

El talento del futuro ya está aquí: inteligencia adaptativa, longevidad laboral y nuevas identidades profesionales

Entrevista a Raquel Roca

Raquel Roca es pionera en talento *knowmad*, inteligencia adaptativa y empleabilidad futura. Experta en conectar tecnología, longevidad laboral y nuevas identidades profesionales con una mirada profundamente humana. Autora de *Knowmads*, *Silver surfers* y *El poder del carisma* (LID Editorial)

¿Cómo evolucionará el talento híbrido en un contexto en el que la inteligencia artificial amplifica tanto las capacidades como los riesgos laborales?

El talento híbrido evolucionará hacia una convivencia cada vez más natural entre capacidades humanas y capacidades artificiales. La IA amplifica nuestro potencial velocidad, análisis, automatización—, pero también amplifica nuestros riesgos: saturación cognitiva, dispersión, necesidad de mayor criterio ético.

La pregunta ya no es cómo convivimos con la IA, sino cómo desarrollamos la Inteligencia Adaptativa (AQ) para responder con flexibilidad a entornos

que cambian prácticamente mes a mes. El salto decisivo no es tecnológico: es humano. Tiene que ver con integrar criterio, claridad y propósito en un trabajo que fluye cada vez más a través de sistemas inteligentes.

Tal y como yo lo trabajo, el talento híbrido es la combinación orgánica de tres planos: lo cognitivo pensamiento crítico, foco y capacidad de simplificar lo complejo; lo emocional autorregulación, empatía y una comunicación que genere confianza; y lo tecnológico una *human-tech literacy* que permita entender qué hace la IA, qué no hace y cómo amplificar nuestro desempeño sin perder criterio.

Estamos pasando de trabajar “con” tecnología a trabajar “a través de” la tecnología. Y eso exige culturas organizacionales que cuiden la energía, el enfo-



que y la coherencia ética. El futuro del talento no será más técnico: será más adaptativo, más consciente, más energético (bienestar) y más humano (cognitivo).

¿Qué competencias digitales serán imprescindibles para mantener la empleabilidad en 2026 y más allá?

Después de observar la evolución en decenas de compañías

en España y LATAM, hay cuatro competencias que ya son innegociables. Todas tienen algo en común: combinan tecnología con influencia humana. La empleabilidad del futuro dependerá tanto del dominio digital como de la capacidad de comunicar, conectar y liderar con claridad.

1. La primera es la *human-tech literacy*. No consiste en saber programar, sino en entender qué puede y qué no puede hacer la IA, separar oportunidad de ruido y decidir con criterio propio. Es la nueva alfabetización profesional.

2. La segunda es la Inteligencia Adaptativa (AQ), que ya se ha convertido en el verdadero determinante de la empleabilidad. Tal como anticipé en Knowmads, la mentalidad líquida es esencial: aprender, desaprender y reaprender con rapidez. Hoy el AQ funciona como un sistema operativo humano, clave para navegar ciclos de cambio acelerados.

3. La tercera es la gestión del foco y de la carga cognitiva. La IA multiplica la información, pero también la saturación. La habilidad crucial ya no es "saber más", sino saber enfo-

car mejor, distinguir lo relevante y proteger la energía mental. Aquí conecta una idea central de El poder del carisma: la claridad comunicativa y la capacidad de ordenar lo complejo en momentos de incertidumbre.

4. La cuarta es la colaboración aumentada. Ya no colaboramos solo con personas, sino con personas, herramientas digitales y agentes de IA. Esto exige nuevas capacidades de escucha, de influencia y de narrativa para mantener a los equipos alineados y conectados, incluso en entornos distribuidos.

Las competencias digitales del futuro no serán únicamente técnicas. Serán humanas, adaptativas y profundamente comunicativas. La tecnología amplifica, pero la influencia humana es la que determina el impacto.

¿Cómo afectará la longevidad laboral y la diversidad generacional a las estrategias de talento?

La longevidad laboral está transformando profundamente las estrategias de talento. Hablamos de un cambio estructural. Según el informe When

GENERATIONS Meet (London School of Economics & Protiviti, 2024), en la mayoría de grandes organizaciones conviven ya cinco generaciones. Esto ocurre tanto en Europa como en Latinoamérica.

En Silver Surfers describí esta realidad como "talento multiplataforma": profesionales que aportan valor desde distintas etapas vitales. Y es algo que observo en cada proyecto intergeneracional: cuando se combina bien, la diversidad generacional no divide... multiplica.

