



II Barómetro de la IA y el talento en España

Impacto y adopción de la inteligencia artificial en las organizaciones, su cultura y su talento

Sobre NTT DATA

NTT DATA es una compañía global innovadora de negocio y de servicios de tecnología con una facturación de más de 30 mil millones de dólares. Damos servicio al 75% de la lista Fortune 100 a nivel mundial, comprometiéndonos a ayudar a nuestros clientes a innovar, optimizar y transformarse a largo plazo.

Invertimos más de 3,6 mil millones de dólares anualmente en I+D, con el objetivo de ayudar a organizaciones, así como a la sociedad, a avanzar de manera confiable y sostenible hacia un futuro más digital. Además, como Global Top Employer, contamos con expertos de diversa índole en más de 50 países, sumado a un ecosistema de socios y startups sólido.

Nuestros servicios incluyen consultoría de negocio y tecnología, data e inteligencia artificial, soluciones de industria, así como el desarrollo, implementación y gestión de aplicaciones, infraestructuras y conectividad. Además, somos proveedores líderes en infraestructura digital e IA en todo el mundo. NTT DATA es parte del Grupo NTT, con sede en Tokio.

Más información

<https://es.nttdata.com/>

Sobre ISDI

ISDI es la primera escuela de negocios digital de España, especializada en negocio y transformación digital. Fundada en 2009 por profesionales del sector, nace con la ambición de modernizar la educación y conectarla con la realidad del mercado digital. Su misión es acelerar el desarrollo de talento digital y contribuir al crecimiento del tejido empresarial, conectando a profesionales, startups y empresas con el ecosistema digital global.

Con sede en Madrid, Barcelona y Ciudad de México, ISDI cuenta con un claustro de más de 1.000 docentes en activo procedentes de empresas tecnológicas y de la nueva economía, y con una comunidad internacional de más de 30.000 alumnos y alumni. Su propuesta formativa abarca másteres ejecutivos, programas de especialización, formación corporativa y microcredenciales orientados a negocio digital y la inteligencia artificial.

Además, ISDI mantiene colaboraciones estratégicas internacionales como el Seminario de Inmersión Digital con RCC-Harvard (Estados Unidos) y el ecosistema tecnológico y empresarial de China, reforzando su conexión con los principales polos globales de innovación y crecimiento.

Más información

<https://www.isdi.education/es/>

Autores del estudio



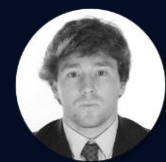
Eliseo Ángel González Yagüe

Senior Manager de Talent & Organizational Transformation.
Responsable de proyectos de nuevas formas de trabajo, adopción tecnológica y transformación cultural en tecnologías disruptivas NTT DATA.



Antonio Alonso Martín

Manager de Talent & Organizational Transformation.
Experto en proyectos de adopción tecnológica y transformación cultural derivados de la IA y la IAG. NTT DATA.



Gonzalo Valero Pardo

Senior Consultant de Talent & Organizational Transformation.
Especialista en proyectos de nuevas formas de trabajo, adopción tecnológica y transformación del Digital Workplace. NTT DATA.



Alejandro Molpeceres Fernández

Talent Growth Director ISDI



Índice de contenidos

01	II Barómetro de la IA y el talento en España	05
02	Metodología y marco de análisis	07
	1. Participación en el estudio	07
	2. Empresas participantes	09
	3. Ejes y dimensiones analizados	10
03	Resultados generales	17
	1. Resultados por ejes y dimensiones	17
	2. Resultados por sector de actividad	21
	3. Resultados por eje y sector de actividad	23
04	Comparativa de resultados respecto al <i>Barómetro 2024</i>	27
05	Conclusiones	30
06	Anexos	32

1. II Barómetro de la IA y el talento en España

Impacto y adopción de la inteligencia artificial en las organizaciones, su cultura y su talento

La irrupción de la IA en las organizaciones españolas se ha ido afianzando a lo largo de 2025, consolidándose como una tecnología con fuerte impacto en la forma en la que las organizaciones operan y cómo trabajan sus profesionales.

Su adopción ya no es contemplada como una mera tendencia emergente, sino **un cambio estructural** que está redefiniendo modelos de gestión, toma de decisiones y estrategias de talento.

Ante esta evolución, surgen nuevas preguntas sobre cómo las organizaciones, y especialmente sus profesionales, están afrontando esta transformación cultural y de talento: qué **nivel de madurez existe**, en qué **áreas se avanza más** y dónde persisten las **principales barreras** para integrar la IA en el día a día.

En este contexto, presentamos la **segunda edición del Barómetro de la IA y el talento en España**, elaborado por el equipo de expertos en IA y talento de NTT DATA e ISDI.

Este estudio ofrece una visión actualizada del estado de avance de las organizaciones en la **adopción de la IA y su impacto a nivel organizativo, en la cultura y el talento.**




Esta edición analiza **20 dimensiones**, agrupadas en cuatro grandes temáticas (ejes), que permiten evaluar de forma integral cómo las empresas están impulsando la transformación necesaria para **integrar la IA en sus procesos, modelos organizativos y capacidades profesionales**.

Este II *Barómetro* ha recogido la visión de medio centenar de empresas representativas del tejido empresarial español, aportando una visión más precisa y homogénea sobre los avances, desafíos y

prioridades en aquellas organizaciones donde el impacto de la IA es más inmediato y estructural.

El *Barómetro* permitirá analizar cómo difiere la adopción de la IA entre sectores, mostrando la **diversidad de enfoques** con los que las empresas abordan esta transformación, y ofrecerá una visión comparada respecto al año anterior, permitiendo observar la **evolución de las grandes organizaciones españolas en esta cuestión**.



“ Se han analizado **20 dimensiones** de acción, encuadradas en **4 ejes** transformacionales.

2. Metodología

1. Participación en el estudio

Quiénes y cómo han participado en el estudio.

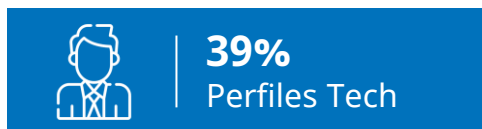
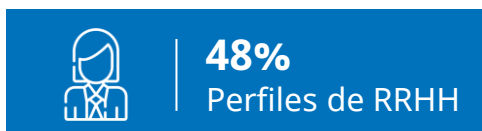
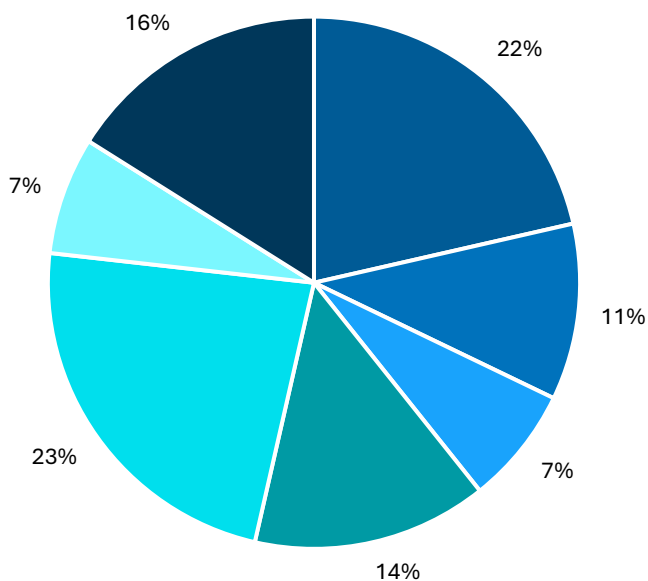
Demografía de los participantes:

En este II *Barómetro* han participado **56 profesionales de 50 organizaciones**, aportando una representación diversa de sectores y ámbitos corporativos.

La mayoría de los profesionales consultados, un **48% pertenecen al ámbito de Personas** y un **39% al de Tecnología**. El 57% ocupa posiciones directivas y el 43% restante posiciones de responsabilidad intermedia.

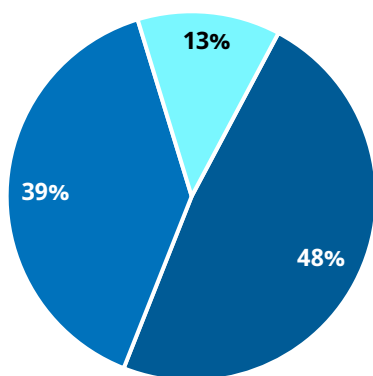
El sondeo se realizó entre los meses de diciembre de 2025 y enero de 2026, mediante un **cuestionario estructurado en 20 dimensiones y cinco niveles de madurez** por cada una de ellas y los participantes fueron seleccionados por NTT DATA e ISDI.

Participación por sectores:



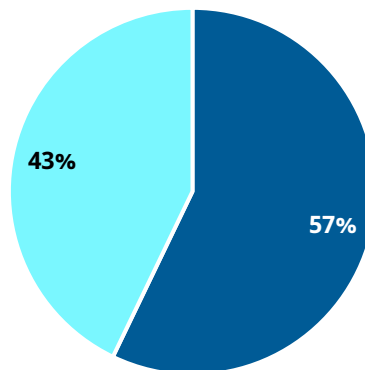
- Industria (Construcción, Logística, Transporte, Auto y Consumo)
- Banca y Servicios Financieros
- Seguros y Servicios de Seguridad
- Energía, Utilities y Sostenibilidad
- Telecomunicaciones, Media y Servicios Digitales
- Administración Pública, Educación y ONGs
- Salud, Farmacéutica y Biotecnología

Participación por dedicación profesional



- RRHH (Personas, Talento, Cultura y Organización)
- Tecnología (IA, IT y Transformación)
- Otras áreas (Comercial, Finanzas, Marketing...)

Participación por perfil profesional



- Directivos
- Mandos intermedios



“ El 57% de los profesionales consultados son **directivos** de sus organizaciones.

2. Empresas participantes





3. Ejes y dimensiones de análisis

En la edición 2025-2026 de la encuesta se ha llevado a cabo un ejercicio consciente de **simplificación y evolución del modelo de análisis**, que se traduce en el paso de seis ejes a cuatro.

Este cambio no responde a una reducción del alcance ni de la ambición de la encuesta, sino a la voluntad de ofrecer un **marco más claro, coherente y alineado con la forma en la que las organizaciones** están abordando hoy la adopción de la IA.

El nuevo diseño responde a la voluntad de **eliminar redundancias y clarificar fronteras conceptuales**. En la edición previa, ejes como gestión del talento y experiencia del empleado, o ética y gobernanza y seguridad de la IA y los datos, abordaban dimensiones que en la práctica se gestionan de forma integrada dentro de las organizaciones.

Este proceso de simplificación también ha permitido **mejorar la integración entre las temáticas tratadas**, reflejando una visión más sistémica de la adopción de la IA.

Así, la estrategia de IA ya no se concibe como un elemento aislado, sino como una palanca directamente vinculada a la **transformación del trabajo y de los procesos**.

Del mismo modo, **la cultura, el liderazgo y el desarrollo de competencias se abordan como un bloque coherente**, clave para garantizar una adopción sostenible y efectiva.


Así mismo, la gestión del talento y la experiencia del empleado se integran bajo una misma mirada, reconociendo que la **propuesta de valor al empleado, el desarrollo profesional y el acceso a herramientas de IA forman parte de una misma experiencia.**

Finalmente, la ética, la gobernanza y la seguridad se agrupan en un único eje que refleja la necesidad de un enfoque integral del uso responsable de la IA.

El ejercicio de revisión y renovación de la encuesta se ha apoyado, además, en una lectura actualizada del contexto actual, que ha evolucionado rápidamente en el transcurso de 2025.

Muchas organizaciones han superado ya la fase exploratoria y se encuentran en etapas de despliegue, escalado e industrialización de la IA. Por ello, **a la hora de comparar los resultados del primer *Barómetro* con esta nueva edición se ha de tener en cuenta que el baremo empleado en esta nueva edición ha sido más exigente.**

El nuevo modelo pone **mayor énfasis en la estrategia, la integración en el día a día, el gobierno de la IA y el impacto real en las personas y en la organización,** dejando atrás una visión excesivamente fragmentada o centrada únicamente en la tecnología.



“ La renovación de la encuesta se ha apoyado en una **lectura madura del contexto actual.**”

Qué aspectos se han medido en el *Barómetro* y cuáles son sus principales componentes

Qué ejes se han medido:

En esta edición del *Barómetro* se analizan cuatro ejes clave que permiten evaluar el grado de madurez de las grandes organizaciones españolas en la adopción de la IA, así como su impacto en la estrategia corporativa, la cultura organizacional, la gestión del talento y el uso responsable y seguro de esta tecnología.

Cada eje se estructura en cinco aspectos fundamentales que ofrecen una visión completa del nivel de avance de las organizaciones y se desarrollan en detalle en las siguientes páginas.

1º Eje

Estrategia de la IA y transformación del trabajo.

2º Eje

Cultura, liderazgo y competencias del futuro para la IA.

3º Eje

Seguridad, gobernanza y ética de la IA.

4º Eje

IA en la gestión del talento y en la experiencia del empleado.

Eje 1

Estrategia de la IA y transformación del trabajo

Consideración del impacto de la IA en la estrategia corporativa, los procesos y los roles

Porqué es importante

El valor de la IA está en su alineación con el negocio, la mejora de procesos y la escalabilidad de casos de uso con impacto real.

Una hoja de ruta clara facilita priorizar iniciativas, orientar la inversión y anticipar el impacto de nuevas tecnologías en la productividad, calidad e innovación.

Qué aspectos se han medido.

1. Hoja de ruta y alineamiento con negocio.

Valora si existe una estrategia clara, con prioridades y métricas vinculadas a los objetivos del negocio.

2. Impacto en procesos y flujos de trabajo.

Analiza si se han identificado procesos automatizables y "agentizables" y si ya se están optimizando esos flujos a través de la IA.

3. Rediseño de roles y estructura.

Examina cómo la IA redefine funciones, equipos y necesidades de nuevos perfiles.

4. Mecanismos para capturar casos de uso

Evalúa cómo la organización identifica y recopila potenciales usos internos de la IA.

5. Exploración de IA agéntica

Revisa si se están probando o integrando agentes autónomos de IA en la estrategia y la operativa.



“ La IA deja de ser un experimento para convertirse en **un impulsor estratégico.** ”

Eje 2

Cultura, liderazgo y competencias del futuro para la IA

Estrategias y acciones para normalizar el uso de la IA y preparar a la organización en capacidades



Por qué es importante

La adopción efectiva de la IA es más cultural que tecnológica: requiere referentes visibles, confianza, nuevas capacidades y un enfoque de gestión del cambio que reduzca resistencias y normalice su uso.

Qué aspectos se han medido.

1. Programa de gestión del cambio

Evalúa si existe un marco estructurado en torno a la adopción y culturización de la IA: sensibilización, comunicación, embajadores...

2. Mapeo y mitigación de resistencias

Analiza si se han identificado las barreras culturales y si hay planes para abordarlas.

