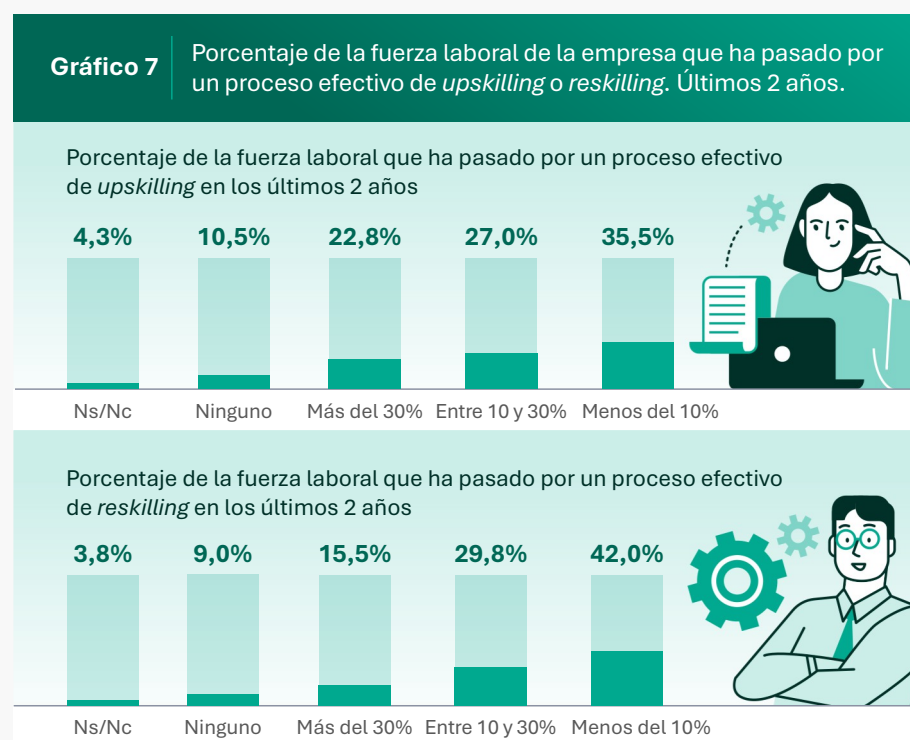
Upskilling y *reskilling* son dos de los procesos decisivos para preparar a las personas ante las nuevas realidades emergentes en el mundo del trabajo dentro de las organizaciones. En materia de *upskilling*, es decir del desarrollo de habilidades dentro de los espacios o disciplinas en los que un colaborador se viene desempeñando, vemos que solo un 22,8% de las empresas manifiestan haber ejecutado este tipo de procesos en una porción mayor al 30% de su fuerza laboral en los últimos 2 años. El 27% lo ha llevado adelante en un segmento menor, entre el 10 y el 30% de la nómina. Finalmente, un mayoritario 35,5% de las empresas solo lo ha llevado adelante en colaboradores que representan menos del 10% del total.

Menor alcance se registra en los procesos de *reskilling*, es decir, en las acciones para transformar las habilidades de los colaboradores para nuevas tareas o desafíos. Un 42% de las empresas lo han realizado solo para menos del 10% de su plantilla y un 9% no ha realizado este proceso. Es decir, casi un 50% de las empresas exhiben un despliegue mínimo o casi inexistente en una de las actividades vinculadas al desarrollo del talento que se considera más decisivo para afrontar el cambio de era que vivimos. El 29,8% de las empresas lo hacen en una franja que va del 10% al 30% de los colaboradores y solo el 15,5% manifiesta hacerlo en más del 30% de sus trabajadores.

Es relevante considerar que de las empresas que sí realizan mediciones del nivel de habilidades que efectivamente tienen sus colaboradores (27% del total), un 45,4% ha desplegado procesos de *upskilling* en los últimos 2 años para más del 30% de los colaboradores, es decir, más del doble que en el total de las empresas. Además, un 35,2% lo ha aplicado a un espectro de gente que va del 10% al 30% de sus plantillas.

