

Expansión & EMPLEO

SÁBADO 13 Y DOMINGO 14 DE DICIEMBRE DE 2025

www.expansion.com/empleo • www.expansionyempleo.com



RECLUTAMIENTO Empresas como BBVA, EY o Repsol ya demandan un júnior aumentado, con valor añadido y especializado allí donde la tecnología no llega. Las tareas administrativas y repetitivas desaparecen en un entorno laboral ávido de profesionales que convivan con la inteligencia artificial de forma natural, sin renunciar al aprendizaje, a la capacidad de colaboración y a la orientación al negocio. **Por Montse Mateos**

Los nuevos júnior que compiten con la inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) ha transformado la sociedad. Decir que nada volverá a ser como antes de la automatización es una evidencia. Las máquinas, los bots, los robots, los agentes... todo se ha incorporado a la rutina de los humanos en mayor o en menor grado. La democratización de la inteligencia artificial generativa ha convertido el lenguaje natural en una herramienta técnica, permitiendo que cualquier persona automatice tareas laborales complejas y personalice su aprendizaje o creatividad diaria sin necesidad de conocimientos de programación.

Estas herramientas permiten realizar los trabajos básicos, aquellos por los que han pasado buena parte de los profesionales de la sociedad del conocimiento en su época de aprendiz. Por ejemplo, Juanjo Amorín, fundador y presidente de Grupo Raíz y experto en el futuro del trabajo, explica que muchas de las actividades que desarrollan los abogados las van a empezar a hacer las inteligencias artificiales entrenadas para el mundo de la abogacía: “Todos los procesos documentales que los júnior realizaban en las últimas décadas se va a dejar de hacer, pero se necesitará que todas estas inteligencias artificiales estén entrenadas por alguien”.

Surgen de esta manera nuevas pro-

fesiones. ¿Y los júnior? ¿Están en peligro de extinción? Amorín está convencido de que, sin lugar a dudas, veremos otro tipo de júnior clave. Utilizando el símil culinario, asegura que es un tipo de cocción por el que tiene que pasar el plato: “Un júnior cultiva una serie de habilidades y competencias para ascender hasta llegar a ser sénior”. Asegura que no pueden desaparecer, pero será el final de las actividades que realizaban hasta ahora, “todas las que tengan que ver con tareas productivas y repetitivas”.

La evidencia

Se calcula que la IA afectará a dos millones de empleos en la próxima década y, según una investigación de Randstad Research, aunque se crearán 1,6 millones de nuevos puestos, el saldo neto será negativo en unos 400.000 empleos, concentrados en tareas administrativas y de soporte, es decir, los puestos típicos de júnior.

Otras investigaciones, esta vez de Infojobs y Esade, revelan un aumento en la demanda de habilidades de IA, a costa de una reducción en las vacantes que no requieren experiencia previa en sectores digitales como marketing de contenidos, traducción o soporte al cliente. Confirman que en España la tendencia no es despedir a los júnior, sino no renovarlos o no con-

Las grandes empresas priorizan más que nunca la capacidad de aprendizaje y la adaptación al cambio

La IA ya automatiza el 70% de las tareas de desarrollo en las consultoras tecnológicas

Los júnior no van a desaparecer, pero las actividades que realizaban hasta ahora llegan a su fin

tratar al siguiente, asignando esa carga de trabajo a un mando intermedio apoyado por la IA.

Según proyecciones de Gartner y análisis de productividad de McKinsey, la capacidad de la IA para automatizar hasta el 70% de las tareas de desarrollo está obligando a las consultoras tecnológicas a abandonar el modelo de facturación por horas, lo que impacta en la demanda de júnior tradicionalmente asignados a estas tareas. Es más, en mayo de 2023, en declaraciones a Bloomberg, Arvind Krishna, CEO de IBM, afirmó que la empresa pausaría la contratación para roles que podrían ser reemplazados por inteligencia artificial. En concreto citaba las áreas de *back office* y recursos humanos, señalando la tendencia de automatización. Mencionó que el 30% de esos puestos desaparecería en cinco años. Esta política de congelación de contrataciones en áreas de soporte afecta a 7.800 puestos que serán sustituidos por IA.

Todo suma, no sustituye

Esta tendencia, similar en otras empresas de diferentes sectores, supone un cambio de paradigma: el puesto júnior tradicional asimilado a ‘aprender trabajando’ se evapora. Las empresas buscan un júnior aumentado, con valor añadido y especializado, lo que re-

duce el número de candidatos aptos para el puesto y, en consecuencia, el número de contrataciones.

En España las grandes empresas siguen demandando júnior, pero que sumen. María Gómez Seco, responsable de atracción de talento y movilidad en BBVA, insiste en la idea de la IA como una oportunidad que redefine perfiles y adapta capacidades. De hecho, la entidad está desarrollando programas que funcionan en este sentido. Destaca Be Talent, una de las principales puertas de entrada al mundo profesional para jóvenes expertos en datos en España. En su última edición recibieron 700 inscripciones de candidatos, de los que 53 llegaron a la fase final. “En un formato de *datathon* evaluamos no sólo las competencias técnicas y las habilidades personales de los candidatos, sino también un modelo analítico para un reto financiero real”.