3. Liderazgo ejemplar

Evalúa si los líderes utilizan la IA, patrocinan iniciativas, habilitan el acceso a herramientas...

4. Marco de competencias

Valora la definición de habilidades técnicas y transversales vinculadas a la IA para cada familia profesional.

5. Formación y aprendizaje continuo

Examina la implantación de programas formativos y sus mecanismos de seguimiento.

“ La cultura es el motor que impulsa la adopción y convierte la IA en valor tangible.

Eje 3

Seguridad, gobernanza y ética de la IA

Marco de uso responsable, calidad del dato y gestión de riesgos (éticos, legales y operativos)

La seguridad, la privacidad y la calidad del dato son críticas en un contexto donde la IA aumenta los riesgos.

Un marco sólido de gobernanza y ética permite proteger la información y asegurar un uso responsable y alineado con la regulación.

Qué aspectos se han medido.

1. Políticas corporativas de uso de IA

Valora si existen políticas claras sobre cuándo y cómo usar la IA, sus límites, la revisión humana y la trazabilidad.

2. Calidad y seguridad del dato

Revisa las directrices y mecanismos de calidad, procedencia, sesgos y seguridad.

3. Riesgos éticos y cumplimiento

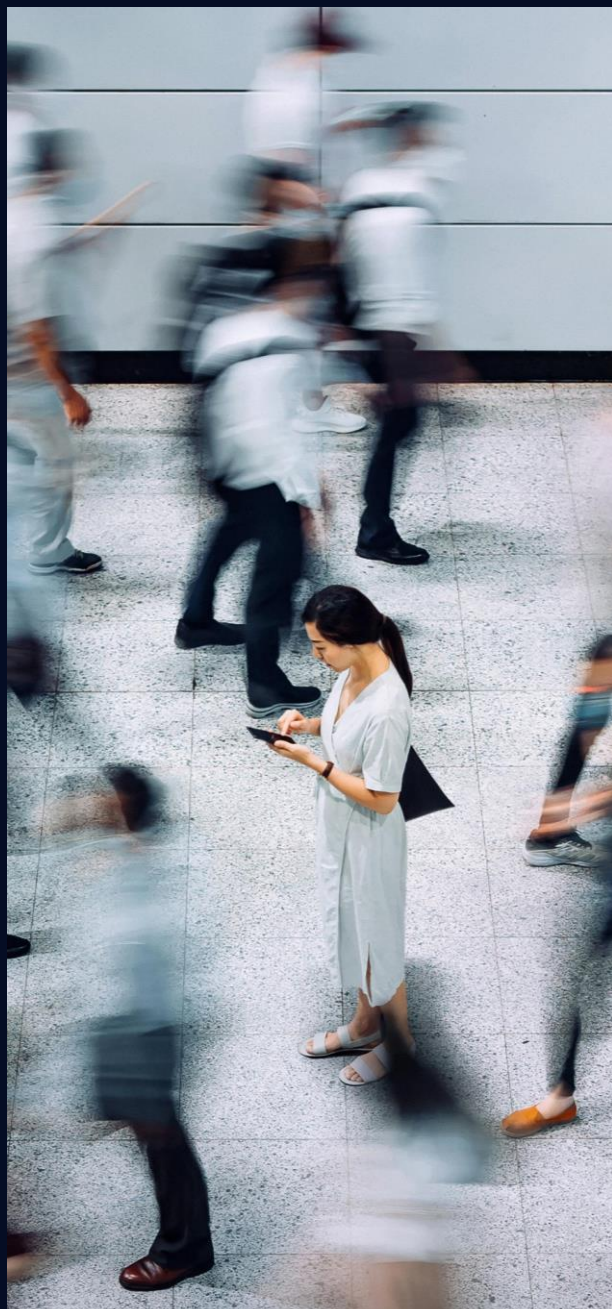
Analiza las medidas para garantizar la transparencia y responsabilidad, así como los procesos de supervisión y auditoría.

4. Sostenibilidad e impacto social

Evalúa si se consideran los impactos sociales y ambientales y si la IA se despliega de forma alineada con valores y normativa.

5. Capacitación en el uso responsable

Examina la formación y comunicación necesarias para comprender y aplicar el modelo de gobierno y las políticas de IA.



“ La gobernanza es el habilitador que convierte la IA en una tecnología segura y escalable.

Eje 4

IA en la gestión del talento y en la experiencia de empleado

Aplicación de IA a lo largo del ciclo de personas



La IA se convierte en un diferencial competitivo cuando impulsa todo el ciclo de talento, desde la planificación y atracción hasta el desarrollo, la retención y los servicios al empleado, mejorando la toma de decisiones y anticipando necesidades.

Qué aspectos se han medido.

Planificación y análisis de talento
Evalúa el uso de IA para dimensionar plantilla, detectar brechas y apoyar la toma de decisiones.

2. Atracción y adquisición de talento

Revisa la aplicación de IA en *sourcing*, cribado y entrevistas para apoyar y reducir sesgos.

3. Desarrollo y retención

Analiza si la IA ofrece recomendaciones personalizadas de formación y desarrollo profesional y refuerza procesos de desempeño.

4. Propuesta de valor del empleado

Examina el uso de asistentes para resolver consultas, agilizar trámites y activar recomendadores.

5. Integración de herramientas y su uso

Valora el acceso a asistentes de IA, su integración en las aplicaciones y su uso en la función de talento.

“ La IA transforma el ciclo de talento y eleva de forma directa la experiencia del empleado. ”

3. Resultados generales

1. Resultados por ejes y dimensiones

Eje 1: Estrategia de la IA y transformación del trabajo

Los resultados de este eje reflejan un **avance significativo en la definición de estrategias corporativas** de IA (3,46 – en un baremo de 1 a 5).

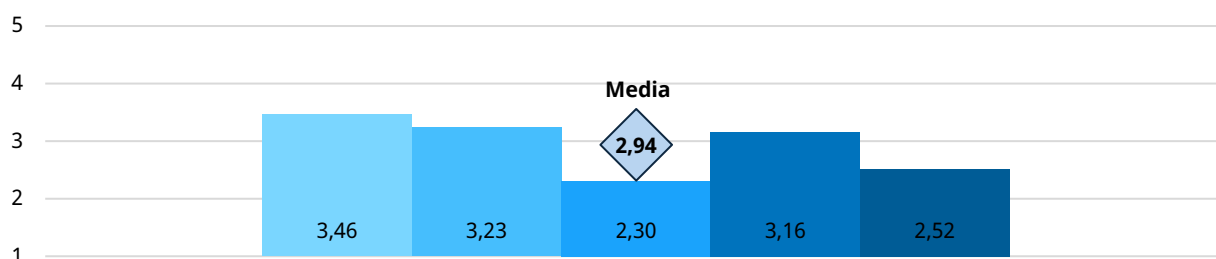
La mayoría de las organizaciones ya está integrando o han integrado ya en su hoja de ruta estratégica todo lo relacionado con el despliegue de la IA, mostrando su capacidad para analizar el impacto de la IA en la operativa diaria y el negocio.

Sin embargo, aunque este año se muestra una mayor conciencia del impacto de la IA en la operativa de los profesionales, la mayoría de las organizaciones no han

pasado de la fase de análisis.

Y la traslación de esta estrategia a cambios organizativos profundos sigue siendo limitada como se puede apreciar en el **bajo nivel de madurez del rediseño de roles, funciones y modelos organizativos (2,30)**.

La **adopción de la IA agentica** se mantiene en fases incipientes con un predominio de análisis y pilotos, coherente con una tecnología que presenta una mayor complejidad en su adopción y gobierno, que el uso de la IA “básica”.



1.1 ¿Dispone su organización de una estrategia corporativa definida para la adopción y despliegue de la IA?

1.2 ¿Se ha analizado cómo la IA afecta a la operativa diaria de los profesionales y a sus flujos de trabajo?

1.3 ¿Se ha evaluado el impacto de la IA en los puestos de trabajo, roles y funciones de su organización?

1.4 ¿Existe un mecanismo para capturar y compartir casos de uso de IA surgidos de la experiencia de los profesionales que hayan ayudado a ahorrar tiempo o mejorar la calidad de su trabajo?

1.5 ¿Se está empezando a explorar y se está considerando dentro de la estrategia corporativa y de la transformación del trabajo el impacto de la nueva generación de IA, la IA Agentica o agentes autónomos?

Eje 2: Cultura, liderazgo y competencias del futuro para la IA

Este eje muestra un **progreso tangible en la adopción cultural**, avanzando en la puesta en marcha de iniciativas de gestión del cambio y formación de manera más generalizada, si bien aún solo una minoría de las compañías están materializando los cambios en una masa crítica consistente en la compañía (un 30%) y solo unas pocas (5%) han realizado un programa completo.

El anterior dato es, en parte, consecuencia del **limitado trabajo que se ha realizado a la hora de gestionar las resistencias y barreras culturales**: el 60% de las organizaciones encuestadas o no las ha identificado todavía o no ha establecido un plan para mitigarlas.

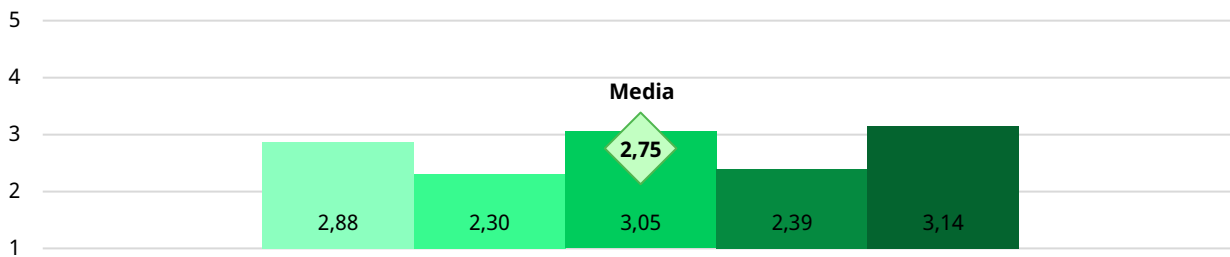
Es de destacar este año un considerable esfuerzo en la adopción de la IA por parte del liderazgo de las organizaciones participantes, con un 62% de ellas

que afirman que sus líderes están o han adoptado la IA en sus dinámicas de trabajo de manera habitual.

No obstante, la **definición de marcos competenciales específicos para adaptar el futuro de los profesionales a la IA** sigue siendo uno de los **aspectos más rezagados**.

En cuanto a la **formación en herramientas** de IA, éste es el aspecto que presenta una **mayor fortaleza** de entre todas las dimensiones de este eje.

Alrededor de 3 de cada 4 profesionales han contado con un proceso formativo y algo menos de la mitad de ellos ya se ha acercado al **uso y creación de agentes**, lo que supone un **avance muy significativo** en alcance y volumen, con respecto al año anterior.



2.1 ¿Se ha puesto en marcha un programa de gestión del cambio orientado a impulsar el cambio de *mindset* y a normalizar el uso de la IA entre los profesionales de la compañía?

2.2 ¿Se han identificado las principales resistencias y barreras a nivel cultural para el despliegue de la IA? ¿Se ha diseñado un plan para mitigarlas?

2.3 ¿En qué medida el liderazgo de la organización utiliza la IA para apoyar la toma de decisiones estratégicas?

2.4 ¿Se han identificado ya las competencias o habilidades clave que van a ser necesarias, tanto a nivel técnico (*hard skills*) como no técnico (*soft skills*), para los diferentes perfiles profesionales dentro de la organización?

2.5 ¿Qué iniciativas ha puesto en marcha tu organización para ayudar a los profesionales a formarse y familiarizarse con la IA?

Eje 3: Seguridad, gobernanza y ética de la IA

Este eje presenta la segunda **media más alta del Barómetro (2,89)**, reflejando un avance homogéneo en la **definición de políticas de uso, la gestión de la calidad del dato y los controles éticos**.

Se han establecido políticas en la gran mayoría de las organizaciones consultadas, si bien el porcentaje de ellas que las han comunicado fehacientemente a sus profesionales aún está en un 46%.

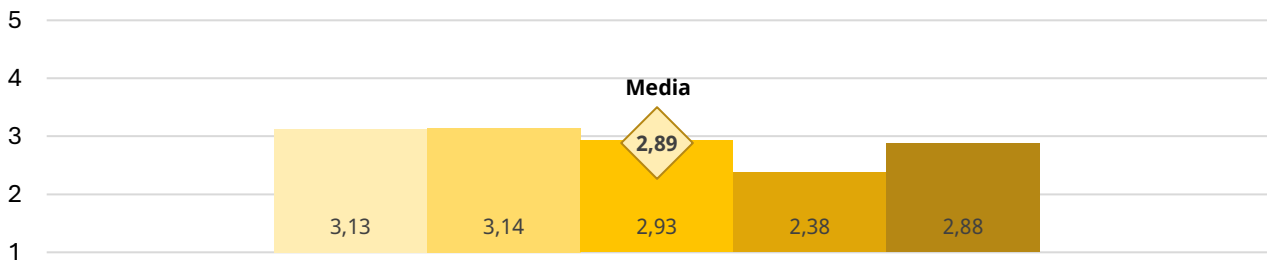
En cuanto a la cultura del dato, los resultados son desiguales, casi a un 50% entre las compañías que aún no han establecido políticas éticas al respecto o lo han hecho, pero no las han implementado y las que sí lo han hecho. En cuanto a las políticas relativas a la IA específicamente, de nuevo hay un porcentaje que supera el 50% entre las que las han contemplado y

están aplicándolas con mayor o menor alcance, pero solo un tercio de total ha formado y comunicado a sus profesionales sobre esta cuestión.

Y en solo un 12,5% de las organizaciones consultadas se ha incluido este contenido en los planes de formación y gestión del cambio.

Por último, **la dimensión de impacto social y sostenibilidad muestra un menor nivel de madurez (2,38)**, situándose aún en una fase incipiente de análisis, con escasas acciones concretas para mitigar riesgos o potenciar impactos positivos.

En resumen: se trata de un eje que avanza con paso firme, pero cuya materialización aún presenta carencias entre la mayoría de las organizaciones consultadas.



- 3.1** ¿Existen políticas claras que regulen el uso adecuado de la IA por parte de los empleados en la organización?
- 3.2** ¿Se han definido y comunicado políticas específicas para garantizar la calidad de los datos utilizados en soluciones de IA?
- 3.3** ¿Cómo gestiona la organización los riesgos éticos asociados al uso de IA (sesgos, transparencia, explicabilidad, etc.)?
- 3.4** ¿Qué acciones realiza la organización para asegurar que el despliegue de la IA contribuye a la sostenibilidad y el impacto social positivo?
- 3.5** ¿Se han incluido contenidos específicos sobre las políticas y el uso responsable y seguro de la IA dentro de los programas formativos y de gestión del cambio?