Este escenario tiene para mí varias consecuencias clave.

Impacto en la calidad de pensamiento. Séniors y juniors al fin en armonía y superando los sesgos. El estudio de LSE confirma que los equipos que mezclan edades de forma intencionada muestran mejores índices de innovación y resolución de problemas.

Un aprendizaje a lo largo de toda la carrera. La formación no puede concentrarse solo en los primeros años. La longevidad exige diseñar experiencias de aprendizaje adaptadas a diferentes ritmos y estilos cog-

nitivos en todas las etapas profesionales. Y por supuesto hay que considerar el liderazgo intergeneracional más empático, más narrativo, más inspirador. Gestionar cinco generaciones requiere líderes capaces de escuchar, adaptar mensajes y crear cohesión. Por eso hablo de liderazgo inspiracional o carismático: porque es el que consigue conectar y movilizar equipos tan diversos.

La longevidad no complica; amplifica. El futuro no será de jóvenes o seniors, sino de equipos líquidos donde la edad suma, no limita.

¿Qué nuevas realidades profesionales emergerán en entornos altamente flexibles y líquidos?

En entornos flexibles y líquidos van a emerger realidades profesionales que rompen con la lógica tradicional de los puestos y se acercan más a lo que en Knowmads definí como identidades profesionales en constante evolución.

Una de ellas es el profesional aumentado. No se trata solo de usar IA, sino de integrar agentes inteligentes en el flujo de trabajo. La productividad deja de ser lineal: es un profesional que coordina tareas humanas con capacidades artificiales.

Otra realidad es el trabajo basado en proyectos. Los organigramas se vuelven más fluidos y emergen roles como diseñadores de cultura, coordinadores de conocimiento o facilitadores híbridos. Son perfiles difíciles de encajar en estructuras clásicas, pero esen-

ciales para sostener la adaptación.

También se expande el "multi-rol". Muchos profesionales combinarán varias identidades simultáneas: estratega, comunicador, mentor, creador. La carrera deja de ser una línea y se convierte en un mapa donde importa más lo que aportas que tu título de entrada.

Y una cuarta realidad: el liderazgo de energía y propósito. En un mundo saturado, las organizaciones necesitarán personas capaces de gestionar ritmo, foco y bienestar cognitivo. Es un liderazgo más consciente, más humano, que equilibra exigencia y sentido.

Las profesiones no desaparecen, con algunas excepciones. Se transforman y evolucionan. La flexibilidad deja de ser un beneficio y pasa a ser la arquitectura básica del talento futuro.

¿Cómo deberían adaptarse las organizaciones para atraer, desarrollar y fidelizar a los perfiles knowmad del futuro?

Para atraer, desarrollar y fidelizar a los knowmads, las organizaciones tendrán que dejar atrás la lógica del puesto fijo y crear ecosistemas donde las personas puedan crecer, moverse y aportar con libertad. Los *knowmads* no buscan estabilidad clásica; buscan sentido, autonomía y aprendizaje continuo.

El primer cambio es cultural: pasar del control a la confianza. Los *knowmads* necesitan espacios donde experimentar sin

sentirse vigilados. La confianza es el verdadero motor de la innovación.

El segundo es estructural: sistemas de talento basados en habilidades, no en títulos. Las organizaciones más avanzadas permiten que las personas fluyan entre proyectos según su valor real. Y aquí surge una pregunta que me parece esencial: ¿sabemos realmente qué habilidades existen dentro de nuestra casa? Lo que no se ve, no se desarrolla.

El tercero es el aprendizaje líquido, integrado en el flujo del trabajo a través de experiencias, microaprendizajes y feedback continuo. Para el *knowmad*, aprender es identidad, no actividad.

El cuarto es el diseño de experiencias internas que reduzcan fricción y aumenten claridad. El talento del futuro no se fideliza con beneficios, sino con entornos donde la energía se cuida y la comunicación es honesta. La experiencia del empleado es una estrategia de talento.

Y hay un quinto aspecto esencial: ofrecer proyectos con propósito, espacios que favorezcan lo que podríamos llamar una felicidad consciente. Cuando lo que hacemos tiene coherencia con lo que somos, aparece compromiso real.

Atraer *knowmads* implica construir organizaciones más humanas, más adaptativas y más conscientes, porque como decía Viktor Frankl: "Quien tiene un porqué, puede soportar casi cualquier cómo."■