De manera similar sucede cuando cruzamos la decisión de medir habilidades con los procesos de *reskilling*. En las empresas que miden competencias, un 32,4% expresa haber implementado acciones de *reskilling* en los últimos 2 años para más del 30% de sus colaboradores, y un 36,1% para una porción que va del 10% al 30%. Es decir, el *reskilling* tiene un peso relativo mucho mayor en estas empresas que miden competencias que en el total (15,5% y 29,8% respectivamente).

Medir habilidades, evidentemente, es una acción que se asocia fuertemente con las decisiones de amplificar el alcance de los procesos de desarrollo y aprendizaje de habilidades en los trabajadores de una empresa.



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 8

Fuerza laboral que atravesó procesos efectivos de *upskilling* y *reskilling* según la medición de habilidades de los colaboradores (%)



Fuente. Elaboración propia.

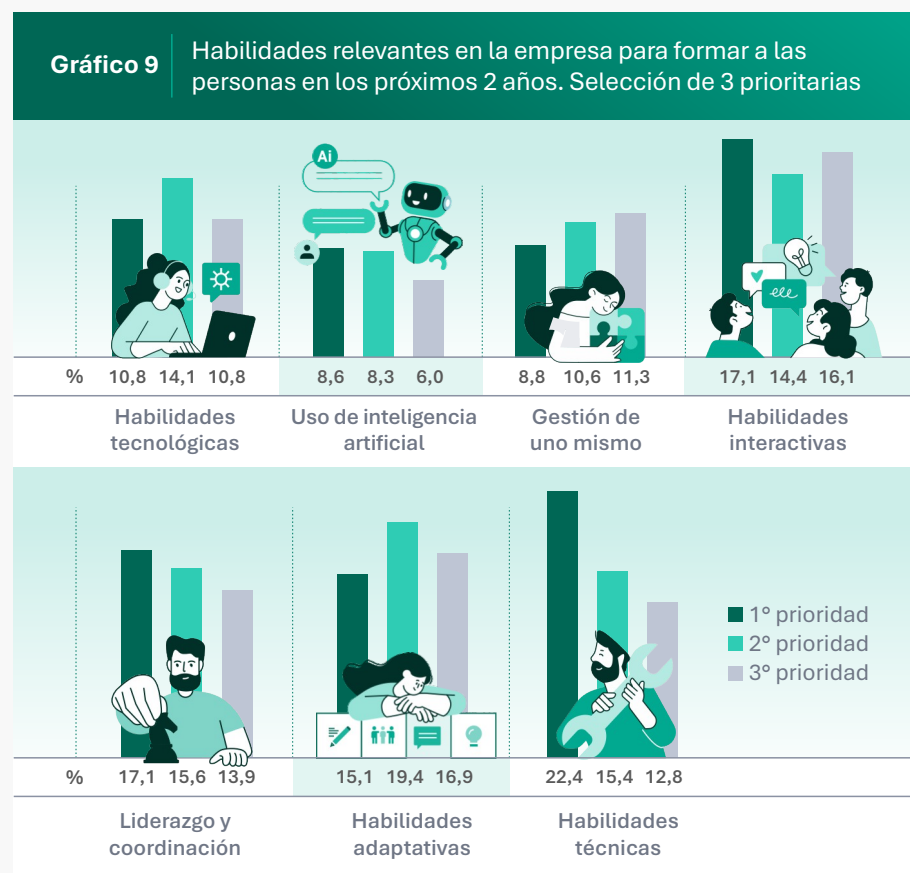
Cuando hacemos foco en la previsión de las habilidades más relevantes para las personas en el trabajo en los próximos 2 años, nos encontramos con una postal que refleja con mucha claridad la diversificación y paridad relativa que existe en materia de habilidades a cultivar en el marco de las tendencias actuales. Si bien se advierte un leve predominio de lo que se llama “habilidades adaptativas” (innovación, flexibilidad, gestión del cambio, manejo de la incertidumbre, etc.), todos los demás grupos de habilidades registran ratios cercanas y significativas en este pronóstico empresarial.

