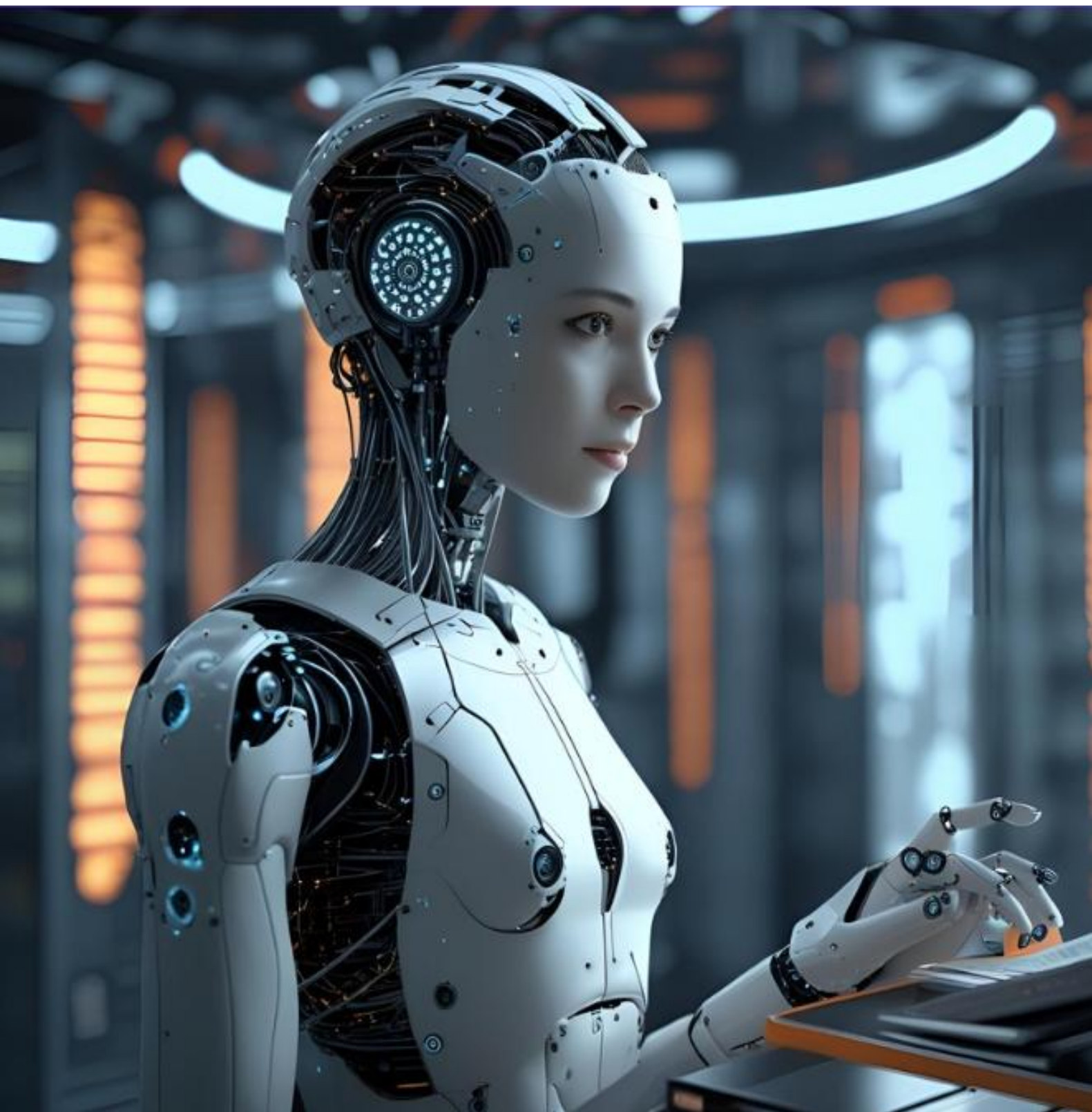




R2.2: Modelo de Referencia, para la realización del análisis cualitativo sobre las implicaciones de la IA entre las empresas y trabajadores guipuzcoanos



Junio de 2025

© ISEA S.COOP. (www.isea.eus) - LANAI (www.lanai.eus)

El presente informe forma parte de los resultados del Proyecto LANAI (www.lanai.eus) Un proyecto que pretende analizar de forma directa y sistematizada, el impacto y las distintas implicaciones que la penetración de las nuevas tecnologías de IA puedan tener en el futuro cercano de las empresas, los trabajadores y el mercado de trabajo del territorio de Gipuzkoa. Además de establecer las herramientas y guías metodológicas que ayuden a nuestras empresas y trabajadores, a reducir las incertidumbres de la IA en sus trabajos y planificar adecuadamente su desarrollo futuro.

ISEA, como Centro de Investigación de referencia y especializado en el ámbito de los Servicios Empresariales, siempre atenta a las novedades de los mercados y a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas, pretende mediante este proyecto responder al importante impacto que la IA tendrá sobre las empresas guipuzcoanas, obteniendo información relevante y cercana, que permitirá a nuestras empresas y a nuestras personas, planificar adecuadamente las acciones tendentes a minimizar las incertidumbres asociadas a la irrupción de la IA, a la vez que convierta la misma, en importante fuente de ventaja competitiva para nuestro tejido empresarial.

El Proyecto LANAI ha contado con la Ayuda de la Diputación de Gipuzkoa, a través de la financiación recibida en la convocatoria 2024 del Programa para promover la calidad del empleo en el tejido empresarial y el ecosistema socio-económico en Gipuzkoa, del Departamento de Promoción Económica y Proyectos Estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Editor y coordinador del proyecto: **Juan Mari Okina:** jmokina@isea.eus

PREFACIO

La inteligencia artificial (IA) está destinada a cambiar profundamente la economía mundial, de tal forma que no pocos expertos, la ven como algo similar a una nueva revolución industrial. Sus consecuencias para las economías y las sociedades siguen siendo difíciles de prever. Esto es especialmente evidente en el contexto de los mercados laborales, donde la IA promete aumentar la productividad mientras amenaza con reemplazar a los humanos en algunos trabajos y complementarlos en otros.

Casi el 40% del empleo mundial está expuesto a la IA, y las economías avanzadas corren un mayor riesgo, pero también están mejor preparadas para explotar los beneficios de la IA que las economías de mercados emergentes y en desarrollo. En las economías avanzadas, alrededor del 60 por ciento de los empleos están expuestos a la IA, debido a la prevalencia de trabajos orientados a tareas cognitivas. Una nueva medida de la posible complementariedad de la IA sugiere que, de estos, aproximadamente la mitad puede verse afectada negativamente por la IA, mientras que el resto podría beneficiarse de una mayor productividad a través de la integración de la IA.

La IA afectará a la desigualdad de ingresos y riqueza.

A diferencia de las olas anteriores de automatización, que tuvieron el mayor efecto en los trabajadores de cualificación media, los riesgos de desplazamiento de la IA se extienden a los trabajadores con salarios más altos. Sin embargo, la posible complementariedad de la IA se correlaciona positivamente con los ingresos. Por lo tanto, el efecto sobre la desigualdad de ingresos laborales depende en gran medida de la medida en que la IA desplaza o complementa a los trabajadores de altos ingresos. Las simulaciones de modelos sugieren que, con una alta complementariedad, los asalariados con salarios más altos pueden esperar un aumento más que proporcional en sus ingresos laborales, lo que lleva a un aumento en la desigualdad de ingresos laborales. Esto amplificaría el aumento de la desigualdad de ingresos y riqueza que resulta de los mayores rendimientos del capital que se acumulan para los que ganan más. Las decisiones de los países con respecto a la definición de los derechos de propiedad de la IA, así como las políticas redistributivas y otras políticas fiscales, determinarán en última instancia su impacto en la distribución de los ingresos y la riqueza.