Gómez Seco afirma que la llegada de la IA no ha cambiado únicamente los perfiles que buscan, sino la manera en la que entienden el talento: “Hoy necesitamos jóvenes capaces de convivir con la tecnología de forma natural, que sepan utilizarla para multiplicar su impacto y no solo como una herramienta técnica”. Insiste en que siguen necesitando perfiles STEM,

SIGUE EN PÁGINA 2 >

EN PORTADA

> VIENE DE PÁGINA 1

expertos en datos, ciberseguridad o ingeniería de software, pero que ha variado la combinación de capacidades que demandan: jóvenes con pensamiento crítico, con mentalidad de aprendizaje continuo y capaces de integrar IA en la resolución de problemas reales del negocio.

En EY tampoco frenan la contratación de juniors. La *big four* incorpora alrededor de 1.000 becarios cada año a sus distintas líneas de negocio, el 85% de los cuales pasa a formar parte de la plantilla. De estos, el 80% permanece en la firma una media de cinco años. José Luis Risco, socio del área de *people advisory services*, señala que el perfil de junior que demanda no ha cambiado, pero sí el trabajo diario que realizan. “Están más tiempo en contacto diario con el cliente que realizando tareas administrativas en la oficina, participan y dan soluciones al cliente desde el primer momento”. Subraya que siguen contratando en los mismos niveles, aumentando el número de perfiles con Formación Profesional.

También en Repsol incorporan cada vez más candidatos procedentes de la FP. “Los perfiles junior que se suman a la compañía desde la FP aportan desde el primer día una visión fresca, novedosa y competencias alineadas con nuestras necesidades”, afirma Isabel Morales, responsable de atracción de talento de Repsol, quien estima en 600 el número de jóvenes que en 2026 tendrán la oportunidad de desarrollar su talento y reforzar su aprendizaje, además de acercarse y conocer de primera mano el mundo energético e industrial en la multinacional. Morales destaca que, en general, la IA está transformando su forma de trabajar y el tipo de talento que necesitan: “Aunque seguimos poniendo el foco en los conocimientos técnicos específicos y propios del sector energético e industrial, estamos dando cada vez más valor a la capacidad de aprender y adaptarse a entornos cambiantes, con un elevado componente digital”.

Cómo destacar

“El conocimiento especializado se ha convertido en el activo más valioso. La diferencia real entre un trabajador y otro no radica en la cantidad de años que acumula en su CV, sino en la profundidad, relevancia y aplicabilidad práctica de su expertise”. Esta afirmación de Emmanuel Djengue, CEO y fundador de Kaatch.co –plataforma HR as a service–, confirma la tendencia de los grandes reclutadores de junior.

Risco señala que aunque el conocimiento técnico es un básico, buscan en los juniors la transversalidad, es decir, “que sean capaces de adaptarse a una tecnología en cambio continuo y estén dispuestos a aumentar su empleabilidad. Sabemos que las personas valoran su experiencia... la rutina ya no es atractiva y tenemos que anticiparnos”.

Y si el expediente académico pesa y nunca pasará de moda, Morales insiste en que lo que realmente marca la diferencia es la mentalidad de aprendizaje continuo, la capacidad de adaptarse y cómo afrontar retos de mayor o menor complejidad: “La IA generativa y la digitalización están acelerando los cambios en múltiples as-



Dreamstime

Las tareas técnicas se pueden aprender en semanas o meses; la actitud no se enseña en un curso

Además de dominar las herramientas tecnológicas hay que entender sus límites y cómo aplicarlas

pectos y es necesario saber reenforzar y evolucionar la forma en la que solucionamos problemas, planteamos proyectos o realizamos procesos, todo ello en un entorno en el que la complejidad y el cambio están muy presentes”. La transición energética y la velocidad que imprime la tecnología son los grandes desafíos de Repsol. “Esto implica incorporar perfiles profesionales que no solo dominen herramientas digitales, sino que comprendan cómo aplicarlas para generar valor y mejorar la eficiencia”, añade Morales.

La actitud

Dominar el lenguaje natural de las máquinas exige una nueva actitud que, cada vez más a menudo, las organizaciones valoran más que el currículo. Por ejemplo en Repsol buscan personas con pensamiento crítico y capacidad para resolver problemas complejos, en los que el matiz tecnológico también es determinante: “No se trata únicamente de manejar una tecnología u otra, sino de entender e interpretar los datos y trabajar en ecosistemas colaborativos que faciliten la integración de equipos multidisciplinares”.

Gómez Seco insiste en que en BBVA lo que marca la diferencia es la actitud. Observa que en sus procesos de selección quienes destacan comparten tres elementos: la curiosi-

dad y mentalidad de aprendizaje, la capacidad de colaboración, y la orientación al impacto, “buscamos jóvenes que quieran aportar desde el primer día, que conecten lo que hacen con un propósito y que muestren iniciativa para mejorar procesos, productos o experiencias”. Destaca como diferenciador real la capacidad del junior para usar la IA de forma ética, crítica y responsable: “No se trata sólo de dominar herramientas, sino de entender cuáles son sus límites y cómo aplicarlas para crear soluciones útiles y sostenibles”.

