

## TRIBUNA LIBRE

# Hacia dónde va el mercado laboral: menos volumen, más especialización

**D**urante los últimos años, el mercado laboral ha atravesado una intensa secuencia de ajustes: pandemia, reactivación, inflación, automatización acelerada y cambios profundos en la forma de trabajar. Hoy, al proyectar lo que viene hacia 2026, una idea es evidente: el empleo no desaparece, pero cambia. Será menos masivo, más exigente y crecientemente especializado.

Las empresas ya no piensan en crecer incorporando grandes dotaciones, sino en sumar talento específico y capaz de aportar valor desde el primer día. La combinación entre presión por eficiencia, control de costos y uso creciente de inteligencia artificial ha desplazado el foco desde el volumen hacia la precisión.

Uno de los principales motores de empleo será la tecnología aplicada al negocio. No se trata solo de empresas tecnológicas, sino de la incorporación transversal de data, automatización e inteligencia artificial en sectores tradicionales como banca, retail, minería y energía. La IA no reemplaza masivamente puestos, pero sí redefine qué roles se justifican y cuáles no. La demanda no estará concentrada en perfiles técnicos, sino en profesionales capaces de entender procesos, analizar información y traducir tecnología en resultados concretos.

Otro ámbito con proyección relevante es energía y sostenibilidad. Más allá del discurso ESG, existe una necesidad real



**CONSTANZA OSSA**

SOCIA Y GERENTA  
 GENERAL EN KREBS  
 CONSULTING

de talento en gestión ambiental, cumplimiento regulatorio, energías renovables e integración de criterios de sostenibilidad en la operación diaria. Dejará de ser un rol aislado para transformarse en una competencia transversal, especialmente en contextos de inversión más selectiva.

La logística y el supply chain seguirán tensionados. El comercio electrónico, la sofisticación de la distribución y la presión por eficiencia operacional mantendrán la demanda por talento en planificación, mejora continua y automatización. A esto se suma el sector salud y cuidado, impulsado por el envejecimiento de la población y la presión sobre los sistemas existentes. Crecerá la demanda por perfiles clínicos y por roles de gestión y liderazgo que integren tecnología, eficiencia y uso inteligente de recursos escasos.

Más que sectores que desaparecen, se observa una transformación profunda de ciertos roles, especialmente los asociados

a tareas administrativas repetitivas y funciones transaccionales, cada vez más absorbidas por soluciones tecnológicas. Algo similar ocurre en marketing y comunicaciones. Los perfiles generalistas pierden espacio ante quienes dominan data, performance, tecnología y negocio. La creatividad sigue siendo clave, pero ya no es suficiente por sí sola.

En 2026, el principal desafío no será la falta de personas, sino la escasez de talento realmente preparado para operar en entornos de alta exigencia y productividad. La empleabilidad, más que el empleo, se instala como eje central, lo que explica la revalorización del talento senior, donde experiencia, criterio y capacidad de decisión marcan diferencias.

El nuevo ciclo político introduce naturalmente un componente de cautela en las decisiones de contratación, pero el cambio de fondo es estructural: las contrataciones son menos impulsivas, más lentas y a la vez más estratégicas. El mercado premiará especialización, aprendizaje continuo y capacidad de adaptación a un entorno donde el trabajo humano convive cada vez más estrechamente con la tecnología y en el que la productividad se vuelve un imperativo.

**“Más que sectores que desaparecen, hay una transformación profunda en tareas administrativas y repetitivas absorbidas por soluciones tecnológicas”.**