Los aumentos de productividad, si son fuertes, podrían dar lugar a un mayor crecimiento y a mayores ingresos para la mayoría de los trabajadores. Debido a la profundización del capital y al aumento de la productividad, se espera que la adopción de la IA impulse los ingresos totales. Si la IA complementa fuertemente el trabajo humano en ciertas ocupaciones y las ganancias de productividad son lo suficientemente grandes, el mayor crecimiento y la demanda de mano de obra podrían compensar con creces la sustitución parcial de las tareas laborales por la IA, y los ingresos podrían aumentar a lo largo de la mayor parte de la distribución del ingreso.

Los trabajadores con educación universitaria están mejor preparados para pasar de empleos con riesgo de desplazamiento a trabajos de alta complementariedad; los trabajadores mayores pueden ser más vulnerables a la transformación impulsada por la IA. Los trabajadores más jóvenes, que se adaptan y están familiarizados con las nuevas tecnologías, también pueden estar en mejores condiciones de aprovechar las nuevas oportunidades. Por el contrario, los trabajadores mayores pueden tener dificultades para volver a trabajar, adaptarse a la tecnología, la movilidad y la capacitación para nuevas habilidades laborales.

La IA y el impacto en el incremento de la desigualdad y la polarización laboral

Aunque la IA tiene el potencial de crear nuevas oportunidades de empleo, también plantea desafíos en términos de desigualdad, empleabilidad y polarización laboral. Según un estudio de la Comisión Europea, se espera que la automatización afecte de manera desproporcionada a los trabajadores menos cualificados.

Esto aumenta la brecha entre aquellos con habilidades avanzadas y aquellos con habilidades menos demandadas. Para contextualizar, la polarización del empleo se refiere a la división del mercado laboral entre empleos altamente cualificados y bien pagados y empleos poco cualificados y mal pagados, con una disminución de los puestos de cualificación media.

Además, un estudio citado por Bloomberg subraya el sesgo de género en los peligros laborales que entraña la IA, la cual podría reemplazar a miles de mujeres en puestos tradicionalmente feminizados, como el de secretaria, traductora, teleoperadora o personal de recursos humanos. El mismo análisis muestra que los trabajos con salarios más bajos serán los más vulnerables a la transformación del modelo económico actual, algo que explicaría también la perspectiva de género en esta problemática, ya que las mujeres tienden a tener salarios más bajos que los hombres.

La IA y el impacto en el mercado laboral.

Al analizar el impacto de la IA y la robotización en el mercado laboral, hay dos efectos clave que se deben considerar. La automatización puede desplazar directamente a los trabajadores del desempeño tareas específicas (efecto de desplazamiento). Sin embargo, también puede expandir la demanda laboral a través de las eficiencias que aporta a la producción industrial (efecto productividad). El resultado de la interacción entre ambos efectos predetermina el impacto general en los trabajos y es muy difícil de predecir.

A pesar de la dificultad en medir claramente, sus posibles impactos, es un hecho que la IA, supone un nuevo cambio de paradigma tecnológico que nos va afectar a todos tarde o temprano. Y aunque todavía se encuentra en un estadio incipiente en cuanto a sus aplicaciones y potencialidades, también es indubitable su afectación y el impacto que va suponer para el mercado laboral.

También está fuera de toda duda, que la adopción de la IA incrementará la disparidad en el mercado laboral entre las personas que tienen competencias en estas tecnologías y las que no. Incrementará la polarización laboral y la desigualdad entre los trabajadores menos cualificados, y previsiblemente afectará también en mayor medida a las mujeres, por trabajar mayoritariamente en puestos de trabajo más expuestos a la automatización.

También se plantean importantes desafíos en términos de reentrenamiento y recolocación. La adquisición de habilidades técnicas y la necesidad de nuevas habilidades blandas (softskills) se convertirá en un requisito clave para mantener la empleabilidad en un entorno laboral cada vez más impulsado por la IA.

El presente Informe, “Modelo de Referencia, para la realización del análisis cualitativo sobre las implicaciones de la IA entre las empresas y trabajadores guipuzcoanos”, pretende ser un modelo de referencia sobre el construir el posterior análisis cualitativo, en el que se analizará de forma directa, el impacto y las posibles implicaciones de la IA en nuestro tejido económico-social. Esperamos que así sea.

INDICE DE CONTENIDOS

1. METODOLOGÍA.....	6
2. ANÁLISIS CUALITATIVO: EMPRESAS	9
2.1 MODELO DE CUESTIONARIO A EMPRESAS	47
3. ANÁLISIS CUALITATIVO: TRABAJADORES.....	48
3.1 MODELO DE CUESTIONARIO A TRABAJADORES.....	74

1. METODOLOGIA

El presente **Modelo de Referencia** ha sido diseñado con el propósito de dotar al proyecto LANAI de un **marco riguroso, replicable y alineado con los estándares internacionales**, que permita **medir de forma fiable el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en las empresas y en el empleo de Gipuzkoa**.

El **Modelo de Referencia** se fundamenta asimismo en una **metodología mixta de análisis** diseñada para comprender de manera sistemática y contextualizada el **impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en el tejido socioeconómico de Gipuzkoa**, desde una doble perspectiva: **empresarial y laboral**.

La estrategia metodológica parte de una **hipótesis central**: que el desarrollo y la adopción de tecnologías basadas en IA no afectan de forma homogénea a todos los sectores, empresas ni perfiles profesionales, sino que su efecto está mediado por múltiples factores como el tamaño de la empresa, el nivel de digitalización previo, la cultura organizacional, la naturaleza de las tareas o la cualificación del capital humano.

Enfoque general

Partimos de la premisa de que la IA está generando efectos económicos, organizativos y laborales que requieren ser observados desde una perspectiva empírica, contextualizada y estratégica. En ese marco, la metodología se ha centrado en la diseño y validación de un conjunto estructurado de preguntas clave, formuladas tanto a empresas como a personas trabajadoras.

Estas preguntas no han sido seleccionadas de forma arbitraria, sino que responden a una estrategia metodológica clara basada en tres pilares:

1. Revisión y análisis de los principales estudios internacionales existentes, centrados en el impacto de la IA sobre el trabajo y la economía (incluyendo informes del FMI, la OCDE, el World Economic Forum, PwC, Goldman Sachs, y Deloitte).
2. Identificación de dimensiones comunes de análisis presentes en dichos estudios: automatización, productividad, transformación de tareas, creación de nuevas ocupaciones, percepción del riesgo laboral, necesidad de nuevas competencias, barreras de adopción, estrategias empresariales, etc.
3. Adaptación de esas dimensiones al contexto específico de Gipuzkoa, en términos de estructura sectorial, tamaño empresarial, nivel de digitalización y cultura productiva.

Selección y diseño de las preguntas

A partir de este marco internacional, se ha desarrollado una matriz de preguntas estructuradas por bloques temáticos, en la que cada ítem responde a una hipótesis de impacto derivada de la literatura internacional. Este proceso ha seguido los siguientes criterios:

- Priorización de preguntas que permitan medir el grado de exposición o resistencia al cambio tecnológico de empresas y personas.
- Inclusión de preguntas que capten tanto percepciones actuales como expectativas futuras respecto a la IA.
- Garantizar que cada pregunta esté vinculada a una categoría de análisis reconocida internacionalmente, facilitando así su trazabilidad, validación y comparación.
- Ajuste de la redacción y estructura a las realidades sociolaborales del territorio guipuzcoano, sin perder consistencia técnica ni comparabilidad internacional.