En este marco, sí se registra un peso relativo bastante menor en materia de habilidades para el uso de la IA. Puede que aquí esté operando aún cierto desconocimiento acerca de las implicancias de la IA generativa para el desempeño humano en todas las funciones o tareas laborales, o bien cierta ingenuidad acerca de las destrezas que, de a poco, van emergiendo como vitales a los efectos de lograr resultados medibles y sostenibles con el dominio e implementación de la IA dentro de las empresas. Ver **Gráfico 9** en página siguiente.

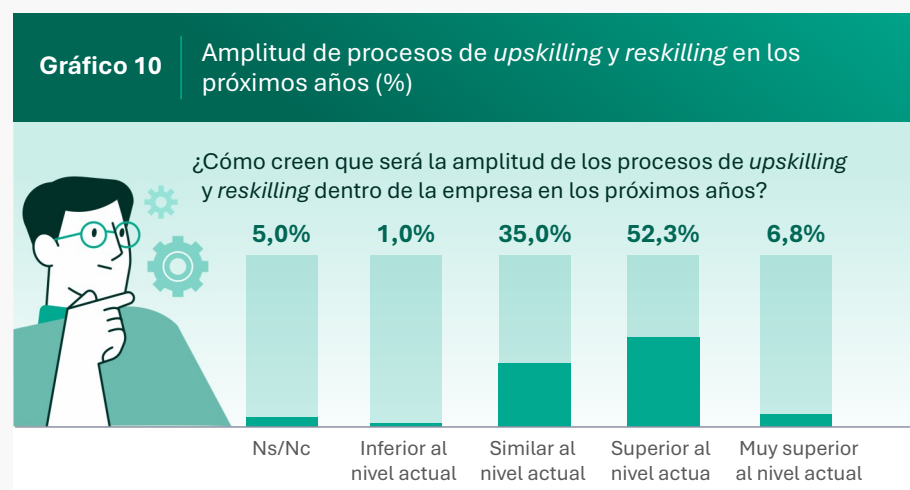
Claramente, la gran mayoría de las empresas advierten que todo esto se potenciará en los próximos años. Es decir, la agenda de acciones y estrategias vinculadas al desarrollo del talento para hacer frente a las transformaciones del trabajo y los negocios deberá crecer en alcance y profundidad. Para el 59,1% de las empresas, los procesos de *upskilling* y *reskilling* tendrán un nivel “superior” o “muy superior” al actual. Mientras que un 35% de ellas creen que todo ello tendrá un nivel similar al que se registra hoy.

De manera similar a lo analizado cuando hablamos de *upskilling* y *reskilling* actual, la proyección de estos procesos en los colaboradores de las empresas también muestra niveles bastante superiores a los promedios generales cuando hacemos foco en el segmento de empresas que expresan medir las habilidades de todos sus trabajadores. En ese segmento, un 74,1% de las empresas creen que *upskilling* y *reskilling* tendrán niveles superiores o muy superiores a los actuales en los próximos años. Ver **Gráfico 11** en página siguiente.

El reclutamiento de talento siempre es un proceso complejo, que involucra múltiples variables y consideraciones. Cuando consultamos sobre los factores más relevantes para buscar y reclutar talento, un conjunto de opciones obtienen valores muy similares al tope de las elecciones empresarias, como habilidades técnicas, experiencia previa, trabajo en equipo, adaptabilidad o habilidad para el aprendizaje continuo. En cambio, títulos académicos, referencias o, llamativamente, habilidad para usar la IA aparecen bastante más abajo en las consideraciones de los consultados. De forma similar a lo mencionado más arriba, la baja valoración de las habilidades para dominar la IA puede estar registrando este momento en el que la escasez de conocimiento aplicado a casos de uso reales y sostenibles con IA sigue siendo la matriz dominante en las empresas argentinas, sobre todo en las pequeñas y medianas.