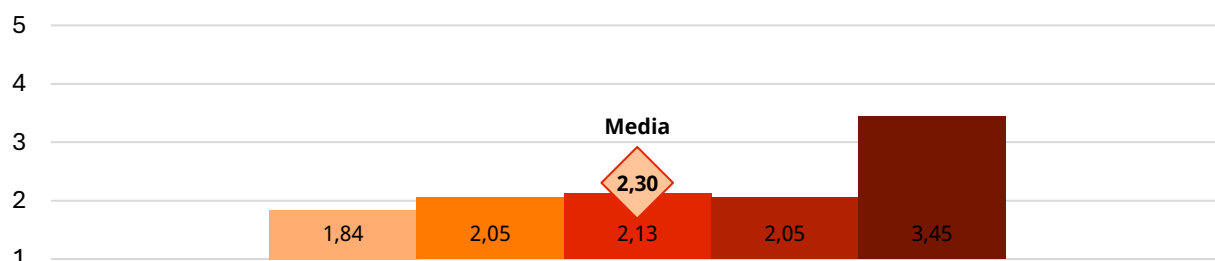
Eje 4: IA en la gestión del talento y en la experiencia de empleado

Este eje muestra **la menor madurez del Barómetro (2,30)**, debido a la **complejidad de integrar la IA en procesos críticos como planificación, atracción o desarrollo del talento**, que son sensibles y estratégicos y requieren decisiones fiables y auditables.

Más de la mitad de las organizaciones del estudio (un 55%) responde con **la opción más baja a la pregunta de si se han adoptado soluciones de IA orientadas al análisis de necesidades**, dimensionamiento y planificación de la plantilla.

Y caso parecido (un 44,6%) ocurre con la **implementación de la estrategia para usar la IA en la atracción de talento**. Las preguntas relativas a la implementación de la **IA para el desarrollo del talento y en la propuesta de valor y servicios al empleado han obtenido unas respuestas sensiblemente mejores**, pero solo el 26% y el 30%, respectivamente, han entrado en un proceso de implantación real.

Por último, destaca que **la disponibilidad y uso de herramientas por parte de los profesionales es elevado**, habiendo casi un 60% de organizaciones que afirman que las herramientas de IA ya están disponibles para una buena parte de los empleados.



- 4.1** ¿Se han adoptado soluciones de IA orientadas al análisis de necesidades, dimensionamiento y planificación de la plantilla?
- 4.2** ¿Se ha implementado una estrategia para aprovechar la IA en la atracción y adquisición del talento en su organización?
- 4.3** ¿Se han implementado soluciones de IA para potenciar el desarrollo y retención del talento dentro de su organización?
- 4.4** ¿Se han implementado soluciones de IA para mejorar la propuesta de valor y servicios ofrecidos al empleado?
- 4.5** ¿En qué medida los empleados disponen de herramientas basadas en IA generativa y las utilizan de forma integrada en sus procesos diarios y cómo valoran su uso?

2. Resultados por sector de actividad

Se evidencian contrastes significativos entre sectores en su grado de avance en IA, revelando brechas relevantes en madurez y adopción.

El nivel de **madurez en la adopción de la IA** presenta diferencias entre distintos sectores. **Banca y servicios financieros (3,11)** y **Energía y utilities (2,95)** encabezan la clasificación de madurez, mientras que **Administración Pública y Educación (2,40)** y especialmente la **Industria (2,19)** se sitúan a la cola.

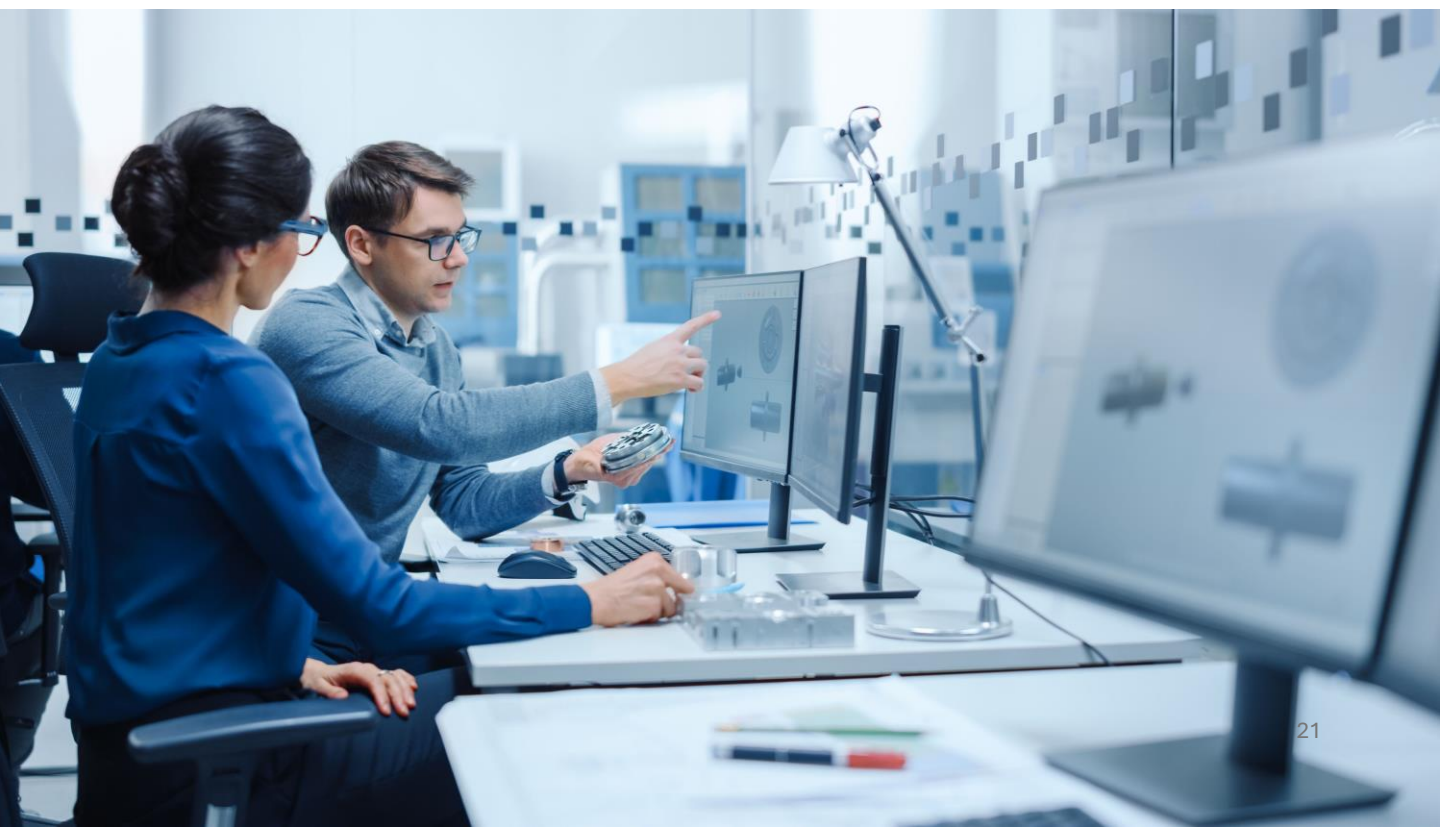
Para encontrar por qué a estas diferencias, es necesario tomar en cuenta diversos factores, como el grado de **digitalización**, la **inversión tecnológica histórica**, la **presión competitiva**, las **exigencias regulatorias**, la disponibilidad de **talento digital** y la **cultura organizativa**.

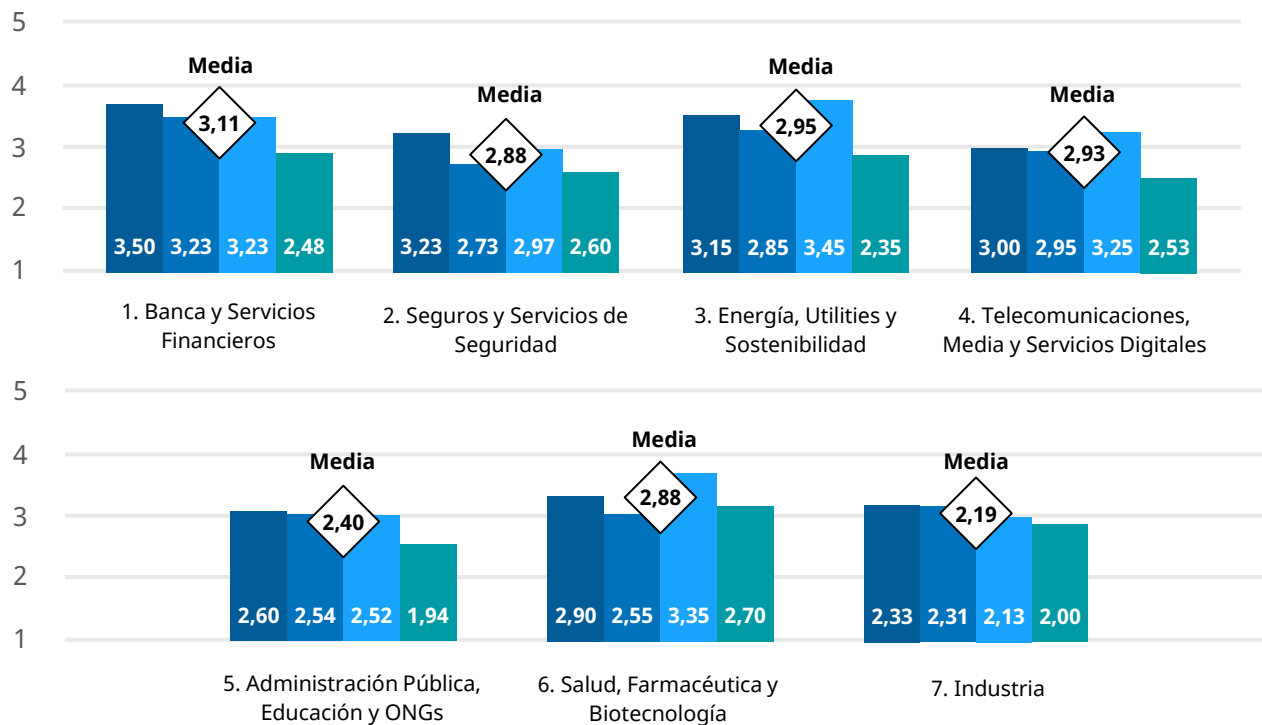
Así, **los sectores con mayor madurez en la adopción de IA en el ámbito del trabajo**, como Banca o Energía, **combinan una base tecnológica sólida, inversión sostenida,**

fuerte presión competitiva y una cultura abierta a la innovación. Esto les ha permitido superar las barreras iniciales y aprovechar antes las ventajas de la IA.

Por el contrario, los sectores con menor puntuación (Industria, Administración Pública, etc.) **suelen tener una infraestructura digital más débil, menos incentivos para el cambio y mayores obstáculos regulatorios y culturales**, lo que demora su transformación.

No obstante, es de esperar que a medida que maduren las soluciones de IA generativa y se difundan buenas prácticas (incluyendo marcos éticos y formación de empleados), incluso las industrias más tradicionales y los organismos públicos acelerarán su adopción. Pero cada uno, a su propio ritmo y en su contexto.





Eje 1: Estrategia de la IA y transformación del trabajo

Eje 2: Cultura, liderazgo y competencias del futuro para la IA

Eje 3: Seguridad, gobernanza y ética de la IA

Eje 4: IA en la gestión del talento y en la experiencia de empleado



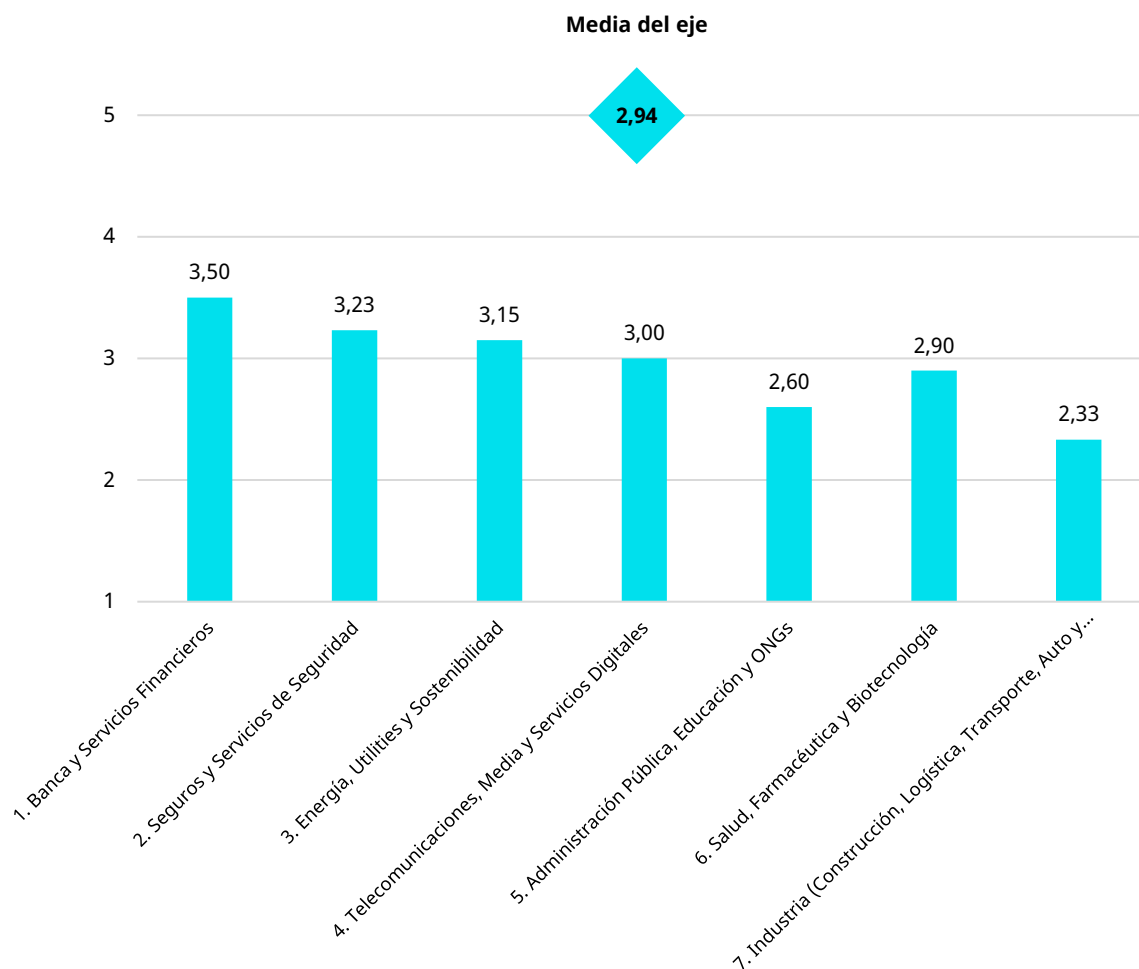
3. Resultados por eje y sector de actividad

Eje 1: Grado de avance en la incorporación estratégica de la IA y su impacto en el trabajo

En el Eje 1 destaca sector **Banca y Servicios Financieros** como el más avanzado en la incorporación estratégica de la IA, con **3,50 puntos**, muy por encima de la media (**2,94**).