Además, se ha cuidado que las preguntas cubran tanto efectos cuantitativos (automatización, creación de empleo, incremento de productividad) como efectos cualitativos (transformación de tareas, percepción de riesgo, barreras culturales o formativas, etc.).

Orientación comparativa y replicable

Uno de los objetivos clave de esta metodología es facilitar la comparación futura, tanto a escala internacional como dentro del propio territorio. Por ello:

- Las preguntas están formuladas en torno a indicadores compatibles con los que ya emplean organismos como la OCDE, Eurostat o el WEF.
- Se ha estructurado el modelo para que pueda ser replicado periódicamente, lo que permitirá analizar la evolución longitudinal del impacto de la IA en Gipuzkoa.
- Asimismo, se favorece su reutilización en otros territorios o sectores, facilitando así el desarrollo de una herramienta de diagnóstico flexible y de referencia para políticas públicas de innovación, empleo y formación.

Objetivos metodológicos

El trabajo desarrollado busca:

- **Medir** el grado de exposición, adopción y transformación vinculada a la IA en empresas de Gipuzkoa.
- **Identificar** los principales efectos (destructivos y creadores) sobre el empleo actual y futuro.
- **Comprender** cómo perciben los trabajadores el impacto de la IA en su actividad, sus competencias y su estabilidad laboral.
- **Disponer de una herramienta de análisis replicable** que permita establecer un marco de referencia para el seguimiento evolutivo del fenómeno.

Diseño y recogida de información

Para dar respuesta a estos objetivos, se han elaborado y aplicado **dos bloques** de preguntas estructuradas:

- Un **cuestionario dirigido a empresas**, centrado en aspectos como la estrategia de adopción de IA, los usos actuales y previstos, los cambios en procesos y estructuras, los efectos percibidos sobre el empleo y la productividad, así como barreras y oportunidades identificadas.
- Un **cuestionario dirigido a personas trabajadoras**, orientado a recoger la percepción sobre el impacto de la IA en sus tareas, sus competencias, sus perspectivas de futuro y sus necesidades de formación o adaptación.

Ambos cuestionarios han sido desarrollados específicamente para el contexto guipuzcoano, tomando como referencia **estudios internacionales contrastados** (OCDE, FMI, WEF, PwC, Goldman Sachs, entre otros) y adaptando sus marcos de análisis a la realidad económica, sectorial y cultural del territorio.

Criterios de segmentación

La información recogida se ha analizará aplicando criterios de segmentación por tamaño de empresa (micro, pequeña, mediana y grande) y por sector de actividad, con especial atención a la industria, los servicios avanzados, el comercio y la administración pública, como principales motores del empleo en Gipuzkoa.

En el caso del análisis de impacto laboral, se han tenido en cuenta también niveles de cualificación, tipo de tareas, grado de digitalización actual y exposición potencial a automatización o reasignación funcional.

Justificación del enfoque

Esta metodología permite combinar una visión prospectiva y territorialmente situada del fenómeno, articulando evidencia empírica (percepciones y datos recogidos en Gipuzkoa) con conocimiento experto y tendencias internacionales.

La decisión de aplicar una estructura por bloques de preguntas justificadas una a una, tal como se presenta en este Modelo de Referencia, responde a la voluntad de explicitar los fundamentos técnicos y estratégicos detrás de cada dimensión analizada, favoreciendo así su posible replicabilidad y adaptabilidad en futuras fases del proyecto o en otros territorios.

El documento se divide en 2 secciones. En la primera sección se argumentan los razonamientos para la elaboración del cuestionario dirigidos a las empresas. En la segunda sección se diseña el **cuestionario dirigido a las personas trabajadoras**, orientado a recoger la percepción sobre el impacto de la IA en sus tareas, sus competencias, sus perspectivas de futuro y sus necesidades de formación o adaptación

2. ANÁLISIS CUALITATIVO: EMPRESAS

En esta sección se desarrolla el cuestionario **dirigido a empresas**, centrado en aspectos como la estrategia de adopción de IA, los usos actuales y previstos, los cambios en procesos y estructuras, los efectos percibidos sobre el empleo y la productividad, así como barreras y oportunidades identificadas.

PREGUNTA 1: ¿En la actualidad utiliza su organización algún tipo de solución basada en IA?

Base argumental y referencias

Uno de los primeros aspectos clave para evaluar el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en el mundo del trabajo es establecer su **grado real de adopción** dentro de las organizaciones. Este dato es esencial para contextualizar tanto el ritmo de transformación como los efectos tangibles (o aún latentes) sobre procesos productivos, funciones laborales y estructuras organizativas.

Los **informes internacionales y nacionales** consultados confirman una tendencia clara: la **penetración de la IA está creciendo rápidamente**, aunque de forma **muy desigual por tamaño de empresa, sector económico y país**.

- Según el **PwC AI Jobs Barometer (2024)**, el uso de IA ya está teniendo un impacto perceptible en la productividad laboral en países con adopción avanzada. En sectores altamente digitalizados, los empleos con exposición a IA han experimentado **crecimientos de productividad hasta 4,8 veces mayores** que el promedio. No obstante, la distribución es asimétrica: la mayoría de las pymes aún no han adoptado soluciones avanzadas de IA.
- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** revela que, a nivel global, el **75% de las empresas planea adoptar IA** en los próximos cinco años, pero solo el **37% lo ha hecho realmente hasta 2023**. Esta brecha entre expectativa e implementación muestra que muchas organizaciones aún se encuentran en fases iniciales o exploratorias.
- El informe del FMI **“Gen-AI and the Future of Work” (2024)** muestra que los efectos de la IA dependen estrechamente de su grado de adopción real, que actualmente está concentrado en empresas grandes y en países con fuerte infraestructura digital. Por ejemplo, en economías avanzadas como EE.UU. o Reino Unido, más del 60% de las empresas grandes ya utilizan IA generativa, frente a menos del 20% en muchas pymes.
- En el contexto español, el documento **“Indicadores de uso de la IA en España” (INE y ONTSI, 2024)** indica que solo el **11,8% de las empresas de más de 10 trabajadores** usaban alguna solución de IA en 2023, frente a un 43% en Finlandia y un 35% en Dinamarca. Entre las microempresas españolas (menos de 10 trabajadores), este uso baja por debajo del 5%.
- Finalmente, el informe **“US State of Generative AI Q4” (Deloitte, 2025)** resalta que uno de los principales problemas para monitorizar el impacto de la IA es que **muchas organizaciones subestiman su uso**: utilizan sistemas de gestión o herramientas de productividad potenciadas por IA (como Office 365 Copilot, Notion AI o ChatGPT) sin identificar estos recursos como “soluciones de IA” propiamente dichas.

Todos estos informes coinciden en que, para poder anticipar el impacto de la IA sobre el empleo, los procesos y las estructuras organizativas, es necesario **disponer de datos objetivos y directos sobre su adopción real**. Este es el punto de partida fundamental para diferenciar a las organizaciones en términos de madurez digital, preparación para el cambio, y exposición a efectos disruptivos o transformadores.

Pregunta establecida: PREGUNTA 1

¿En la actualidad utiliza su organización algún tipo de solución basada en IA?

PREGUNTA 2.SÍ : ¿Ha notado un aumento en la eficiencia de los procesos de trabajo gracias a la IA?

En el caso de que la respuesta a la Pregunta 1, fuera afirmativa (SI), se plantea la siguiente pregunta

Base argumental y referencias

Uno de los argumentos más potentes a favor de la adopción de IA en entornos organizativos es su **capacidad para mejorar la eficiencia operativa**, reducir costes, aumentar la velocidad de ejecución de tareas y minimizar errores humanos. Sin embargo, los beneficios esperados no siempre se traducen inmediatamente en resultados tangibles. Por ello, resulta clave preguntar directamente a las organizaciones **si han percibido mejoras efectivas** tras incorporar soluciones de IA.