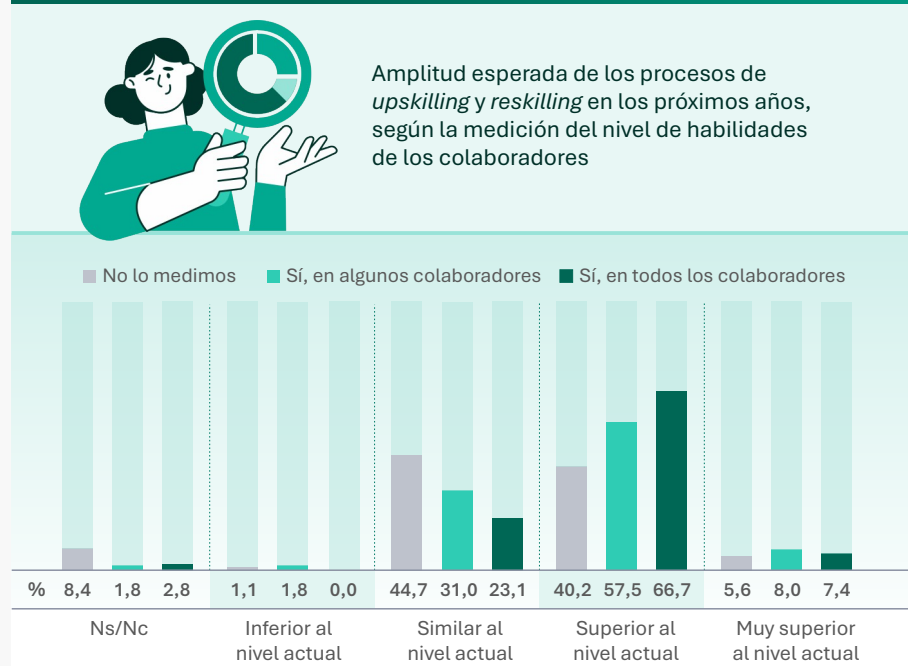
Fuente. Elaboración propia.



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 11

Amplitud de procesos de upskilling y reskilling en los próximos años (%)

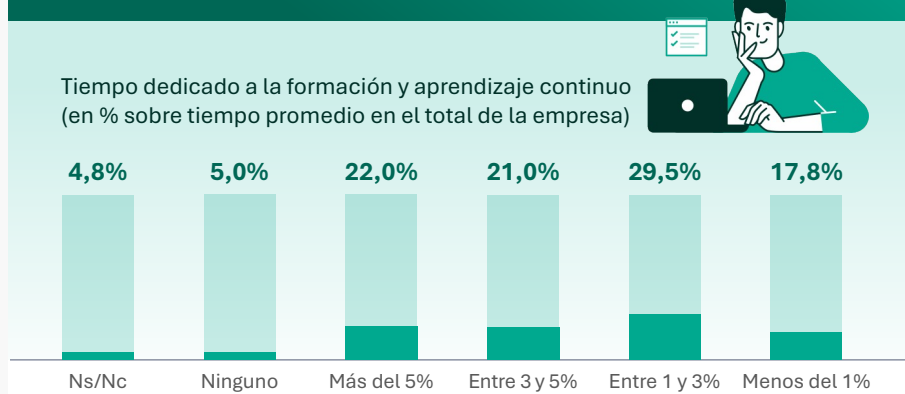


Fuente. Elaboración propia.