El nivel de madurez que muestran los dos sectores más destacados, Banca y Servicios Financieros y Seguros y Servicios de Seguridad, se debe a su avance en dos

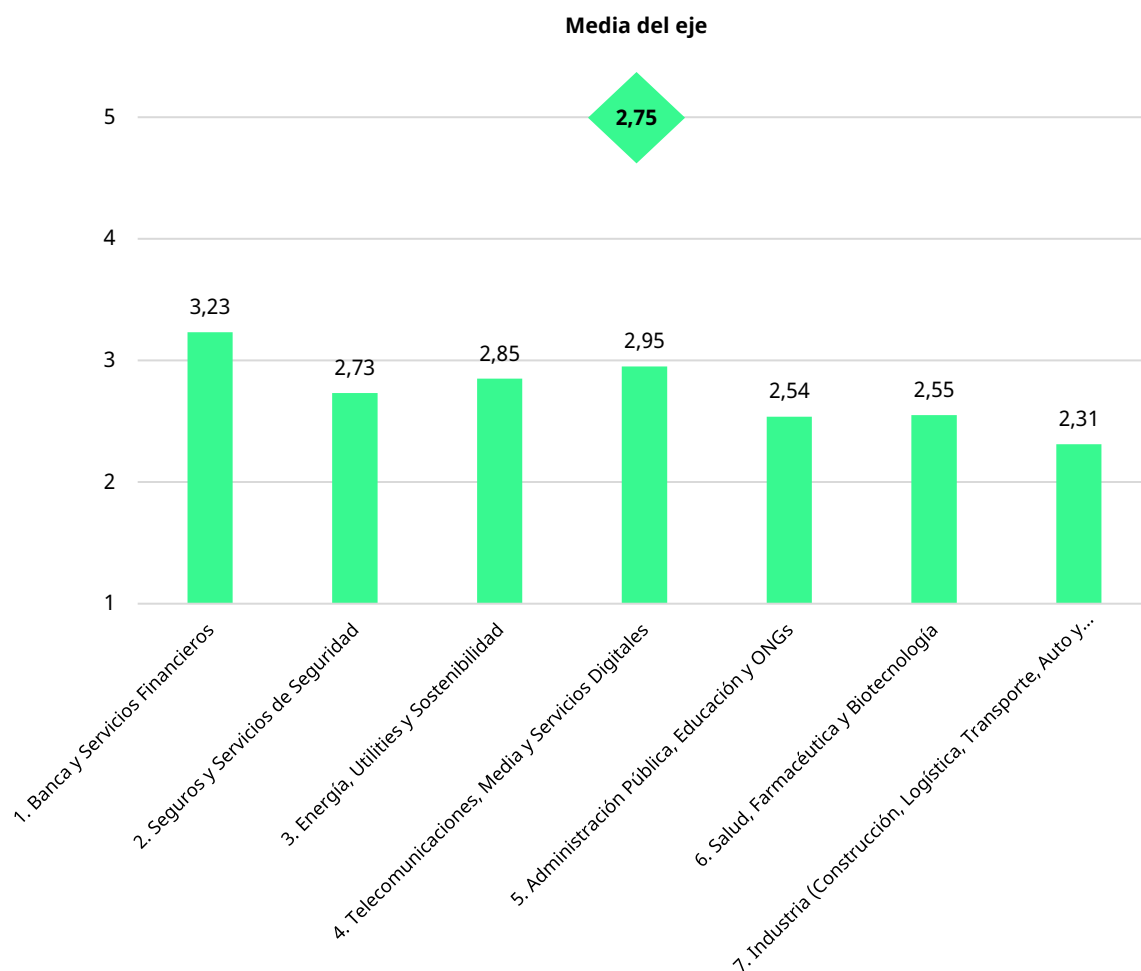
ámbitos clave: la **existencia de una estrategia corporativa de IA plenamente definida e integrada**, y un **análisis profundo del impacto de la IA en procesos y modelos operativos**, con planes de acción ya en ejecución. Estos elementos explican su posición diferencial frente al resto de sectores y consolidan su liderazgo en este eje.



Eje 2: Evolución cultural hacia el uso de IA y preparación competencial de los equipos

El Eje 2 destacan **Banca y Servicios Financieros, Telecomunicaciones, Media y Servicios Digitales y Energía, Utilities y Sostenibilidad**, que superan la media (**2,74**), aunque por motivos distintos: Banca obtiene sus mejores resultados en la gestión del cambio y en el uso de IA por parte del liderazgo, mientras que Energía y Telco destacan en la gestión del cambio y en las iniciativas de formación.

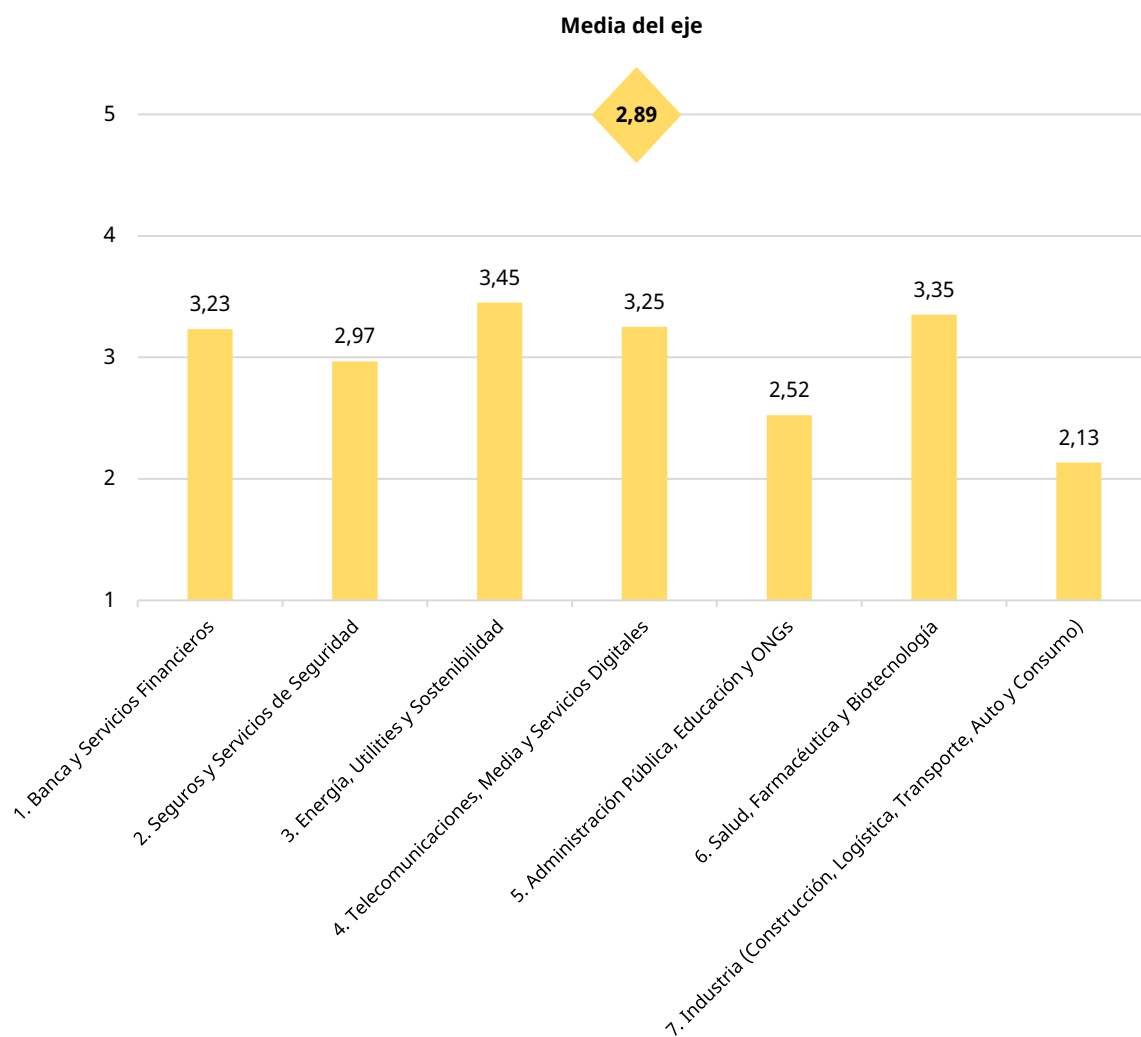
La madurez cultural y de liderazgo avanza, aunque todavía ningún sector alcanza niveles plenamente consolidados ($\geq 3,5$), y el punto más común entre industrias es que sus mayores avances se concentran en la gestión del cambio, que actúa como la palanca cultural más desarrollada en esta fase.



Eje 3: Desarrollo de marcos de gobernanza y políticas de uso responsable de la IA

El Eje 3 muestra diferencias notables entre sectores y un liderazgo claro de **Telecomunicaciones, Media y Servicios Digitales; Salud, Farmacéutica y Biotecnología y Banca y Servicios Financieros**, que superan holgadamente la media (2,89). En estos tres sectores, las puntuaciones más altas se concentran de forma uniforme en las **preguntas**

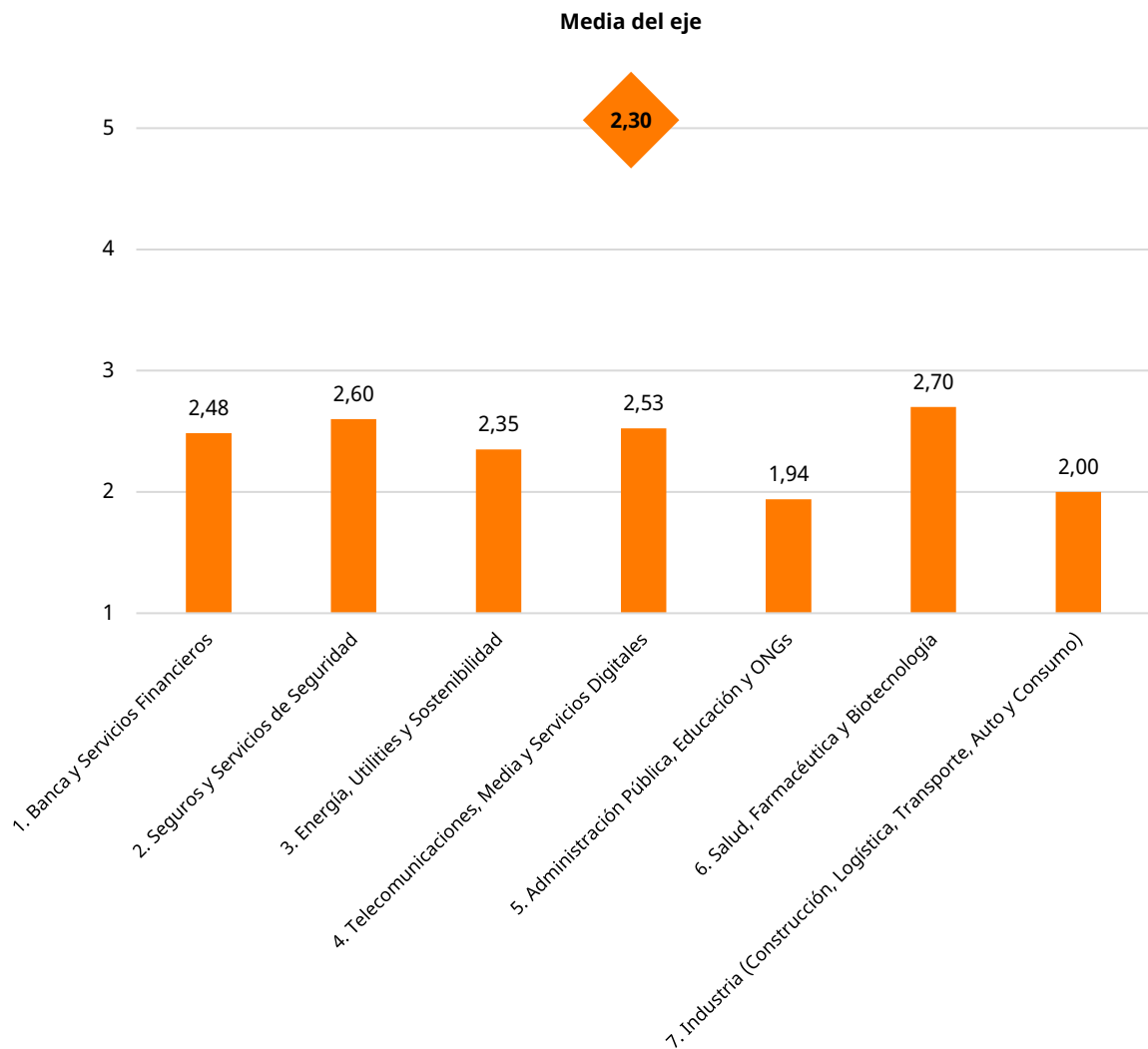
vinculadas a la definición de políticas y a los criterios de calidad y seguridad del dato, donde todos rozan o superan el 3,5. Este patrón común se explica por la alta presión regulatoria y la criticidad del dato en estos entornos, que ha acelerado la formalización de marcos de gobernanza y uso responsable.



Eje 4: Integración de la IA a lo largo de toda la experiencia de empleado

El Eje 4 es el más homogéneo de los cuatro, con un **liderazgo relativo de Salud, Farmacéutica y Biotecnología; Seguros y Servicios de Seguridad y Telecomunicaciones, Media y Servicios Digitales** en un contexto en el que ningún sector alcanza niveles altos de integración de IA en Talento y en la experiencia del

empleado. En línea con las conclusiones generales del *Barómetro*, se observa un patrón común: **ante una madurez todavía incipiente, los sectores están priorizando la habilitación básica de herramientas de IA** como primer paso tangible en relación al Talento y Experiencia de Empleado.



4. Comparativa de resultados respecto al *Barómetro* de 2024



1. Resultados globales

Un incremento en la valoración, incluso con criterios más exigentes

Aunque este año se han consolidado algunos ejes para reducirlos de seis a cuatro y no hay una traslación directa de valoraciones, hemos realizado un ejercicio de comparación que desgranamos a continuación.

Tomando como referencia el promedio consolidado de los cuatro ejes, **se observa un avance global moderado de la madurez en IA y Talento** entre 2024 (2,63) y 2025 (2,78).

No obstante, como hemos mencionado al comienzo del informe, **este incremento debe tener en cuenta el aumento de exigencia en los criterios de evaluación de la presente edición**, por lo que mantener o superar puntuaciones supone un nivel de madurez real más alto que el requerido el año anterior.

Incluso teniendo en cuenta lo anterior, la comparativa entre las dos ediciones del *Barómetro* refleja un progreso real, aunque moderado y desigual.