Los informes más recientes aportan abundante evidencia sobre este aspecto:

- En el **Goldman Sachs Report (2023)** se estima que la IA generativa podría provocar un incremento anual de entre **1,5 y 2,9 puntos porcentuales en la productividad mundial**, con especial incidencia en sectores intensivos en tareas cognitivas, como servicios financieros, legales, administración, recursos humanos y marketing. Esta proyección parte del supuesto de que las organizaciones que integren IA verán aumentos significativos en eficiencia sin incrementar el volumen de personal .
- El **AI Jobs Barometer 2024 de PwC** identifica que los sectores con mayor exposición y adopción de IA han experimentado **una aceleración en el crecimiento de productividad** de hasta 4,3%, frente al 0,9% en sectores con menor penetración tecnológica. Este diferencial sugiere que la IA tiene un efecto positivo directo en los procesos de negocio, especialmente cuando se trata de tareas rutinarias, predictivas o documentales .
- Según el informe **“Gen-AI and the Future of Work” del FMI (2024)**, la IA no solo permite automatizar tareas repetitivas, sino también **aumentar la productividad de trabajadores altamente cualificados**, permitiéndoles centrarse en actividades de mayor valor añadido. El FMI destaca que, en experiencias piloto y casos reales en Reino Unido y Brasil, el uso de IA generativa ha permitido **reducir tiempos de producción de contenido y análisis hasta en un 40%** .
- El informe del **WEF (2025)** subraya que las empresas que ya están utilizando IA de forma estratégica en sus operaciones han reportado **una mejora sustancial en eficiencia interna**, especialmente en las funciones de IT, atención al cliente, marketing y back-office. Sin embargo, también señala que **la percepción de eficiencia depende del grado de integración organizativa**, es decir, si la IA está plenamente incorporada o si se utiliza solo de forma puntual o experimental .
- Desde el ámbito español, el documento **“Aplicación de la IA en los diferentes sectores empresariales y de la administración” (2024)** resalta que la eficiencia es uno de los **principales beneficios percibidos por empresas que han implementado IA**, especialmente en las áreas de control de calidad, detección de anomalías, planificación de procesos, y análisis predictivo de clientes o proveedores .

Así pues, para evaluar el verdadero retorno de la IA en el tejido productivo de Gipuzkoa, no basta con saber si se está utilizando. Es imprescindible preguntar si **las organizaciones que ya han incorporado IA han notado efectos positivos reales**, especialmente en lo relativo a eficiencia operativa, agilidad, ahorro de costes o redistribución de cargas de trabajo.

Pregunta establecida: PREGUNTA 2.SI

¿Ha notado un aumento en la eficiencia de los procesos de trabajo gracias a la IA?

PREGUNTA 2.NO: ¿Y en qué tiempo tiene pensado su organización incorporarlas?

En el caso de que la respuesta a la Pregunta 1, fuera negativa (NO), se plantea la siguiente pregunta

Base argumental y referencias

Cuando una organización responde que no está utilizando IA, resulta esencial distinguir entre aquellas que **no tienen intención de hacerlo** (rechazo, escepticismo, barreras) y aquellas que **planean incorporarla en el futuro**, aunque aún no lo hayan hecho. Esta diferenciación es clave para proyectar la evolución del impacto de la IA en el territorio.

Los informes analizados insisten en la **necesidad de anticipar la adopción futura**, ya que la IA no se expandirá de forma homogénea ni simultánea en todos los sectores o tamaños de empresa.

- El informe del **WEF 2025** estima que el 75% de las empresas prevén adoptar IA en los próximos cinco años, pero alerta de que muchas aún se encuentran en fases de exploración o prueba piloto. La intención de adopción es clara, pero el ritmo dependerá de múltiples factores: coste de implementación, retorno esperado, acceso a talento digital y grado de madurez digital .
- El **informe del FMI (2024)** señala que las barreras más habituales que enfrentan las empresas que aún no adoptan IA son: falta de capacitación interna, incertidumbre regulatoria, dificultad para escalar los pilotos, y carencia de infraestructuras digitales. Aun así, más del 40% de las empresas encuestadas en países OCDE afirman que planean incorporarla a medio plazo .
- En el estudio **“US State of Generative AI Q4” de Deloitte (2025)**, se constata que muchas empresas que aún no usan IA están realizando inversiones indirectas en capacidades previas: recopilación de datos, digitalización de procesos, adquisición de software con IA integrada. Este fenómeno anticipa que **la adopción de IA no declarada está en curso**, y puede materializarse en el corto plazo .
- Desde el ámbito nacional, el informe del **ONTSI (2024) sobre uso de la IA en España** muestra que el 22,5% de las empresas que no usan IA **planean adoptarla en los próximos dos años**, especialmente aquellas de tamaño medio en sectores industriales, logísticos y de servicios empresariales. La mayoría identifica como barreras: desconocimiento, falta de tiempo, y percepción de que “no lo necesitan todavía” .

Por tanto, preguntar a las organizaciones **si planean incorporar IA en el futuro** permite identificar una **“reserva latente de transformación”** en el tejido económico. También permite detectar necesidades de acompañamiento (formación, asesoramiento, financiación) para que esa adopción futura sea viable y efectiva.

Pregunta establecida: PREGUNTA 2.NO**¿Y en qué tiempo tiene pensado su organización incorporarlas?**

PREGUNTA 3: De forma resumida, ¿qué tipo de soluciones y en qué áreas concretas de su organización?

Base argumental y referencias

Una de las dimensiones clave para entender el impacto real de la IA en el mundo del trabajo es conocer **en qué áreas funcionales** y mediante **qué tipos de soluciones tecnológicas** se está aplicando. Este análisis permite ir más allá de la pregunta binaria de adopción ("sí o no") para captar **el grado de integración y la profundidad de uso** dentro de cada organización.

Diversos informes coinciden en que los efectos de la IA no dependen solo de su uso, sino de **cómo, dónde y para qué fines** se aplica. Por eso, identificar áreas concretas de aplicación es esencial para proyectar impactos diferenciados sobre las funciones laborales y sobre el empleo.

- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** proporciona una **tipología de tecnologías de IA adoptadas por las empresas**, donde destacan:
 - Automatización de procesos (RPA + IA).
 - Chatbots y asistentes virtuales.
 - Análisis predictivo y minería de datos.
 - Generación automática de contenido.
 - Reconocimiento de voz o imagen.
 - Clasificación documental con IA.

Las **áreas más impactadas** incluyen: atención al cliente, administración, recursos humanos, marketing, logística y análisis financiero .

- Según el **AI Jobs Barometer 2024 (PwC)**, la mayoría de empresas que aplican IA lo hacen a través de herramientas ya integradas en sus sistemas de gestión (ERP, CRM, plataformas en la nube), y no tanto mediante desarrollos propios. En este contexto, es difícil distinguir entre uso consciente de IA y uso "invisible" (por ejemplo, Outlook o Salesforce con IA integrada) .
- El informe del **FMI (2024)** subraya que el tipo de tareas más automatizadas mediante IA son aquellas de **procesamiento de lenguaje natural (PLN)** y **análisis de patrones repetitivos**, lo que explica su presencia creciente en gestión documental, contabilidad, contratación y servicio al cliente. En empresas con departamentos técnicos, también se utiliza IA para mantenimiento predictivo y control de calidad industrial .
- El informe **"Aplicación de la IA en los diferentes sectores empresariales y de la administración" (España, 2024)** ofrece una radiografía por sectores. Identifica que en el sector industrial predomina el uso de IA en:
 - Mantenimiento predictivo.
 - Optimización de procesos de fabricación.
 - Visión artificial para inspección de productos.
 - Modelado de la demanda.