Hay una pregunta sintomática que solemos hacer cada año en este tipo de relevamientos, acerca de la importancia estratégica que las empresas le asignan al tema crucial de la formación y aprendizaje de las personas. En este año, solo el 22% de las empresas afirman destinar más del 5% del tiempo total de trabajo a estas cuestiones formativas con sus colaboradores. Un 21% de ellas invierten en el tema entre el 3% y el 5% del tiempo total, un mayoritario 29,5% hace lo propio entre el 1% y el 3%, y un 17,8% registra un esfuerzo mínimo en la materia, con menos del 1% del tiempo total destinado a ello.

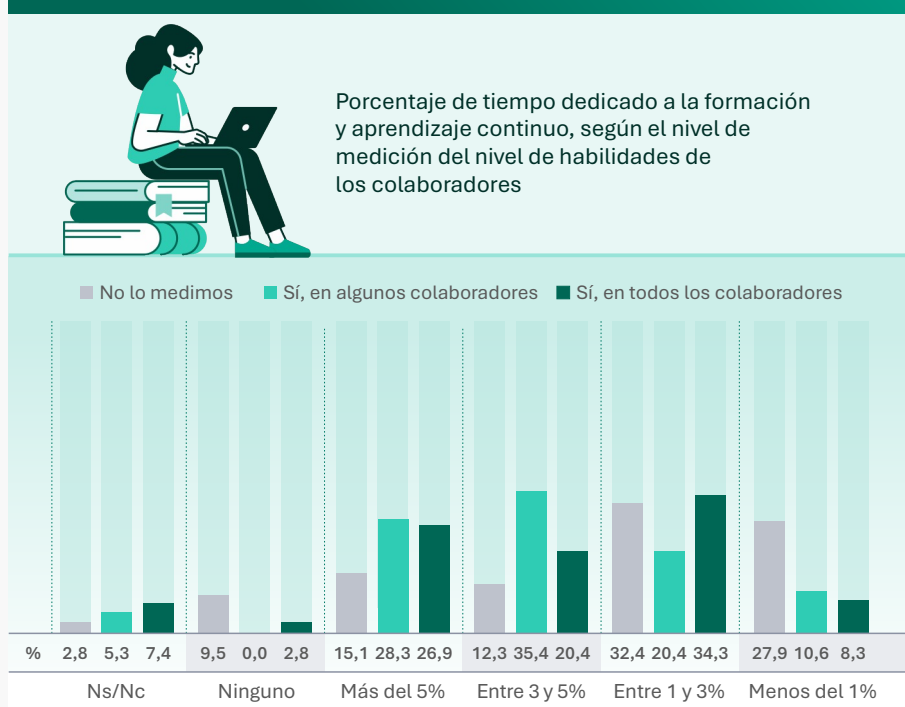
De forma análoga a lo que registramos en otras preguntas, cuando hacemos zoom en las empresas que miden el nivel de habilidades de todos sus colaboradores, el tiempo que destinan a la formación y aprendizaje de la gente crece. En este segmento de empresas, las que dedican más del 5% pasa del 22% general al 26,9%; las que dedican entre el 3% y 5% se mantiene constante en torno al 21%, y las que dedican entre 1% y 3% pasa del 29,5% al 34,4%. Nuevamente, medir habilidades en todas las personas como política se asocia con mayor tiempo dedicado al aprendizaje en ellas.

Gráfico 12 Tiempo promedio dedicado a la formación y aprendizaje continuo (%). Año 2025



Fuente. Elaboración propia.