La madurez crece en estrategia y gobernanza, mientras que **la aplicación de la IA al talento sigue siendo el ámbito con más carencias** y muestra dependencias de confianza, transparencia y cambio cultural para consolidar su avance.

2. Comparativa por eje

Avances en la estrategia y retroceso en los ámbitos de Personas

El eje **Estrategia de la IA y transformación del trabajo** muestra uno de los **avances más claros**, con mejoras en estrategia, operativa y sistematización de casos de uso, señal de una **mayor claridad estratégica y de un aterrizaje más tangible en la práctica**.

En el **eje de Cultura, liderazgo y competencias del futuro para la IA se observan progresos**, especialmente en el uso de la IA por parte del liderazgo y en las iniciativas de formación, indicando una mejora en la capacidad de movilización interna.

El eje de **Seguridad, gobernanza y ética de la IA también refuerza su posición** como ámbito estructurado, con incrementos destacados en la implementación de **políticas de uso** y avances relevantes en la gestión de la **calidad del dato y de los riesgos éticos**.

Aunque no todas las dimensiones analizadas de este eje experimentan una mejora con respecto a la pasada edición, el eje evidencia un fortalecimiento general del modelo de control en un contexto más exigente.

El eje de **IA en la gestión del talento y en la experiencia de empleado** presenta **retrocesos en varias dimensiones**, algo esperable dada la mayor sensibilidad y exigencia asociada a los procesos de talento.

Se observan descensos en planificación, experiencia del empleado y desarrollo/retención, mientras que el uso integrado de herramientas destaca con el mayor incremento del *Barómetro*.

La transformación de los procesos críticos de RR.HH. avanza más lentamente que la propia adopción por parte de los profesionales y repite en esta edición como el eje más débil.



3. Resultados por sector

Pocas variaciones, pero significativas:

La comparativa sectorial muestra **variaciones moderadas** entre el *Barómetro* de 2024 y el actual.

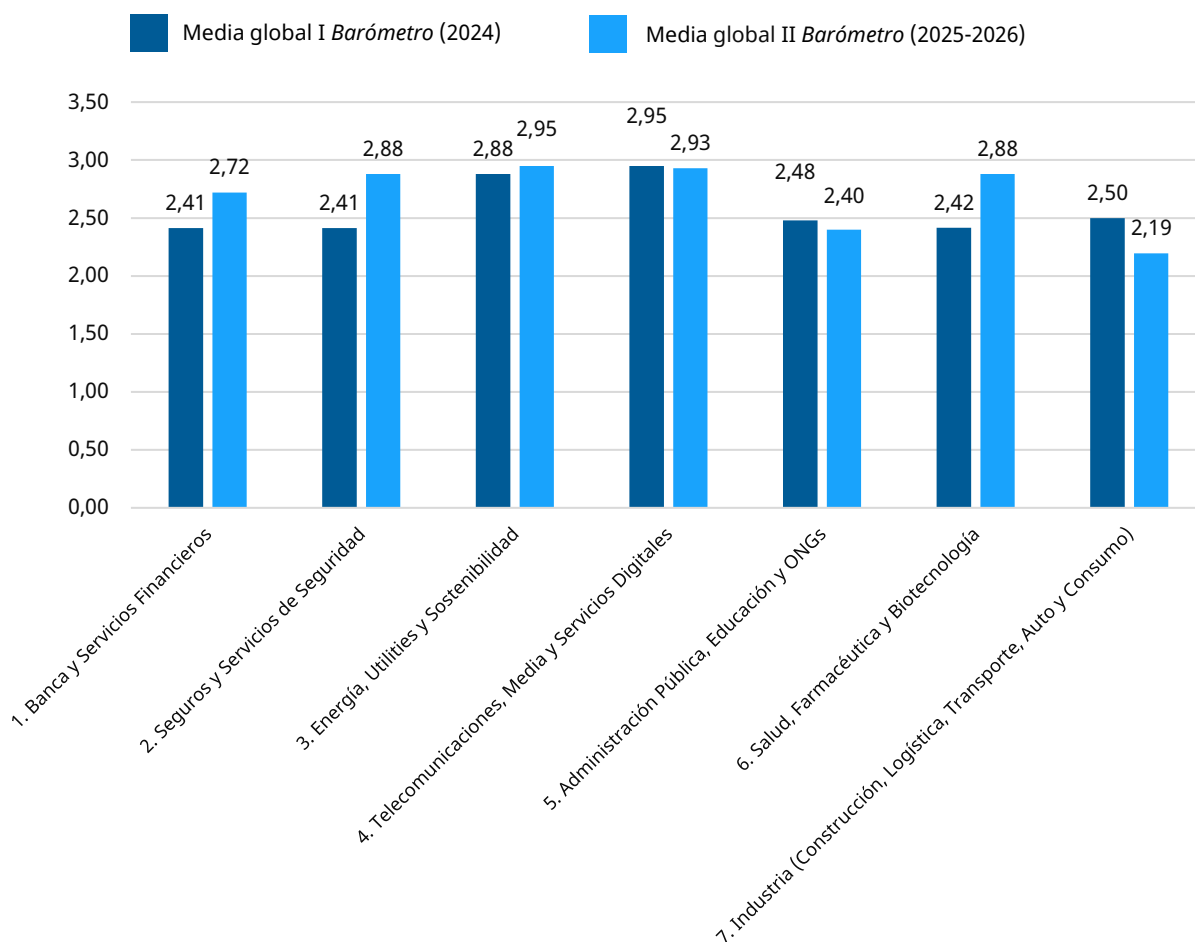
Los cambios numéricos son reducidos, por lo que la lectura debe centrarse en tendencias.

Destacan los sectores que se aproximan a **incrementos cercanos a +0,50, como Salud, Farmacéutica y Biotecnología (+0,46) y Seguros y Servicios de Seguridad (+0,47)**, que evidencian un avance significativo y sostenido respecto al año anterior, mientras que Banca también muestra una evolución positiva, situándose próxima a este umbral.

El **resto de los sectores** presentan **avances ligeros o estabilidad**, algo esperable con un cuestionario más estricto al del año pasado.

Industria muestra un descenso moderado (0,31), que apunta más a dificultad de consolidación que a un retroceso real.

En conjunto, las diferencias entre sectores siguen siendo contenidas, pero los cambios superiores a $\pm 0,40$ ayudan a identificar dónde la evolución ha sido más significativa.



5. Conclusiones

Una transformación a remolque de la disrupción

A pesar de los cambios considerables que el sector de la IA ha experimentado en el último año y aunque, con respecto al año pasado, se observa una mayor madurez y una tendencia positiva hacia la adopción de esta tecnología entre las grandes empresas españolas, **la adaptación de las organizaciones sigue yendo por detrás de esta disrupción, tanto en velocidad, como en alcance.**

El estado de la IA en España, **desde la óptica estratégica y organizativa, muestra una evolución clara hacia la implementación activa.**

La mayoría de las organizaciones ha definido o está implementando estrategias formales, analiza el impacto operativo y genera casos de uso con valor tangible.

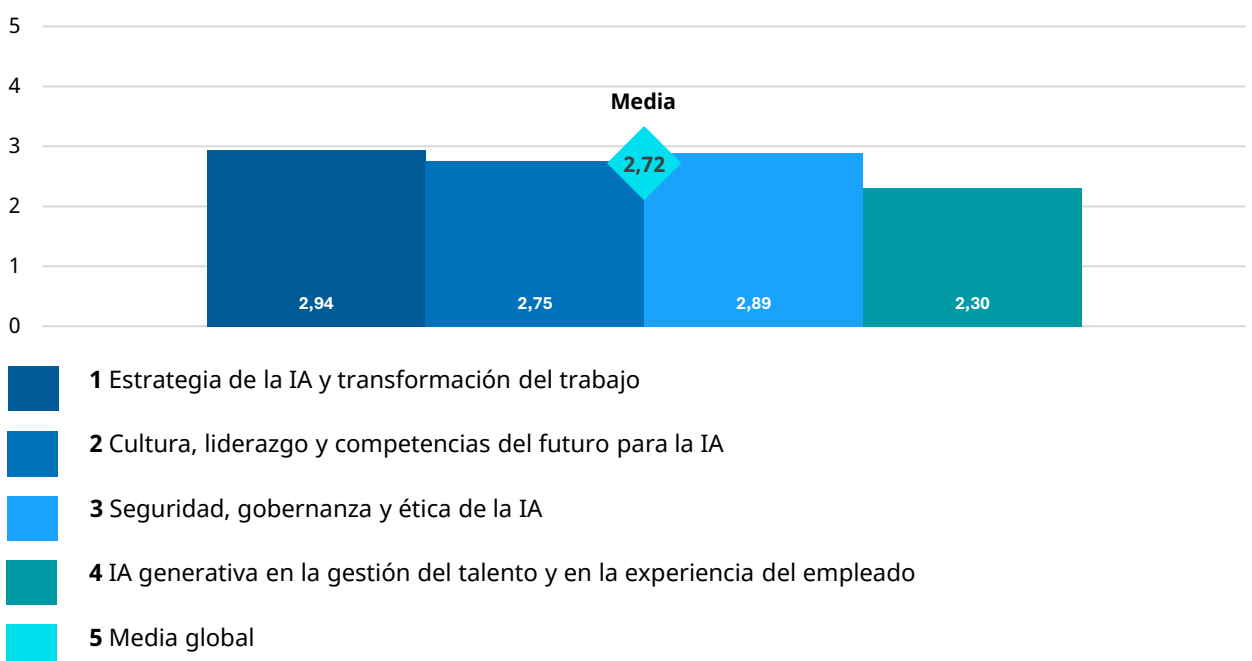
Sin embargo, la transformación profunda del modelo organizativo — roles, estructuras y dinámicas de trabajo,

avanza a un ritmo más lento. Existe una brecha entre la estrategia declarada y el rediseño estructural necesario para capturar plenamente el potencial de la IA.

Asimismo, **la IA agéntica** emerge como el próximo vector de transformación, **actualmente en fase de exploración avanzada,** pero todavía lejos de una adopción masiva.

Las organizaciones han superado, en gran medida, la fase de desconocimiento y están invirtiendo en formación, pilotos y definición de marcos de competencias. Sin embargo, la transformación profunda, cultural, organizativa y de liderazgo, sigue siendo limitada.

La gestión estructurada del cambio, la identificación de resistencias y la integración sistémica en el liderazgo son los principales retos de madurez.



La ventaja competitiva en los próximos años no vendrá únicamente de adoptar IA, sino de **integrarla culturalmente y convertirla en parte del ADN** organizativo. Ahí es donde se jugará el verdadero salto de madurez.

En cuanto al estado de la gobernanza de la IA en España puede definirse como una fase de formalización avanzada, pero interiorización parcial.

Las organizaciones están definiendo políticas, identificando riesgos y construyendo marcos éticos. Sin embargo, la monitorización sistemática, la formación continua y la integración transversal aún no son prácticas plenamente consolidadas.

Por último, en cuanto al eje relativo a la aplicación de la IA en la práctica de las áreas dedicadas a RRHH, Personas o Talento, muestra un patrón claro: **la IA ya está presente en la operativa diaria de muchos profesionales, pero la función de Personas todavía no ha completado su transformación estructural.**

La planificación estratégica de plantilla es el ámbito menos maduro. La atracción y adquisición de talento avanza hacia la automatización y la “agentificación”, aunque con impacto aún limitado. El desarrollo y la retención presentan iniciativas dispersas sin coordinación sistémica.

En términos generales, el acceso a herramientas supera a la transformación organizativa. Es decir, **los empleados utilizan IA, pero los modelos de gestión del talento todavía no han sido rediseñados** plenamente para aprovechar su potencial.

El siguiente salto de madurez no consistirá únicamente en ampliar el acceso, sino en integrar la IA en la arquitectura completa del ciclo de vida del empleado: planificación, selección, aprendizaje, movilidad, desempeño y experiencia.

La IA ya está en manos de las personas. El reto ahora es rediseñar la función de Personas para que esté a la altura de esa nueva realidad.

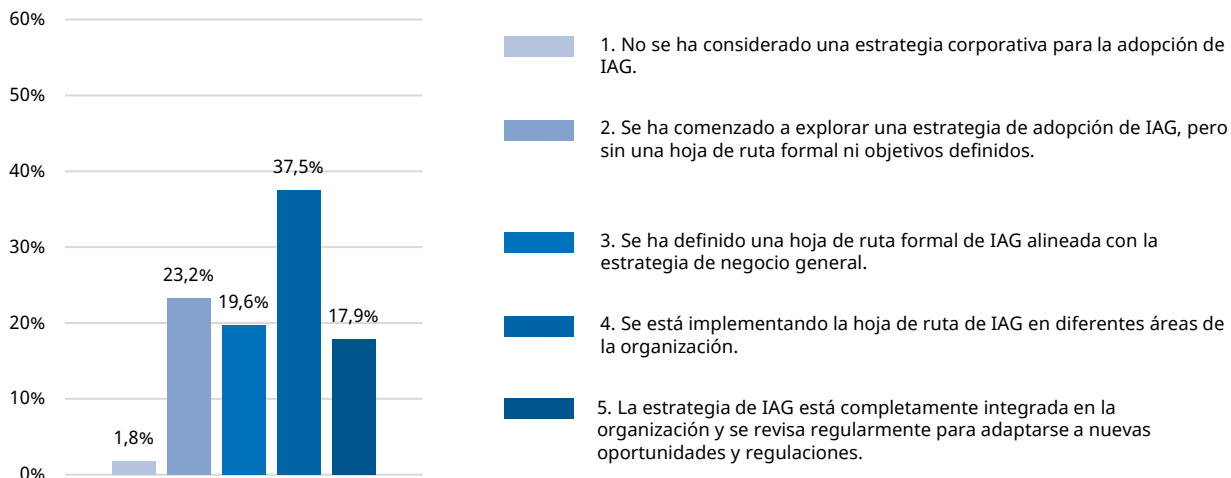


6. Anexos

1. Resultados por ejes y dimensiones

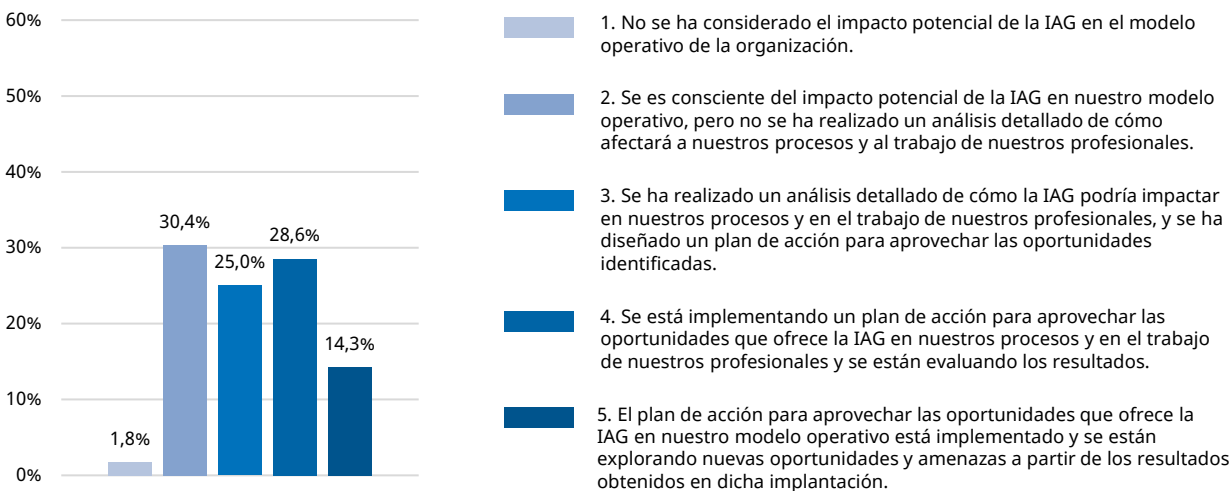
Eje 1: Estrategia de la IA y transformación del trabajo

1.1 ¿Dispone su organización de una estrategia corporativa definida para la adopción y despliegue de la IA generativa (IAG)?