En cambio, en servicios y administración pública, el foco está en:

- Automatización de gestiones administrativas.
- Chatbots de atención al ciudadano.
- Clasificación y búsqueda inteligente de expedientes .

- Por su parte, el informe **“US State of Generative AI Q4” de Deloitte (2025)** advierte que el tipo de solución adoptada determina también el **nivel de exposición laboral**. Por ejemplo, los asistentes generativos como ChatGPT o Copilot impactan principalmente en tareas de redacción, resumen, elaboración de informes o correos, mientras que los sistemas de visión por IA impactan en inspección visual y logística.

En todos estos estudios queda claro que **las áreas funcionales donde se despliega la IA son múltiples y heterogéneas**, y que conocer esta granularidad permite comprender qué trabajadores, tareas y departamentos están más afectados, complementados o rediseñados. Además, permite valorar **si el uso de IA se encuentra centralizado en algunos procesos clave, o si su integración es transversal** y estructural.

Pregunta establecida: PREGUNTA 3.

De forma resumida, ¿qué tipo de soluciones y en qué áreas concretas de su organización?

PREGUNTA 4: ¿Ve algún tipo de riesgo en la implementación de la IA a largo plazo?

Base argumental y referencias

El debate internacional sobre Inteligencia Artificial ya no se limita a su potencial transformador, sino que incorpora cada vez más una reflexión crítica sobre **los riesgos que esta tecnología puede acarrear si no se gestiona adecuadamente**. Estos riesgos no solo afectan al plano técnico o económico, sino también al social, ético y organizativo.

Identificar si las empresas **perciben** dichos riesgos es clave por varias razones:

- Ayuda a anticipar **resistencias internas o institucionales** que pueden ralentizar o impedir la adopción tecnológica.
- Permite evaluar si las organizaciones están desarrollando políticas de **gestión responsable de IA**.
- Detecta **desalineaciones entre el impulso tecnológico y la preparación organizativa o ética** para asumirlo.

Los informes más recientes ofrecen una lectura amplia, estructurada y contundente sobre los distintos tipos de riesgos asociados a la IA:

Riesgo de sustitución de empleo y polarización laboral

- El **informe del FMI (2024)** señala que aproximadamente el **60% de los empleos en economías avanzadas** están expuestos en alguna medida a la automatización por IA, y que el 30% pueden ser altamente automatizables. A pesar de que muchos de estos puestos serán complementados y no sustituidos, existe un **riesgo claro de polarización**: los empleos con alta cualificación crecerán, mientras los intermedios desaparecerán.
- **Goldman Sachs (2023)** estima que unos **300 millones de empleos en el mundo** podrían verse afectados por la IA, con riesgo real de desaparición en funciones administrativas, legales y analíticas repetitivas. Aunque parte de esta transformación será compensada con nuevos empleos, la transición puede ser disruptiva sin políticas adecuadas.

Riesgos organizativos y económicos

- El **AI Jobs Barometer (PwC, 2024)** advierte que muchas empresas están adoptando IA sin una planificación clara, lo que puede provocar **ineficiencias, dependencia tecnológica, sobreinversión en soluciones poco maduras**, o desalineación entre los objetivos tecnológicos y las capacidades humanas internas.
- El **informe del WEF (2025)** alerta sobre el riesgo de que las empresas adopten IA simplemente por presión competitiva o “efecto moda”, sin una reflexión estratégica real. Esto puede derivar en **implementaciones fallidas, rechazo por parte del personal o generación de nuevas ineficiencias internas**.

Riesgos éticos, sociales y reputacionales

- El **FMI** identifica riesgos éticos especialmente graves si no se gestiona correctamente la IA: **sesgos algorítmicos, discriminación, opacidad en la toma de decisiones automatizadas, pérdida de autonomía laboral y vigilancia excesiva**. Estos riesgos afectan tanto a la cultura organizativa como a la confianza de empleados y usuarios.
- El documento **“US State of Generative AI Q4” (Deloitte, 2025)** señala que una parte significativa de las empresas aún **no ha desarrollado políticas éticas claras ni mecanismos de control sobre los sistemas de IA que utilizan**. Esto puede provocar escándalos reputacionales, pérdida de legitimidad o incluso sanciones legales.

- Según el informe **de aplicación de la IA por sectores (España, 2024)**, en la administración pública el riesgo más citado por los responsables institucionales no es técnico, sino social: **resistencia cultural, desconfianza ciudadana y temor al “gobierno automatizado”**. En las empresas, preocupa especialmente la posibilidad de **deshumanizar el trato con clientes o empleados** mediante sistemas automáticos mal diseñados .

Riesgos estratégicos y de competitividad

- El **Informe del FMI** recuerda que las organizaciones que no desarrollen una **visión estratégica de la IA a largo plazo** pueden quedar atrapadas en modelos productivos obsoletos o en dependencia tecnológica de terceros (grandes proveedores, plataformas externas), lo que afectaría su soberanía tecnológica y su capacidad de innovación propia .
- El **WEF** también alerta de que la IA puede crear nuevas **asimetrías competitivas**, amplificando las ventajas de grandes empresas tecnológicas frente a pymes que no pueden invertir ni competir en ese terreno, lo que profundizaría la desigualdad estructural del mercado .

Resumen del razonamiento

Los riesgos de la IA no son únicamente hipotéticos o a largo plazo: están ya presentes en los procesos de adopción actuales y deben ser identificados y gestionados de forma preventiva. Conocer la **percepción que los directivos tienen sobre estos riesgos** permite detectar si las organizaciones están preparadas para una adopción responsable, si existe conciencia crítica frente al uso indiscriminado, y si se están tomando medidas de mitigación o gobernanza ética.

Esta pregunta también nos permite **distinguir entre organizaciones que integran la IA como herramienta estratégica y aquellas que la asumen de forma reactiva o acrítica**.

Pregunta establecida: PREGUNTA 4.

¿Ve algún tipo de riesgo en la implementación de la IA a largo plazo?

PREGUNTA 5: ¿Qué áreas de su organización piensa que se podrían ver más afectadas a largo plazo por la implementación de la IA?

Base argumental y referencias

Uno de los impactos más significativos de la inteligencia artificial sobre el mundo del trabajo no se da únicamente a nivel de empleo neto, sino en la **reconfiguración de las áreas funcionales dentro de las organizaciones**. Es decir, la IA no transforma el trabajo de forma uniforme, sino que **afecta de manera muy distinta a distintos departamentos, procesos y niveles organizativos**.

Identificar estas áreas permite anticipar dónde será más necesario intervenir: reasignación de funciones, reconversión de tareas, formación especializada o rediseño organizacional.

Automatización por tareas y áreas funcionales

- Según el informe **Goldman Sachs (2023)**, las funciones más expuestas a automatización son aquellas centradas en tareas rutinarias, analíticas o textuales. Las áreas más vulnerables incluyen:
 - Administración y contabilidad.
 - Servicios jurídicos.
 - Soporte técnico.
 - Recursos humanos operativos.
 - Atención al cliente.

El informe también alerta que el **grado de exposición no depende solo del sector, sino de la naturaleza de las tareas en cada puesto**.

- El **FMI (2024)** complementa esta idea con datos empíricos: en países como Brasil y Reino Unido, las áreas que experimentaron más cambios tras la adopción de IA fueron las relacionadas con **servicios internos de gestión, logística, back-office, y funciones de análisis de datos**. También se detectaron efectos en servicios comerciales y áreas de planificación estratégica.