La adaptación necesaria

Djengue confirma que no es cuestión de cuánto se sabe, sino de cómo se utilizan las herramientas disponibles para resolver problemas complejos: “Hoy un junior necesita tener curiosidad por la tecnología, capacidad de adaptación constante y, sobre todo, un pensamiento crítico que le permita cuestionar y mejorar procesos”.

Los juniors no desaparecerán, las empresas siguen necesitando las ganas de aprender de los jóvenes y su habilidad tecnológica. Djengue recuerda que algunos perfiles están siendo cuestionados por la IA y deben transformarse urgentemente: “Los vemos especialmente en áreas muy transaccionales como análisis contables, procesamiento de datos repetitivos, redacción de documentos estandarizados, o en ciertas disciplinas legales en las que predomina el trabajo más mecánico. Un abogado junior que sólo revisa contratos, por ejemplo, verá que la IA puede hacer eso más rápido. Pero esto no es una sentencia de muerte profesional, sino una oportunidad de reinversión”.

No obstante, insiste en que con o sin inteligencia artificial, en los procesos de selección de juniors de las empresas serias se valora exactamente lo mismo: las ganas genuinas de hacer, la motivación real del candidato y el compromiso auténtico con el crecimiento. Las tareas técnicas, un programa de software, una metodología específica, todo eso se puede aprender en semanas o meses. Lo que no se enseña en un curso de dos días es la actitud”.

TENDENCIAS

La IA recorta el sueldo de los jóvenes que estrenan empleo

Los sueldos medios de las empresas expuestas a la automatización cayeron un 4,5%. Por M. Mateos

La tecnología ha provocado una de las generaciones mejor pagadas de la historia. Hace apenas cinco años, y aún ahora, las empresas se rifan a los expertos en tecnología y en inteligencia artificial. Sin embargo, parece que esa bonanza económica y laboral tiene los días contados para quienes aspiran a estrenarse en el mercado laboral en las empresas más expuestas a la IA. El estudio *AI is already eroding wages: quasi-experimental evidence from occupational exposure*, confirma que la introducción pública de ChatGPT a finales de 2022 fue el detonante que provocó una caída del 6,3% en los sueldos iniciales de las posiciones junior en las organizaciones con mayor exposición a la automatización, y también se redujo en un 4% la proporción de nuevas vacantes para puestos junior, respecto a 2024. Esta investigación, realizada por los profesores del IESE José Azar y Mireia Giné, junto con Javier Sanz-Espín, de la Toulouse School of Management y la Universidad de Navarra y basado en un conjunto de datos de 138 millones de trabajadores estadounidenses, es la punta del iceberg de un fenómeno con nombre y apellidos: la tecnología no está complementando a los jóvenes que acceden a su primer empleo, sino que compite con ellos.

Escalera rota

El impacto salarial no es uniforme. Mientras que los sueldos de los perfiles sénior y de los directivos se han mantenido estables o incluso han aumentado, los juniors y los mandos reciben el mazazo tecnológico. Los puestos de nivel medio experimentaron una reducción salarial del 5,9%. Aunque se contrata a más gente para acceder a este colectivo, se les paga menos debido a un exceso de oferta de trabajadores desplazados de puestos junior. Esto sugiere que la IA Generativa está inyectando “conocimiento barato” en la parte baja de la je-

La automatización provoca una rebaja del 6,3% del salario de los juniors y reduce un 4% el número de vacantes

rarquía laboral, permitiendo automatizar tareas cognitivas rutinarias –como la redacción, el análisis básico y la programación– que tradicionalmente servían de entrenamiento para los profesionales novatos.

En general, las empresas expuestas a la IA redujeron un 4,5% los salarios de las nuevas contrataciones, en comparación con las organizaciones no expuestas a la automatización. Los datos del informe recogen que cuanto más expuesta está una empresa a tareas automatizables por Modelos Grandes de Lenguaje (LLM), mayor es la caída salarial, que llega hasta un desplome del 7,7% en el quintil de empresas con mayor exposición. Los sectores más afectados son información –tecnología y software–, en los que se aprecia una caída salarial de hasta el 13%; a gran distancia se encuentran el sector de finanzas y de servicios profesionales, con una rebaja en el sueldo del 4%. Otros ámbitos como educación y salud no muestran cambios retributivos.

El informe concluye que el modelo tradicional de “aprendiz”, en el que el junior acepta un sueldo bajo a cambio de adquirir habilidades y experiencia, está en riesgo. Al automatizar este primer peldaño del empleo, las empresas obtienen eficiencia a corto plazo, pero podrían estar rompiendo la cadena de transmisión de conocimiento. Si se elimina la oportunidad de entrada para los juniors, ¿cómo se formarán los expertos y seniors de la próxima década si las tareas que forjaban su experiencia se delegan a algoritmos?



Dreamstime

La automatización anula tareas que servían de entrenamiento a los más jóvenes.