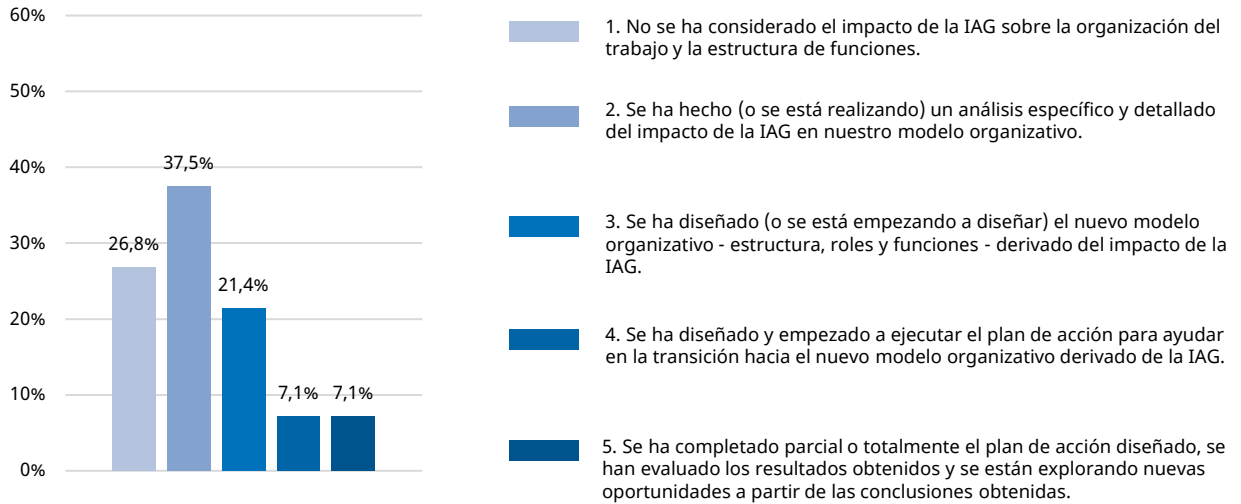
La mayoría de las organizaciones reflejan una base estratégica sólida, tres de cada cuatro han definido una hoja de ruta formal y más de la mitad (55,4%) se encuentran desplegándola o con la estrategia integrada, lo que muestra un avance generalizado en la formalización de la estrategia de IAG.

1.2 ¿Se ha analizado cómo la IA generativa afecta a la operativa diaria de los profesionales y a sus flujos de trabajo?



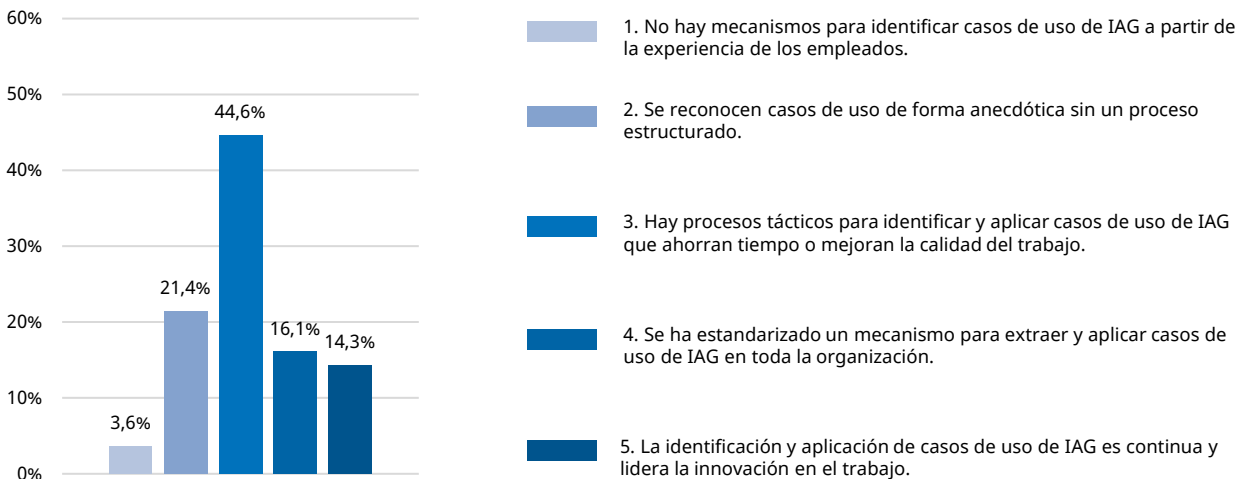
Casi el 70% de las organizaciones ha analizado el impacto de la IAG en sus procesos y muestra una mayor conciencia sobre su efecto en la operativa, aunque solo el 14,3% ha pasado ya a la implantación.

1.3 ¿Se ha evaluado el impacto de la IA generativa en los puestos de trabajo, roles y funciones de su organización?



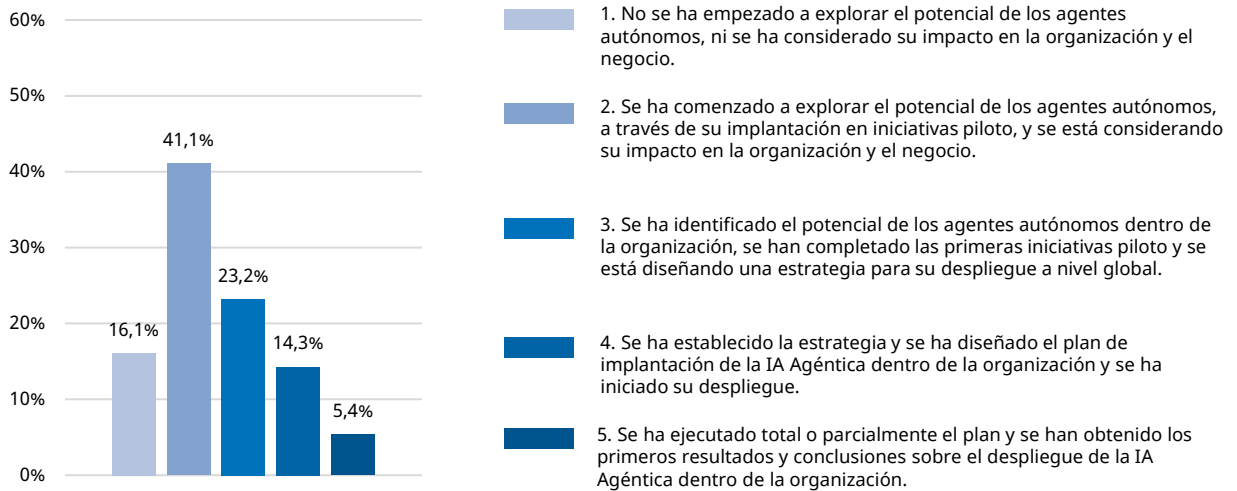
El 37,5% de las organizaciones trasladan que ya ha evaluado el impacto de la IAG en roles y funciones y otro 35,6% está diseñando o iniciando planes de transición, aunque la implantación plena sigue siendo reducida, lo que muestra que la transformación organizativa avanza, pero todavía en una fase temprana.

1.4 ¿Existe un mecanismo para capturar y compartir casos de uso de IA generativa surgidos de la experiencia de los profesionales, que les hayan ayudado a ahorrar tiempo o mejorar la calidad de su trabajo?



La identificación de casos de uso se ha convertido en una práctica extendida en las grandes organizaciones; el 44,6% cuenta con procesos tácticos y un 30,4% los aplica de forma más estandarizada o continua, apreciándose una progresiva sistematización del aprendizaje generado por los profesionales en el uso de la IAG.

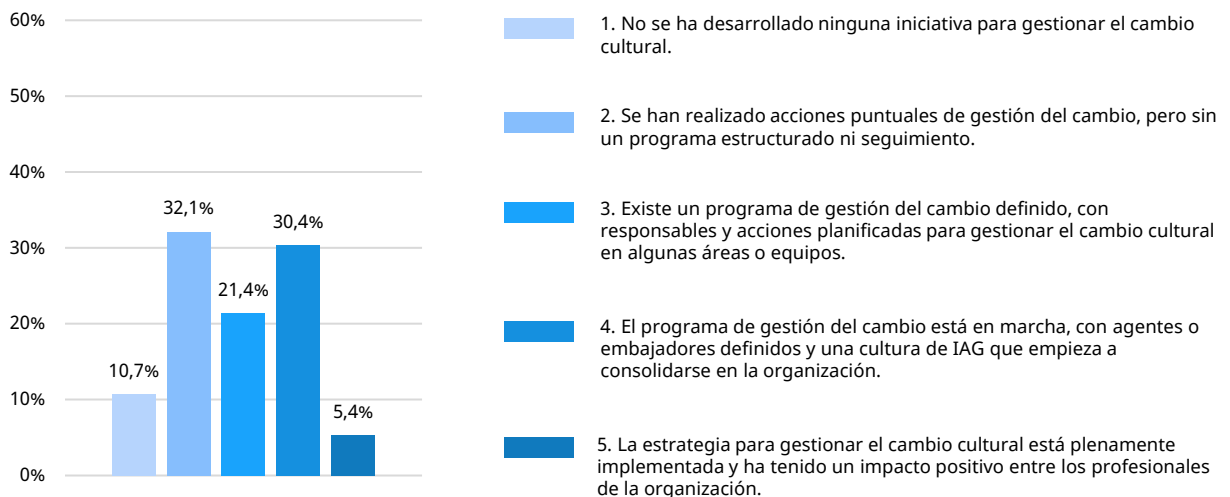
1.5 ¿Se está empezando a explorar y se está considerando dentro de la estrategia corporativa y de la transformación del trabajo el impacto de la nueva generación de IA, la IA Agéntica o agentes autónomos?



La IA agéntica presenta un nivel de exploración elevado, con un 41,1% de organizaciones trabajando en pilotos y cerca de un 40% avanzando en estrategias de implantación, lo que muestra que empieza a ganar espacio en la agenda de innovación, aunque su adopción sigue siendo incipiente y centrada en análisis y pruebas debido a la mayor complejidad que implica frente a la IA “básica”, tal y como reflejábamos en el análisis por eje.

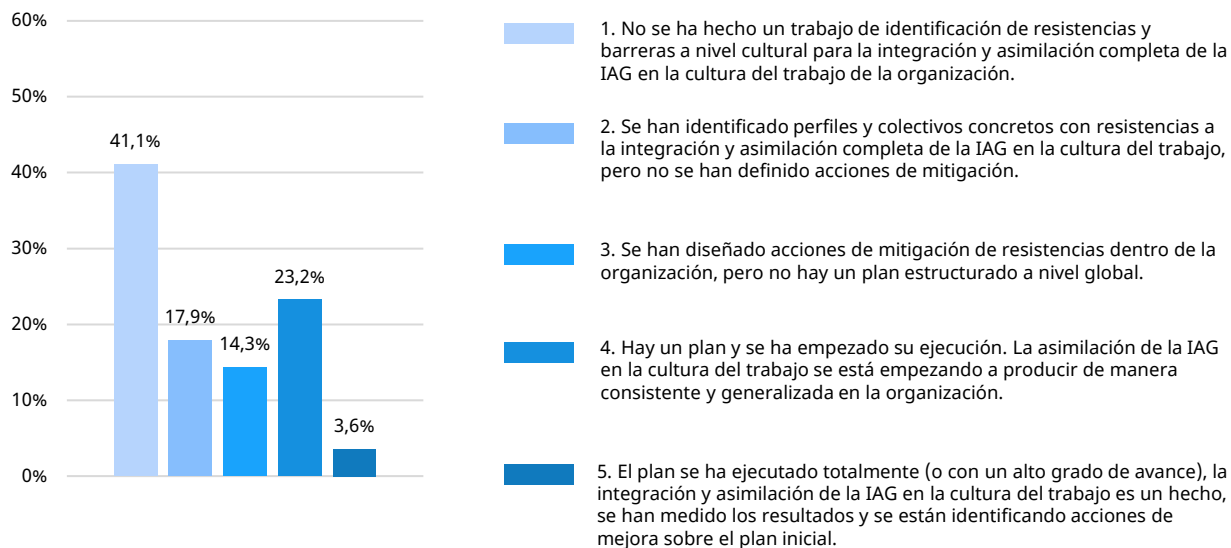
Eje 2: Evolución cultural hacia el uso de IA y preparación competencial de los equipos

2.1 ¿Se ha puesto en marcha un programa de gestión del cambio orientado a impulsar el cambio de *mindset* y a normalizar el uso de la IA generativa entre los profesionales de la compañía?



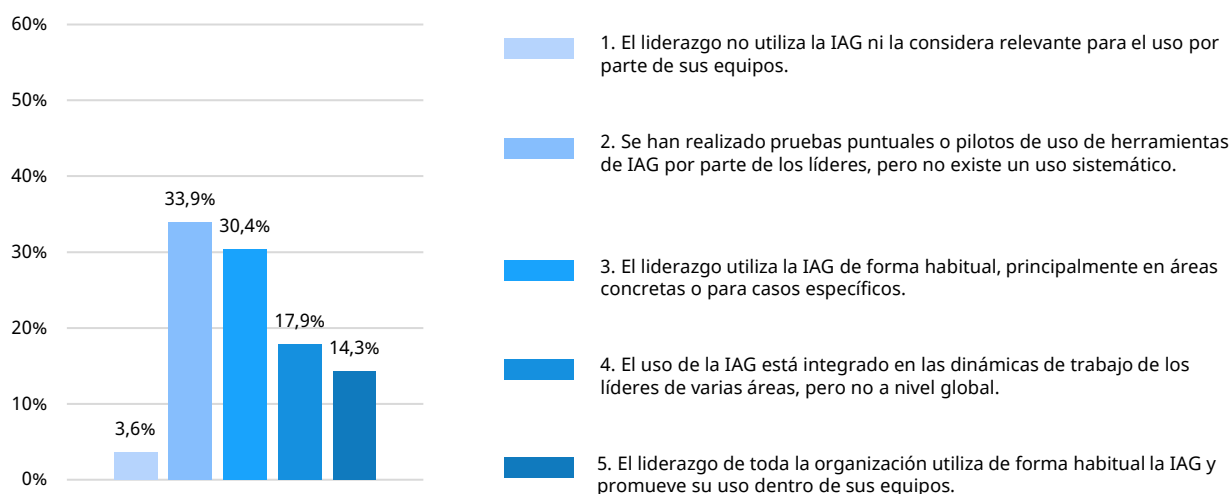
Se aprecia un avance en la gestión del cambio, con un tercio de las organizaciones trabajando ya con programas estructurados o en marcha, aunque solo un pequeño porcentaje ha logrado una implantación plena (5,4%), lo que muestra que la cultura de IAG progresa, pero todavía sin una masa crítica consolidada.