Áreas internas más afectadas en empresas

- El **AI Jobs Barometer de PwC (2024)** señala que la IA está transformando con mayor rapidez las siguientes funciones:
 - Atención al cliente: mediante chatbots, asistentes conversacionales, clasificación automática de tickets.
 - Marketing: con segmentación automatizada, personalización de contenidos, predicción de comportamiento del cliente.
 - Finanzas: auditoría digital, análisis de riesgo automatizado, generación de informes contables.
 - Recursos Humanos: screening de CVs, entrevistas automatizadas, gestión documental.
- En el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, se identifica que las organizaciones están rediseñando especialmente las funciones de:
 - Gestión de talento.
 - Soporte administrativo.
 - Operaciones IT.
 - Funciones de análisis y estrategia.

El informe advierte que muchas empresas están adoptando IA en **múltiples áreas a la vez**, lo que puede provocar una disrupción más transversal de lo previsto .

Visión del impacto organizativo desde España

- En el estudio “**Aplicación de la IA en los diferentes sectores empresariales y de la administración**” (España, 2024) se señala que las áreas más mencionadas como “afectadas a medio plazo” por los propios directivos encuestados son:
 - Administración general.
 - Control de calidad.
 - Atención al cliente y servicios postventa.
 - Gestión logística.
 - Producción y mantenimiento (en el caso industrial).

Este estudio confirma que incluso en empresas pequeñas, **el impacto no se concentra en un solo departamento, sino que se extiende gradualmente en toda la organización**.

Relación entre tareas, IA y rediseño organizativo

- Según el informe del **FMI**, la IA permite automatizar no solo tareas simples, sino también **tareas cognitivas complejas si están bien estructuradas**, como análisis de presupuestos, elaboración de informes técnicos, gestión de la cadena de suministro o seguimiento de indicadores de desempeño. Esto provoca que funciones completas puedan verse transformadas.
- En el **informe de la OCDE Employment Outlook (2024)** se añade que la IA también puede **aumentar el valor de otras áreas no automatizables** como creatividad, coordinación de equipos, toma de decisiones estratégicas o relaciones institucionales. Por tanto, no todas las áreas se ven “afectadas” negativamente: algunas se complementan o se refuerzan.

Resumen del razonamiento

Entender cuáles son las **áreas organizativas que se perciben como más afectadas** por la IA permite:

- Anticipar los cambios internos en la estructura de puestos y tareas.
- Detectar dónde será más urgente implementar políticas de formación y transformación del trabajo.
- Identificar las zonas de la organización que requerirán acompañamiento específico para no quedar obsoletas o infravaloradas.

Esta perspectiva permite proyectar un mapa interno de la disrupción, que es necesario para diseñar estrategias de transición justa y sostenibilidad organizativa.

Pregunta establecida: PREGUNTA 5

¿Qué áreas de su organización piensa que se podrían ver más afectadas a largo plazo por la implementación de la IA?

PREGUNTA 6: ¿Cree que la IA generará nuevos puestos de trabajo en su organización? ¿Cuáles?

Base argumental y referencias

Una de las cuestiones centrales en el debate sobre el futuro del empleo ante la llegada masiva de tecnologías de IA es si, además de eliminar ciertas tareas y puestos, **será capaz de crear nuevos empleos**, y en qué medida lo hará dentro de las propias organizaciones.

Este debate no es nuevo: ya ocurrió con anteriores transiciones tecnológicas como la mecanización, la automatización industrial o la digitalización. Sin embargo, lo que hace diferente a la IA es su capacidad para **automatizar tareas cognitivas no rutinarias**, lo que lleva a una disrupción transversal, incluso en puestos tradicionalmente considerados “no automatizables”.

Frente a este contexto, los estudios más relevantes coinciden en que la IA tiene un **doble efecto en el empleo**: elimina ciertos puestos, pero también **genera nuevos perfiles profesionales**, transforma funciones existentes y multiplica la demanda de competencias híbridas.

Creación de empleo a través de nuevas funciones y perfiles emergentes

- El informe de **Goldman Sachs (2023)** proyecta que, aunque un 25% del empleo global puede estar expuesto a automatización, este proceso irá acompañado de la **creación de nuevas ocupaciones** ligadas al desarrollo, integración, supervisión, gobernanza y aplicación ética de la IA. Históricamente, entre el 60% y el 85% de los empleos actuales en economías avanzadas **no existían hace 70 años**, lo que sugiere que las tecnologías disruptivas suelen generar nuevas formas de empleo a medio plazo .
- El **FMI (2024)** confirma esta dualidad: la IA reducirá la demanda de tareas rutinarias, pero **aumentará la demanda de trabajadores con capacidades tecnológicas, analíticas, creativas y de supervisión**. Entre los nuevos roles que emergen con más fuerza: diseñadores de prompts, ingenieros de sistemas de IA, analistas de riesgos algorítmicos, supervisores de decisiones automatizadas, especialistas en formación de modelos y “traductores” entre negocio y datos .
- Según el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**, los anuncios de empleo vinculados a IA (en sentido amplio) están creciendo **3,5 veces más rápido que el promedio** desde 2016, y se han acelerado aún más desde el surgimiento de herramientas generativas. Este crecimiento es visible tanto en roles técnicos como en puestos híbridos y de liderazgo intermedio .

Nuevos perfiles no solo técnicos

- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** recoge que los nuevos perfiles no son exclusivamente tecnológicos. Muchas organizaciones están demandando:
 - Gestores de proyectos con conocimientos de IA.
 - Expertos en cambio organizacional.
 - Facilitadores de formación interna.
 - Especialistas en gobernanza de IA y ética de datos.
 - Comunicadores científicos o expertos en experiencia de usuario (UX).

Esta diversificación muestra que **la creación de empleo no es un fenómeno exclusivo del sector tecnológico**, sino transversal a todas las organizaciones que introduzcan IA.

Resumen del razonamiento

Las investigaciones más recientes concluyen que la IA, lejos de ser solo una tecnología de sustitución, **reconfigura el tejido productivo**, dando lugar a nuevas ocupaciones y funciones dentro de las

empresas. Sin embargo, este fenómeno no es automático: requiere inversión, planificación, desarrollo organizativo y acceso al talento adecuado.

Preguntar a las organizaciones si **prevén la creación de nuevos empleos por efecto de la IA** permite anticipar:

- Su nivel de preparación.
- Su visión de la transformación digital.
- Y el grado en que la IA se considera una herramienta de innovación, no solo de eficiencia.

Pregunta establecida: PREGUNTA 6

¿Cree que la IA generará nuevos puestos de trabajo en su organización? ¿Cuáles?

PREGUNTA 7: ¿Qué puestos de trabajo cree que podrían automatizarse o desaparecer debido a la IA en su organización?

Base argumental y referencias

Si bien la IA ofrece posibilidades de mejora y creación de valor, también conlleva una **fuerte capacidad de automatización de tareas**, lo que puede provocar la **transformación o desaparición de ciertos puestos**. Esta preocupación está ampliamente documentada en la literatura internacional, y constituye uno de los focos centrales de debate sobre el futuro del trabajo.

En este contexto, identificar qué **puestos concretos** son percibidos como amenazados dentro de cada organización permite anticipar:

- Qué grupos laborales se consideran vulnerables.
- Dónde puede haber resistencia al cambio.
- Qué planes de transición o reconversión deberían priorizarse.