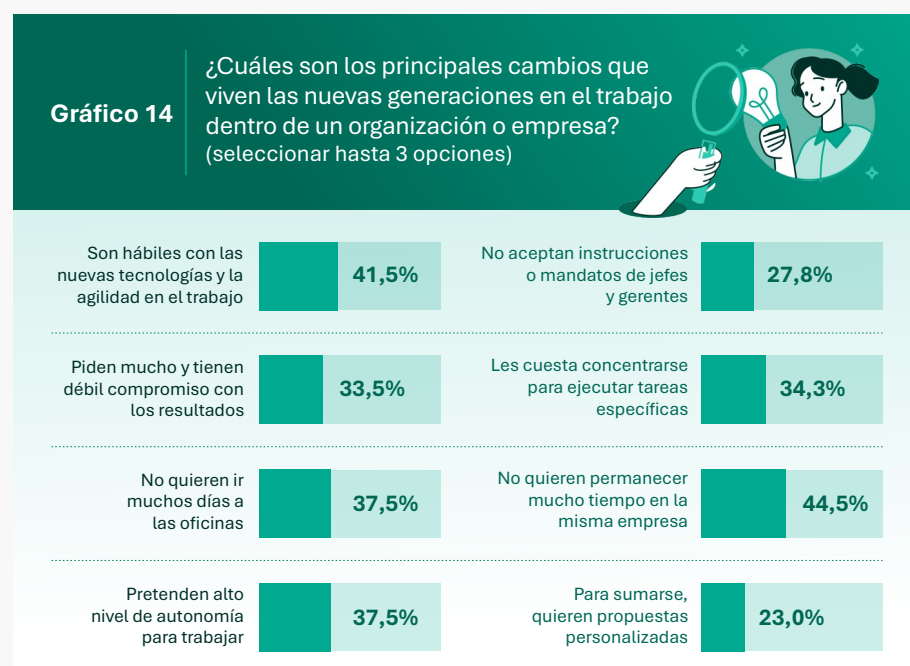
Gráfico 13 Tiempo dedicado a la formación y aprendizaje continuo, según el nivel de medición del nivel de habilidades de los colaboradores (%)



Fuente. Elaboración propia.

Las nuevas generaciones y las maneras que asumen y presentan nuevas actitudes u orientaciones respecto al desempeño laboral ocupan un lugar relevante en las reflexiones vinculadas al mercado de trabajo. Cuando consultamos a las empresas sobre esos cambios principales que evidencia este segmento de la población, nos encontramos con una opción dominante: “no quieren permanecer mucho tiempo en la misma empresa”. Este es el gran reflejo de la intencionalidad de cambios frecuentes que parece acompañar a las nuevas generaciones. Luego se escalonan, muy cerca de la anterior, otras características como: “habilidad con las nuevas tecnologías y agilidad en el trabajo”; “pretensión de altos niveles de autonomía”; “no quieren ir todos los días a la oficina”; o “les cuesta concentrarse para hacer tareas específicas”.

Finalmente, “la no aceptación de instrucciones o mandatos” y “la necesidad de propuestas personalizadas para sumarse a una empresa” completan, con menores menciones, las distintas opciones que caracterizan laboralmente a las nuevas generaciones. Queda mucho por entender e interpretar aún acerca de las concepciones e inclinaciones que los más jóvenes tienen y tendrán en los próximos años hacia el mundo del trabajo, en el marco de las tendencias convergentes de transformación cultural, demográfica, organizacional y demás.



Fuente. Elaboración propia.

En la otra punta de la pirámide demográfica, indagamos acerca de los colaboradores más adultos, aquellos que están cerca de sus retiros jubilatorios. Nos interesa saber si las empresas registran una extensión de la vida laboral de sus colaboradores de mayor edad. El 70,5% de las empresas así lo registran, mientras que un 25% no. Sin embargo, solo un 7,3% de las empresas reconocen estar ofreciendo esquemas especiales de desempeño para las personas en edad de retiro que requieren continuar trabajando. El 18,5% manifiesta solo estar atento a los pedidos que puedan venir en dicha dirección. Además, un enorme 74,3% expresa no estar haciendo nada al respecto por el momento. De la misma manera que en las nuevas generaciones, habrá seguramente aquí mucho por develar, diseñar y ejecutar en materia laboral para estos segmentos de edad avanzada en las empresas argentinas en los próximos años.