2.2 ¿Se han identificado las principales resistencias y barreras a nivel cultural para el despliegue de la IA generativa? ¿Se ha diseñado un plan para mitigarlas?



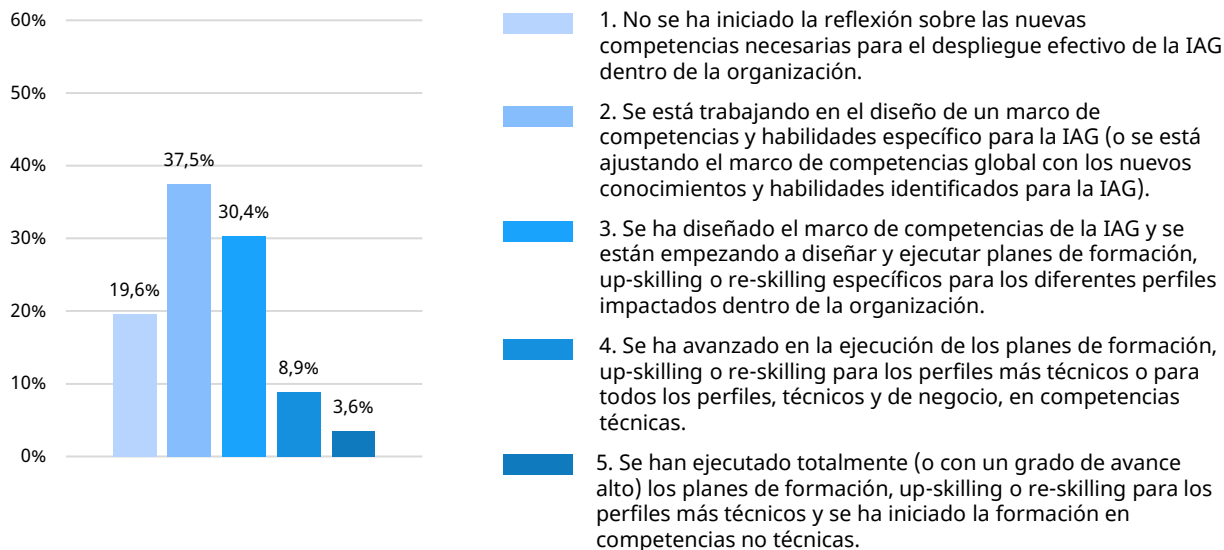
Las resistencias culturales continúan siendo un freno relevante, cerca del 60% de las organizaciones aún no ha abordado su identificación o mitigación, mientras que solo una minoría ha avanzado hacia planes consistentes, reflejando que este sigue siendo uno de los ámbitos más rezagados del eje.

2.3 ¿En qué medida el liderazgo de la organización utiliza la IA generativa?



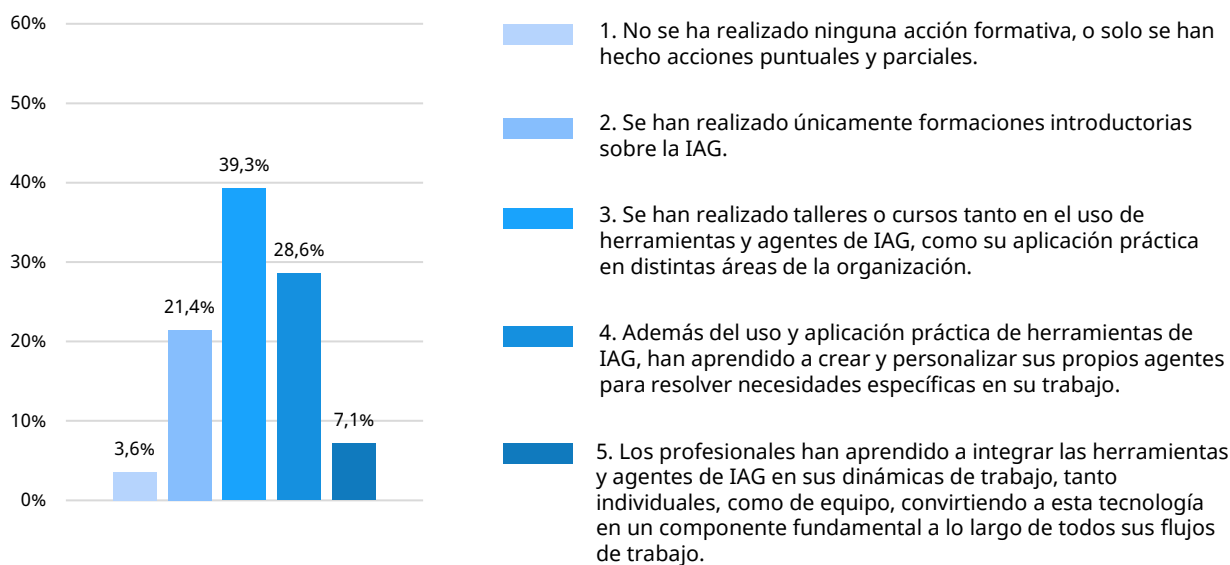
El liderazgo muestra una adopción creciente, con más de un 60% utilizando la IAG de manera habitual en áreas concretas o extendida en la organización, señal de que la implicación directiva comienza a consolidarse como un motor del cambio cultural.

2.4 ¿Se han identificado ya las competencias o habilidades clave que van a ser necesarias, tanto a nivel técnico (*hard skills*) como no técnico (*soft skills*), para los diferentes perfiles profesionales dentro de la organización?



La definición de competencias específicas avanza de forma desigual, más de un tercio trabaja ya en su diseño y un 30% ha iniciado planes de formación asociados, aunque solo una minoría ha alcanzado un grado avanzado (3,6%), manteniéndose este ámbito entre los más incipientes del eje.

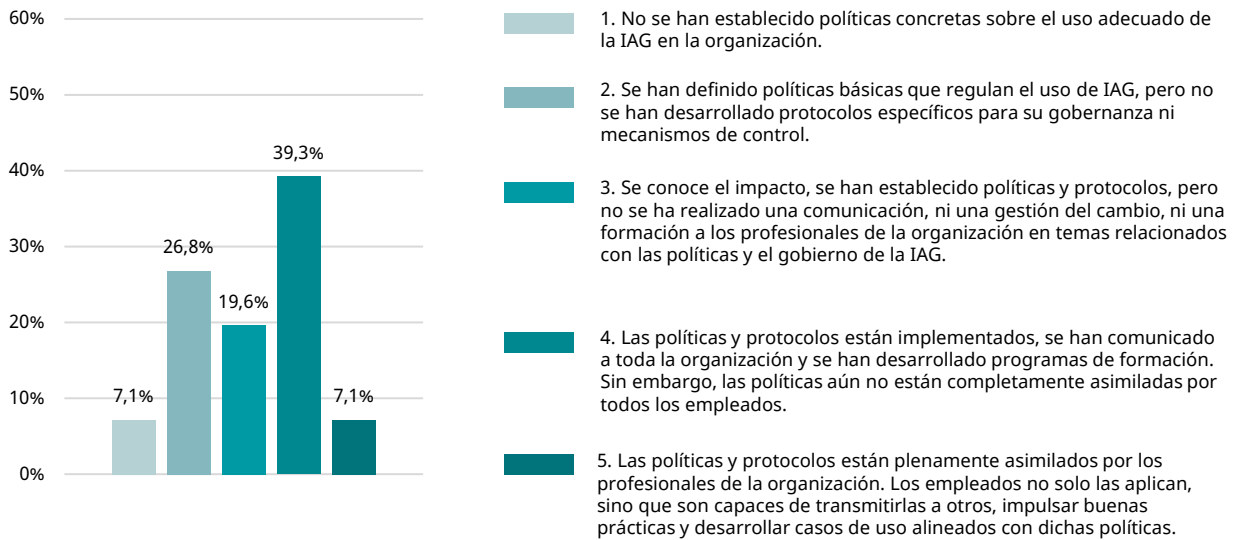
2.5 ¿Se han identificado ya las competencias o habilidades clave que van a ser necesarias, tanto a nivel técnico (*hard skills*) como no técnico (*soft skills*), para los diferentes perfiles profesionales dentro de la organización?



La formación en IAG destaca como una de las dimensiones más desarrolladas, con la mayoría de los profesionales participando en talleres prácticos y más de un 30% ya creando sus propios agentes, lo que refleja un crecimiento significativo en el nivel de capacitación y uso real de la tecnología.

Eje 3: Desarrollo de marcos de gobernanza y políticas de uso responsable de la IA

3.1 ¿Existen políticas claras que regulen el uso adecuado de la IA generativa por parte de los empleados en la organización?



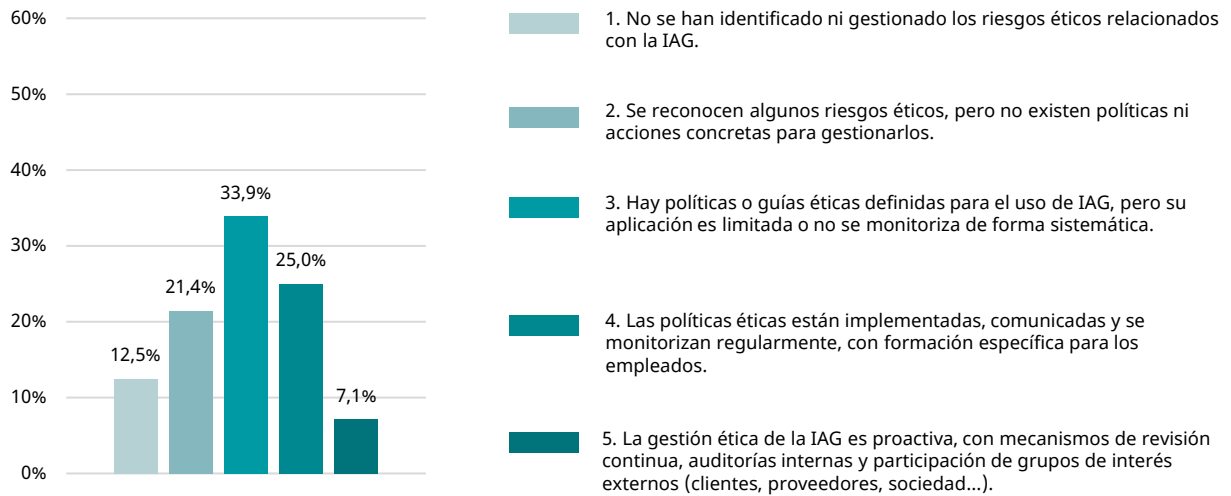
La mayoría de las organizaciones dispone ya de políticas y protocolos de uso de IAG, y un 39,3% incluso los ha comunicado y formado a la plantilla, aunque la asimilación plena sigue siendo minoritaria, lo que indica que la gobernanza está avanzada en definición, pero aún consolidándose en la práctica.

3.2 ¿Se han definido y comunicado políticas específicas para garantizar la calidad de los datos utilizados en soluciones de IA generativa?



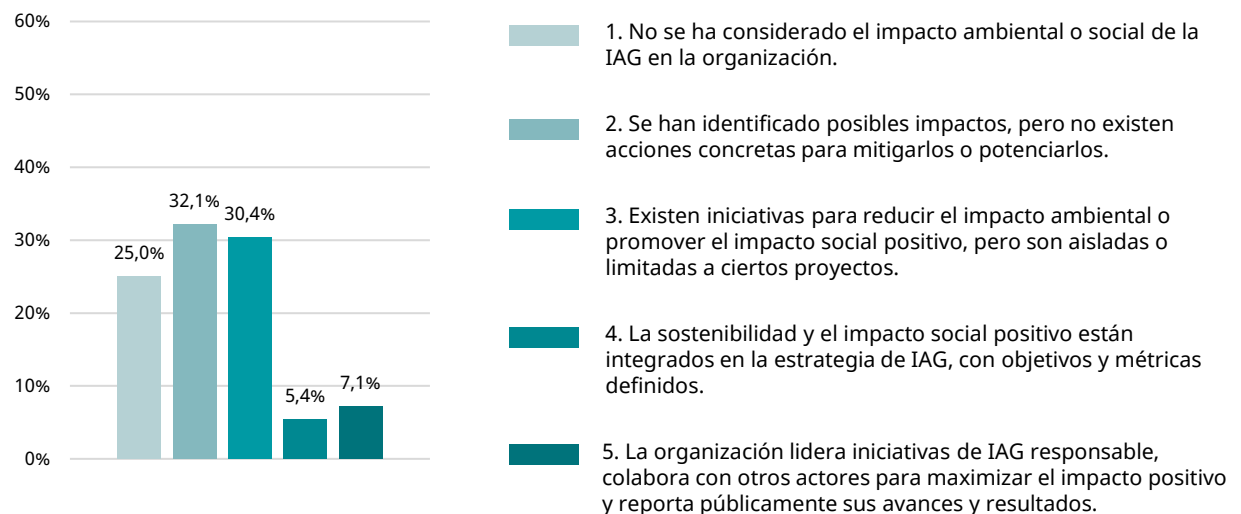
Las políticas de privacidad, seguridad y calidad del dato están presentes en buena parte de las organizaciones, con un 30,4% en proceso de implementación activa y un 16,1% con modelos plenamente integrados, aunque persisten diferencias importantes en su comunicación y aplicación cotidiana.

3.3 ¿Cómo gestiona la organización los riesgos éticos asociados al uso de IA generativa (sesgos, transparencia, "explicabilidad", etc.)?