Exposición por tareas, no por ocupaciones enteras

- Según el **FMI (2024)**, la IA no sustituye empleos completos de forma inmediata, sino **tareas específicas dentro de ocupaciones existentes**. Sin embargo, si el porcentaje de tareas automatizables supera cierto umbral (por ejemplo, 50%), el riesgo de sustitución completa del puesto se dispara .
- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** señala que los puestos más vulnerables a corto y medio plazo incluyen:
 - Auxiliares administrativos.
 - Operadores de entrada de datos.
 - Asistentes legales y contables.
 - Agentes de atención al cliente.
 - Técnicos de soporte nivel 1.

También identifica una caída prevista de más del **20% en roles administrativos tradicionales** hacia 2027 .

- El informe **Goldman Sachs (2023)** cuantifica este riesgo y estima que hasta el **25% de todos los trabajos en EE.UU. y Europa** podrían ser automatizados parcial o totalmente por IA, especialmente los de **procesamiento de texto, revisión de documentación, análisis de datos estructurados y generación de contenido estándar**.

Impacto específico en las organizaciones

- En el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**, se identifica una caída significativa de demanda en empleos como: Secretaria/o ejecutivo/a, Agente de seguros (en modalidad tradicional), Analistas de procesos repetitivos, Operadores de soporte básico, Técnicos en tareas de validación de datos o informes. Estos puestos comparten una característica: una **alta proporción de tareas repetitivas, estructurables, y por tanto automatizables** por sistemas de IA generativa o algoritmos de aprendizaje supervisado .
- El informe del **FMI** y el de **Deloitte (US State of Generative AI Q4, 2025)** coinciden en que, más allá de la tecnología, los puestos más amenazados son aquellos:
 - Con bajo nivel de interacción humana compleja.
 - Dependientes de reglas claras y estructuras de datos bien definidas.
 - Con escasa necesidad de creatividad, juicio o resolución de problemas no estructurados.

Utilidad estratégica de esta información

Preguntar a los directivos qué **puestos concretos podrían desaparecer**:

- Aporta una visión realista del **impacto percibido a nivel micro**.
- Permite contrastar el discurso público con la **visión interna de cada organización**.
- Es esencial para diseñar estrategias de reskilling y recolocación.
- Facilita la priorización de medidas dentro de planes de transición justa.

Además, es una herramienta útil para **identificar “zonas de sombra” laborales**: puestos que no están recibiendo atención en las políticas públicas, pero que las empresas ya consideran obsoletos o en riesgo.

Pregunta establecida: PREGUNTA 7

¿Qué puestos de trabajo cree que podrían automatizarse o desaparecer debido a la IA en su organización?

REGUNTA 8: ¿Y en su sector?

Base argumental y referencias

El impacto de la inteligencia artificial no se distribuye de manera uniforme entre sectores económicos. Algunas actividades productivas ya están siendo transformadas profundamente, mientras que otras todavía muestran niveles muy bajos de adopción o exposición. Esta **asimetría sectorial** es uno de los elementos clave que destacan todos los estudios internacionales recientes.

Analizar cómo **los propios directivos valoran la situación de su sector** permite:

- Contrastar los datos técnicos con la percepción empresarial.
- Identificar sectores que subestiman o sobreestiman el riesgo.
- Priorizar acciones formativas o de acompañamiento sectorial.
- Evaluar el grado de alerta o de resiliencia cultural frente a la transformación.

Sectores de alta exposición

- El informe del **FMI (2024)** concluye que los sectores más afectados por la IA son aquellos donde predominan tareas rutinarias, reglas estructuradas, alto volumen de información digital y posibilidades de modelado algorítmico. En concreto:
 - Servicios financieros.
 - Logística.
 - Legal.
 - Recursos humanos.
 - Comercio electrónico.
 - Seguros.El FMI también añade que el **grado de exposición de un sector depende más de las tareas que se realizan que del sector en sí**, por lo que es posible encontrar funciones muy vulnerables en sectores “poco tecnológicos” .
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, los sectores que más prevén transformaciones profundas por IA en los próximos 5 años son:
 - Tecnologías de la información.
 - Servicios profesionales.
 - Telecomunicaciones.
 - Banca y seguros.
 - Sanidad (especialmente imagen médica y gestión hospitalaria). También se espera un alto impacto en educación superior, logística y manufactura avanzada .

Sectores con exposición moderada o limitada

- La **OCDE (2024)**, en su *Employment Outlook*, matiza que hay sectores con menor exposición tecnológica pero que pueden sufrir transformaciones indirectas. Por ejemplo:
 - Comercio minorista (por efecto de IA en logística y marketing).
 - Agricultura (por uso de IA en predicción climática y automatización de riegos).
 - Turismo (por personalización automatizada y asistentes virtuales)..

- En cambio, sectores como construcción, hostelería, limpieza o cuidados personales siguen presentando **bajo grado de automatización por IA**, por su fuerte componente físico, contextual e interpersonal. No obstante, el informe de **PwC (2024)** advierte que incluso en estos sectores podrían surgir nuevos modelos de negocio que reduzcan la necesidad de mano de obra no cualificada si no se invierte en complementariedad.

Visión desde el tejido productivo español

- El informe “**Aplicación de la IA en los diferentes sectores empresariales y de la administración (España, 2024)**” confirma que en España la adopción es muy desigual:
 - Alta en finanzas, TIC, industria avanzada y servicios empresariales.
 - Media en agroalimentario, transporte, energía y comercio.
 - Baja en construcción, turismo, hostelería y pymes locales de servicios. Esta segmentación coincide en gran medida con los patrones internacionales.
- El estudio “**Indicadores de uso de la IA en España (INE, 2024)**” también muestra que los sectores más tecnificados (servicios financieros, información y comunicaciones) presentan **niveles de uso de IA superiores al 20%**, frente a menos del 5% en sectores tradicionales o con bajo capital humano digital.

Valor estratégico de la percepción sectorial

El valor de esta pregunta reside en que no se pregunta por un dato técnico, sino por la **percepción subjetiva del directivo sobre su entorno sectorial**. Esta visión es clave porque:

- Revela el nivel de conciencia sobre la transformación en curso.
- Permite identificar clústeres que pueden actuar como **traccionadores del cambio**.
- Ayuda a detectar sectores “dormidos” o en riesgo de obsolescencia por inacción digital.
- Informa sobre la **madurez digital media del entorno competitivo** de la empresa.

Resumen del razonamiento

El impacto de la IA es desigual entre sectores. Algunos están viendo ya cambios estructurales en sus modelos productivos, mientras otros aún no han iniciado el proceso. Sin embargo, ningún sector está completamente libre de afectación, ya sea directa o indirecta.

Por ello, resulta clave preguntar a los directivos **cómo perciben el impacto de la IA en su propio sector**, para anticipar dinámicas colectivas, resistencias comunes y oportunidades compartidas.

Pregunta establecida: PREGUNTA 8

¿Y en su sector?

PREGUNTA 9: ¿Considera que los trabajadores cuyos puestos están más expuestos a la automatización deberían recibir algún tipo de apoyo o capacitación adicional?

Base argumental y referencias

El proceso de adopción de la IA en las empresas no es neutral desde el punto de vista del empleo. Tal y como documentan numerosos informes internacionales, **los impactos de la automatización se distribuyen de forma desigual entre trabajadores**, dependiendo de su nivel de cualificación, tipo de tareas, edad, género y posición organizativa.

Esto genera el imperativo de diseñar **estrategias de acompañamiento** (reskilling, upskilling, recolocación interna) para evitar fenómenos como:

- Despidos masivos no anticipados.
- Incremento de la precariedad o rotación forzada.
- Ampliación de brechas sociales y digitales.
- Pérdida de valor de la experiencia profesional acumulada.