Conclusiones

Los resultados de este informe permiten sostener una primera conclusión central: la transformación del trabajo humano ya está en marcha, pero las respuestas organizacionales todavía avanzan con una intensidad menor a la que exige el cambio de era que atravesamos.

Las empresas argentinas muestran señales claras de adaptación. Comienzan a incorporar nuevas posiciones, reconocen la creciente importancia de las habilidades adaptativas, anticipan una expansión de los procesos de *upskilling* y *reskilling*, y registran cambios profundos en las expectativas de las nuevas generaciones y en la extensión de las trayectorias laborales. Sin embargo, muchas de estas respuestas siguen siendo parciales, fragmentadas o de alcance limitado.

La principal brecha no parece residir únicamente en la disponibilidad de herramientas tecnológicas. También existe una brecha de conocimiento sobre las propias capacidades humanas de las organizaciones. Una proporción significativa de empresas no diagnostican las necesidades de formación de sus colaboradores, no miden sus habilidades y desconocen su capacidad para aprender de manera permanente. En un contexto en el que los

conocimientos pierden vigencia con rapidez y la inteligencia artificial modifica tareas, procesos y profesiones, gestionar el talento sin información suficiente supone conducir la transformación con una visión incompleta.

El informe muestra, además, una relación especialmente relevante: las empresas que miden las habilidades de sus colaboradores tienden a desplegar procesos de formación, *upskilling* y *reskilling* más amplios. Medir no resuelve por sí solo los desafíos, pero permite hacerlos visibles, priorizarlos y convertirlos en decisiones. La gestión basada en habilidades debe dejar de ser una práctica excepcional para convertirse en una infraestructura estratégica de las organizaciones.

Esto requiere superar una concepción restringida de la formación, entendida como una mera suma de cursos o actividades aisladas. Aprender deberá incorporarse al propio diseño del trabajo. Será necesario crear tiempo, espacios, incentivos y experiencias para que las personas puedan experimentar, actualizarse, transferir conocimientos y asumir nuevas responsabilidades. La *learnability* no puede seguir siendo una aspiración abstracta: debe ser cultivada, observada y fortalecida de manera sistemática.

También resulta necesario revisar la velocidad y escala de los procesos de reconversión laboral. La expectativa de que el *upskilling* y el *reskilling* crezcan durante los próximos años es positiva, pero no alcanza con proyectar una mayor actividad futura. La transformación tecnológica no espera a que las organizaciones completen sus diagnósticos o terminen de diseñar sus planes. La preparación del talento debe comenzar antes de que las brechas se conviertan en obsolescencia, exclusión o pérdida de competitividad.

La menor valoración que todavía reciben las habilidades vinculadas al uso de la inteligencia artificial constituye otra señal de alerta. La IA no será una competencia reservada a los especialistas tecnológicos: se convertirá progresivamente en una capacidad transversal, necesaria para analizar, decidir, crear, coordinar y resolver problemas en casi todas las funciones. Pero la fluidez en IA no debe reducirse al manejo instrumental de una plataforma. También requiere criterio, formulación de preguntas, validación de resultados, supervisión, comprensión de límites y responsabilidad por las decisiones.

Las transformaciones demográficas plantean desafíos igualmente profundos. Las nuevas generaciones demandan autonomía, flexibilidad, desarrollo

y experiencias laborales menos lineales. Las personas de mayor edad, por su parte, extienden sus trayectorias y requieren nuevas formas de participación. Responder a estas realidades exige abandonar modelos uniformes de carrera y diseñar propuestas más diversas, personalizadas e intergeneracionales. El futuro del trabajo también dependerá de la capacidad de combinar renovación y experiencia, velocidad y juicio, conocimiento emergente y saber acumulado.

La conclusión más importante es que la agenda humana no puede ocupar un lugar secundario frente a la agenda tecnológica. Incorporar inteligencia artificial sin rediseñar el aprendizaje, los roles, las trayectorias y las formas de colaboración puede generar eficiencias puntuales, pero difícilmente produzca una transformación sostenible.