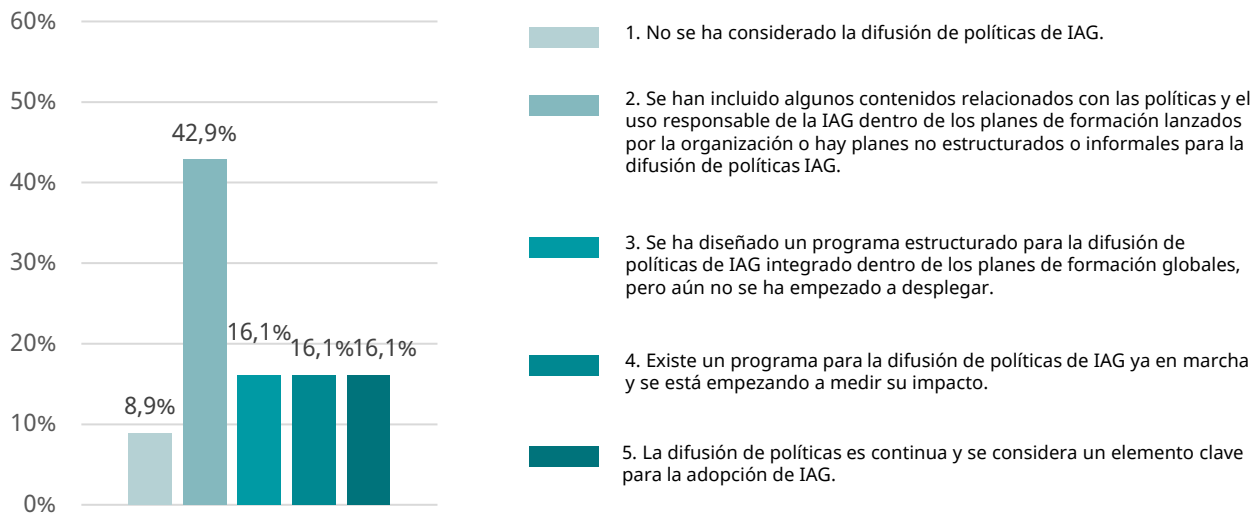
La gestión ética de la IAG avanza con base sólida, con un 33,9% que ya dispone de guías o políticas definidas y un 25% que las aplica y monitoriza, si bien la adopción proactiva de modelos más maduros aún es limitada y muestra margen para fortalecer los mecanismos de control y revisión continua.

3.4 ¿Qué acciones realiza la organización para asegurar que el despliegue de la IA generativa contribuye a la sostenibilidad y el impacto social positivo?



El impacto social y la sostenibilidad siguen siendo el ámbito menos desarrollado del eje; aunque un 30,4% cuenta con iniciativas aisladas, solo alrededor de un 12% las integra en la estrategia o lidera acciones externas, evidenciando que este terreno continúa en una fase inicial de exploración.

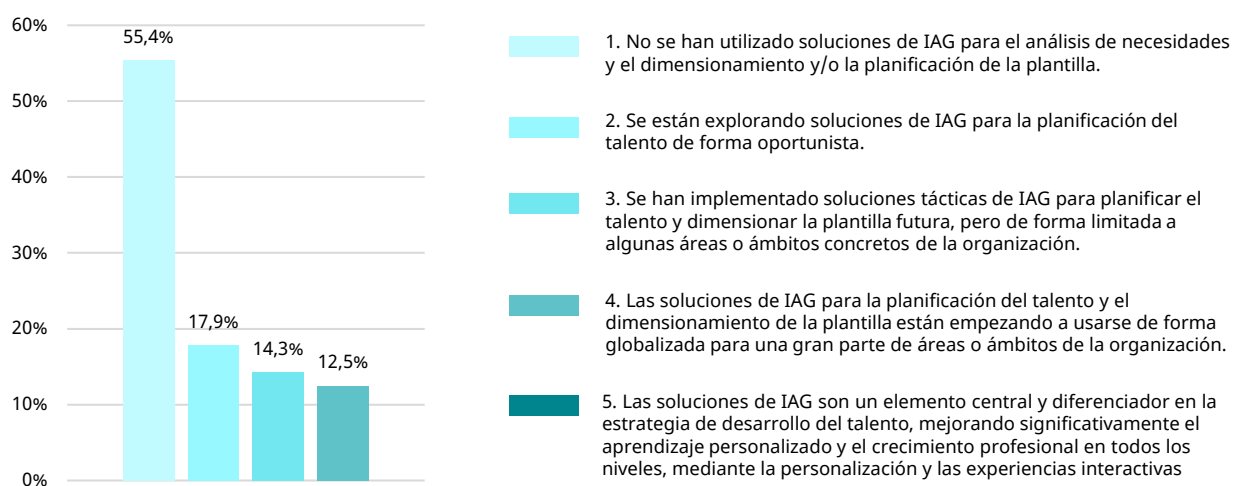
3.5 ¿Se han incluido contenidos específicos sobre las políticas y el uso responsable y seguro de la IA generativa dentro de los programas formativos y de gestión del cambio?



La difusión de políticas de uso responsable avanza de forma progresiva, con un 42,9% incorporándolas ya en formaciones introductorias y un 16,1% con programas en marcha, aunque únicamente otro 16,1% las considera un elemento continuado y clave, lo que confirma que la comunicación sigue siendo uno de los principales retos del eje.

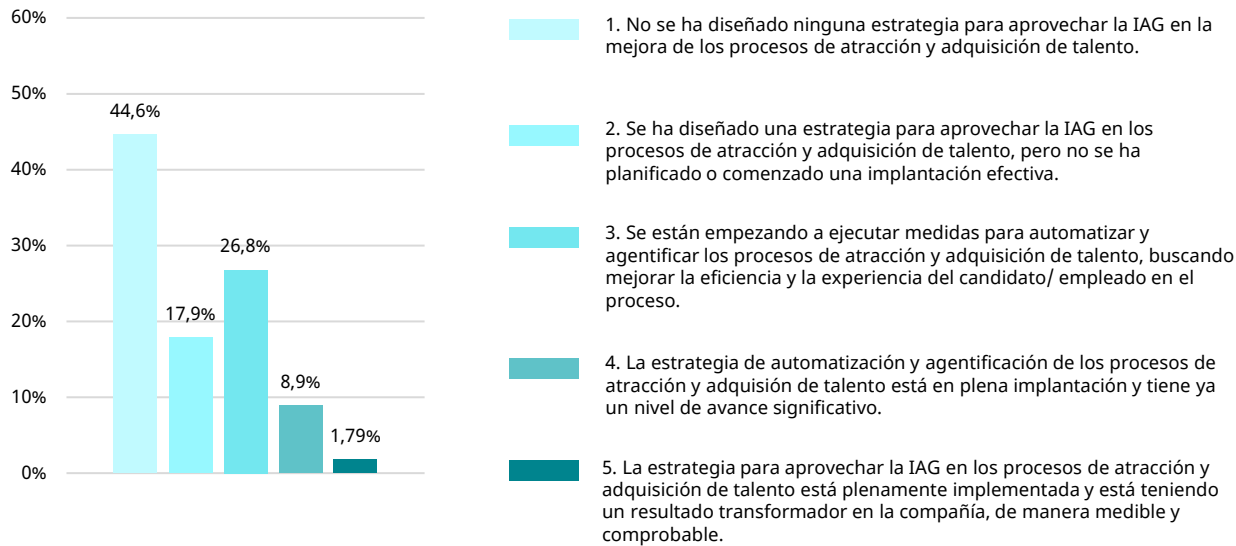
Eje 4: IA en la gestión del talento y en la experiencia de empleado

4.1 ¿Se han adoptado soluciones de IA generativa orientadas al análisis de necesidades, dimensionamiento y planificación de la plantilla?



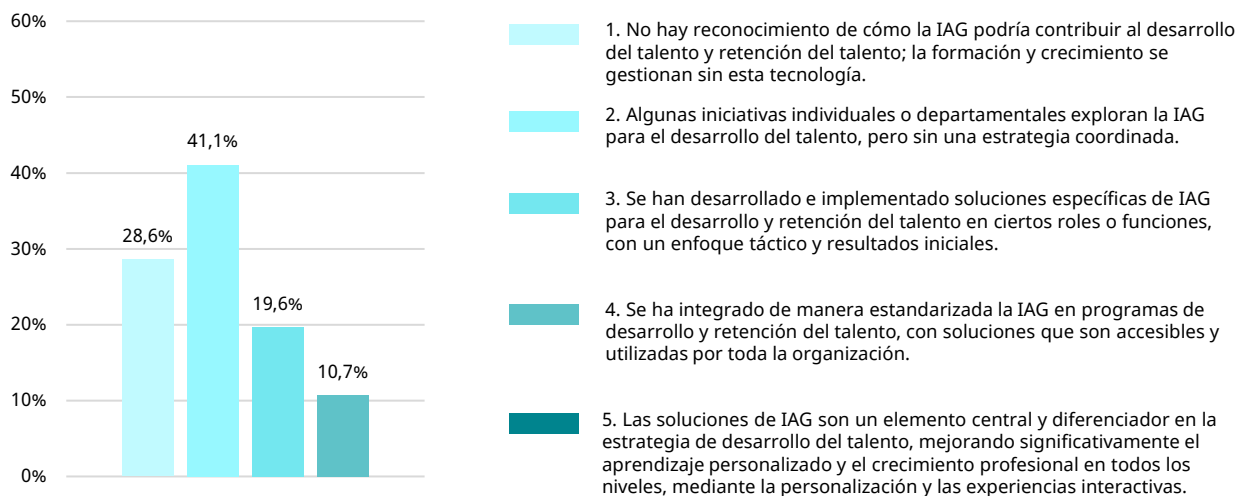
La adopción de soluciones de IAG para la planificación y dimensionamiento de plantilla es todavía muy limitada, con más de la mitad de las organizaciones sin iniciativas en este ámbito y solo en torno al 25% dando pasos efectivos, lo que puede reflejar la complejidad de aplicar la IA en procesos críticos de talento.

4.2 ¿Se ha implementado una estrategia para aprovechar la IA generativa en la atracción y adquisición del talento en su organización?



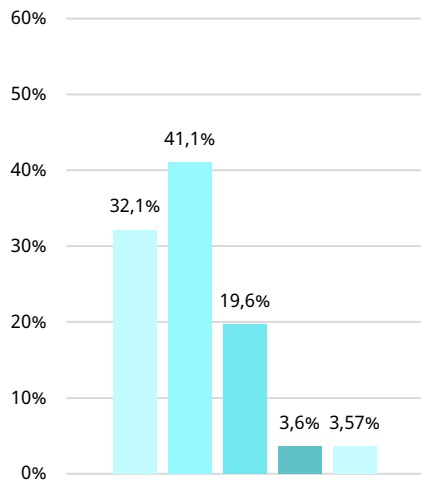
El uso de IAG en la atracción y adquisición de talento avanza de forma gradual, con un 26,8% que empieza a ejecutar medidas y apenas un 8,9% con implantaciones significativas, confirmando que este es otro de los procesos donde la madurez es aún reducida y en nivel de madurez incipiente.

4.3 ¿Se han implementado soluciones de IA generativa para potenciar el desarrollo y retención del talento dentro de su organización?



El desarrollo y la retención del talento muestran un avance más positivo, con algo más de un 30 % de organizaciones que ya aplican soluciones específicas o integradas en programas más amplios, si bien la mayoría continua en fases exploratorias y sin una estrategia coordinada que permita escalar su uso.

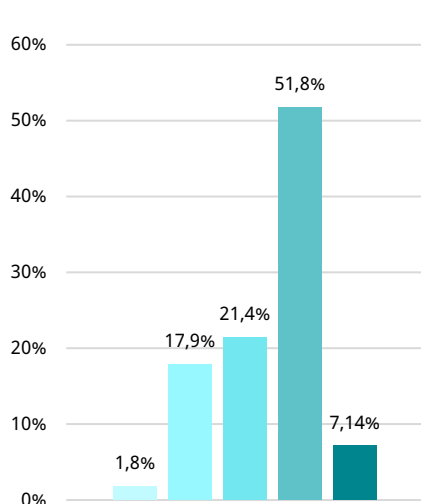
4.4 ¿Se ha desarrollado una estrategia y se han implementado soluciones de IA generativa para mejorar la propuesta de valor y servicios ofrecidos al empleado?



1. No se ha diseñado ninguna estrategia para aprovechar la IAG en la mejora de la propuesta de valor y la experiencia del empleado.
2. Se ha diseñado una estrategia para aprovechar la IAG en la mejora de la propuesta de valor hacia el empleado, pero no se ha planificado o iniciado una implantación efectiva que esté teniendo un impacto real.
3. Se ha implementado una estrategia para aprovechar la IAG en la mejora de la propuesta de valor hacia el empleado, que incluye medidas para que el empleado pueda participar activamente en los procesos que le atañen, tales como el de selección, contratación, onboarding, etc., mediante la interacción con la IAG.
4. Se ha implementado la estrategia, los empleados pueden usar la IAG para mejorar su experiencia a lo largo de su vida en la organización y se está utilizando la IAG para personalizar dicha experiencia para cada empleado. Cada empleado puede tener una experiencia diferencial y única gracias a la IAG.
5. La estrategia para aprovechar la IAG para mejorar el "journey" del empleado está plenamente implementada y ha tenido un impacto transformador en el ciclo de los empleados.

La aplicación de la IAG para mejorar la propuesta de valor al empleado presenta avances moderados, con casi un 30 % de organizaciones que ya han iniciado implantaciones o las ha realizado, aunque la mayoría aún no ha llegado a fases de personalización ni a generar un impacto pleno en el ciclo del empleado.

4.5 ¿En qué medida los empleados disponen de herramientas basadas en IA generativa, las utilizan de forma integrada en sus procesos diarios y cómo valoran su uso?



1. No hay acceso ni integración de las herramientas de IAG en el trabajo diario de los profesionales de la organización.
2. Hay acceso limitado a las herramientas de IAG, sin integración sistemática y los usuarios no tienen aún una percepción clara o muy desarrollada del valor que dichas herramientas aportan en el día a día.
3. Se han desarrollado e implementado soluciones específicas de Hay acceso limitado a las herramientas de IAG, aún con escaso nivel de integración a nivel de sistemas, pero los usuarios con acceso tienen una percepción clara y positiva del valor que dichas herramientas aportan en el día a día.
4. Las herramientas de IAG están disponibles para toda la plantilla, aunque su uso no es intensivo de manera generalizada y la percepción del valor varía de forma significativa dependiendo del colectivo y nivel de adopción.
5. Las herramientas de IAG están disponibles para todos (o casi todos) los empleados y está ampliamente integrada en los procesos y dinámicas de trabajo habituales de todos los profesionales, con colaboración fluida entre empleados y agentes/ herramientas de IAG.

La disponibilidad de herramientas de IAG es el aspecto más avanzado del *Barómetro*, con casi un 60% de organizaciones que ya las ponen a disposición de una parte amplia de la plantilla, aunque su integración en los flujos diarios sigue siendo desigual y solo un 7,1% consigue un uso realmente extendido en las dinámicas habituales.



Conoce más sobre cómo ayudamos a las organizaciones en la **gestión del cambio y su transformación digital:**

Services Talent Management
Digital Workplace

Contacta con nosotros en:

<https://es.nttdata.com/contact-us>