Los líderes empresariales tienen, por lo tanto, una responsabilidad indelegable. No alcanza con acompañar el cambio: es necesario imaginarlo, orientarlo y darle forma. Esto supone elevar la gestión del talento al nivel de las principales decisiones estratégicas, asignarle recursos, tiempo y atención directiva, e involucrar activamente a los trabajadores en el rediseño de sus tareas y capacidades.

El desafío no consiste solamente en adaptar a las personas a las nuevas tecnologías. Consiste en utilizar las tecnologías para ampliar el valor de la experiencia, el criterio, la creatividad, la cooperación y la capacidad humana de aprender. Esa tarea requiere más ambición, más experimentación y una visión más audaz de la empresa como espacio de desarrollo.

El futuro del trabajo humano no está predeterminado. Será el resultado de las decisiones que las empresas y los trabajadores sean capaces de tomar juntos. Y el momento de profundizar esas decisiones es ahora.

Referencias

- Acemoglu, D., Autor, D., & Johnson, S. (2026). Building pro-worker artificial intelligence. The Hamilton Project, Brookings Institution.
- Angelos, J., Dunn, K., Castagnino, T., & Furdzik, K. (2026). The great value migration. Accenture.
- ANTICIPATE. (2026). 12 days of signals 2026.
- Coursera. (2026). Job skills report 2026: Insights on the fastest-growing job skills for business, government, and education leaders.
- Del Rio-Chanona, R. M., Ernst, E., Merola, R., Samaan, D., & Teutloff, O. (2025). AI and jobs: A review of theory, estimates, and evidence. University College London, International Labour Organization, University of Oxford, and University of Copenhagen.
- EY. (2026). Futures reimaged: EY megatrends 2026 and beyond.
- Holla, A., Schady, N., & Silva, J. (Eds.). (2026). Building human capital where it matters: Homes, neighborhoods, and workplaces. World Bank.
- IBM Institute for Business Value. (2026). The enterprise in 2030: Engineered for perpetual innovation. IBM Corporation.
- IEUCG. (s. f.). Antifragilidad: Pedagogía y psicología para la orientación laboral. Formación para futuros orientadores laborales.
- International Labour Organization. (2026). Lifelong learning and skills for the future.
- International Labour Organization. (2026). Lifelong learning and skills for the future: Insights for Latin America and the Caribbean.
- Massenkoff, M., & McCrory, P. (2026). Labor market impacts of AI: A new measure and early evidence. Anthropic.
- McKinsey & Company. (2026). The state of organizations 2026.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD employment outlook 2025: Can we get through the demographic crunch?
- Richmond, A. M. (2026). The AI jobs transition framework: Mapping AI's near-term impact on jobs. OpenAI.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2025). The future is collective: Advancing collective social innovation to address society's biggest challenges. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship and World Economic Forum.
- United Nations Secretary-General's Independent High-Level Expert Group on Beyond GDP. (2026). Counting what counts: A compass of progress for

people and planet. United Nations.

World Economic Forum. (2025). New economy skills: Building AI, data and digital capabilities for growth.

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025.

World Economic Forum. (2026). AI at work: From productivity hacks to organizational transformation.

World Economic Forum. (2026). Four futures for jobs in the new economy: AI and talent in 2030.

World Economic Forum. (2026). Growth in the new economy: Towards a blueprint.

World Economic Forum, & McKinsey Health Institute. (2026). The human advantage: Stronger brains in the age of AI.

Yee, L., Madgavkar, A., Smit, S., Krivkovich, A., Chui, M., Ramirez, M. J., & Castresana, D. (2025). Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI. McKinsey Global Institute.

INFORME

Modalidades de trabajo, aprendizaje y gestión de habilidades en empresas argentinas

AGOSTO 2026