Impacto asimétrico por nivel de cualificación

- El **FMI (2024)** advierte que los trabajadores con menor nivel educativo son los **más expuestos al reemplazo automatizado**, y los que tienen **menos acceso a oportunidades de formación continua**. Si no se toman medidas específicas, la IA podría aumentar la polarización del empleo y profundizar desigualdades estructurales .
- El informe **Goldman Sachs (2023)** muestra que los trabajadores en tareas administrativas, contables, logísticas o documentales tienen alto riesgo de automatización, y que el tiempo disponible para su reconversión profesional es muy limitado si la empresa no actúa preventivamente .
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, más del **50% de los trabajadores del mundo necesitarán alguna forma de reskilling** antes de 2027. Este porcentaje se eleva al 85% en sectores donde la IA está transformando las tareas a alta velocidad, como servicios financieros, atención al cliente o producción digitalizada .

Ventajas estratégicas del reskilling

- El **AI Jobs Barometer de PwC (2024)** demuestra que las empresas que invierten en formación en IA para su plantilla **logran una ventaja competitiva** en captación de talento y retención, además de una **mejor adaptación organizativa al cambio**. La formación es un acelerador de adopción tecnológica, no un coste operativo aislado .
- El informe **US State of Generative AI Q4 (Deloitte, 2025)** señala que las empresas que acompañan la implantación de IA con formación adaptada para los colectivos más afectados **reducen la resistencia interna, aumentan la productividad y mejoran el clima laboral**, evitando tensiones entre puestos complementados y puestos desplazados .

Marco español y políticas activas

- El informe **“Aplicación de la IA por sectores en España” (2024)** revela que muchas empresas aún **no han activado planes de formación internos para los colectivos más expuestos**, especialmente pymes de servicios y manufactura tradicional. Esto hace que la **formación llegue con retraso**, cuando los efectos de la automatización ya son evidentes .
- El documento **“Indicadores de uso de la IA en España” (INE-ONTSI, 2024)** confirma que **menos del 25% de las empresas que han adoptado IA han desarrollado estrategias formativas para sus empleados actuales**, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de esa transformación.

Implicaciones éticas y organizativas

La pregunta por la **responsabilidad formativa frente a la automatización** no es solo técnica o económica: es también ética. Preguntar si los trabajadores más expuestos deberían recibir apoyo:

- Permite detectar el grado de compromiso de la empresa con una **transición justa**.
- Evalúa si la organización **concibe el cambio como inclusivo o como exclusión programada**.
- Informa sobre la **capacidad de adaptación humana** de la estructura empresarial.

Además, permite detectar si la empresa **externaliza esa responsabilidad** (Estado, sindicatos, mercado de formación) o si la asume como parte de su estrategia de sostenibilidad.

Resumen del razonamiento

El avance de la IA puede provocar daños sociales evitables si no se acompaña de políticas de formación proactiva, particularmente para los trabajadores más amenazados por la automatización. La experiencia internacional indica que la formación no solo mitiga riesgos, sino que facilita la adopción tecnológica, mejora la reputación corporativa y refuerza la cohesión organizativa.

Preguntar si los trabajadores expuestos deben recibir formación adicional permite evaluar el compromiso empresarial con la equidad, la prevención y el aprendizaje continuo.

Pregunta establecida: PREGUNTA 9

¿Considera que los trabajadores cuyos puestos están más expuestos a la automatización deberían recibir algún tipo de apoyo o capacitación adicional?

PREGUNTA 10: ¿Está realizando su organización acciones formativas concretas en relación a la IA? ¿Considera que son suficientes? ¿Y tiene pensado realizarlas en un futuro?

Base argumental y referencias

La IA no solo está transformando los procesos y productos de las organizaciones, sino que exige una **transformación profunda de las competencias de sus profesionales**. Sin embargo, existe una creciente evidencia de que el avance tecnológico está yendo más rápido que la capacidad de adaptación del capital humano, lo que genera un **desajuste crítico entre las necesidades futuras y las competencias actuales**.

Esta brecha hace que la **formación en IA ya no sea una opción, sino una necesidad estratégica**. No obstante, numerosos estudios advierten que la mayoría de las empresas aún **no han estructurado ni implementado planes formativos sólidos** para su plantilla.

Insuficiencia global de formación en IA

- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** revela que, aunque el 75% de las empresas encuestadas reconoce que la IA transformará significativamente sus operaciones, **menos del 50% ha comenzado a formar a su personal en competencias digitales y de IA**. Esta diferencia entre conciencia e implementación sugiere una gran debilidad estructural.
- El informe del **FMI (2024)** subraya que el éxito de la IA en el mercado laboral dependerá, en gran medida, de la capacidad de los países y empresas para ofrecer **formación oportuna, asequible y relevante**. Aquellas que no inviertan en educación continua verán reducido el impacto positivo de la IA y podrían amplificar la desigualdad en sus plantillas.
- Según el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**, solo una minoría de empresas que están contratando perfiles vinculados a IA **están acompañando ese proceso con reskilling interno de su fuerza laboral existente**. Esto genera tensiones internas, pérdida de talento y segmentación organizativa entre “quienes saben IA” y quienes quedan atrás.

La formación como acelerador de adopción y rendimiento

- El **Deloitte US State of Generative AI Q4 (2025)** señala que las organizaciones que integran formación estructurada en IA logran:
 - Mayor velocidad en la adopción efectiva de herramientas.
 - Reducción de errores y resistencias internas.
 - Mejora de la colaboración entre áreas técnicas y no técnicas.
 - Innovación incremental en procesos internos.
- El informe también subraya que la formación no técnica (por ejemplo, “cómo trabajar junto a IA”, “cómo usarla con criterio”) es tan o más importante que la formación técnica, ya que afecta al conjunto de la organización, no solo a departamentos especializados.

Radiografía española

- El informe “Aplicación de la IA por sectores en España” (2024) indica que solo el 18% de las empresas encuestadas ha implementado planes formativos específicos sobre IA, a pesar de que más del 40% afirma estar utilizando alguna herramienta de IA en su operativa diaria.
- El estudio “Indicadores de uso de la IA en España” (INE-ONTSI, 2024) corrobora esta brecha: en muchos casos, el personal usa herramientas con IA sin saberlo y sin haber recibido formación, lo que limita su eficacia, aumenta los errores y reduce el potencial transformador.
- Además, las pymes y cooperativas muestran barreras adicionales: falta de tiempo, falta de recursos para formación personalizada, y escasa oferta adaptada a sus necesidades.

Resumen del razonamiento

La evidencia internacional y nacional indica que existe una **brecha significativa entre la adopción tecnológica y la inversión en formación**, especialmente en lo relativo a IA. Esta brecha representa un riesgo tanto para la eficacia de la tecnología como para la equidad interna y la sostenibilidad laboral.

Por ello, resulta imprescindible preguntar si las organizaciones **están realizando acciones formativas concretas sobre IA**, si consideran que **son suficientes** y si tienen **planes de formación futuros**. Esta información es clave para el diseño de políticas públicas y programas de apoyo alineados con las verdaderas necesidades del tejido empresarial.

Pregunta establecida: PREGUNTA 10

¿Está realizando su organización acciones formativas concretas en relación a la IA?
¿Considera que son suficientes? ¿Y tiene pensado realizarlas en un futuro?

PREGUNTA 11: ¿Qué nuevos perfiles profesionales cree que serán más demandados en su organización debido a la IA?

Base argumental y referencias

Una de las consecuencias más estructurales de la integración de la IA en el mundo del trabajo no es solo la automatización de tareas o la desaparición de ciertos puestos, sino la **aparición de nuevos roles profesionales** que antes no existían, o que adquieren ahora una nueva configuración.

Esta “creación de nuevos perfiles” es una constante en todas las transiciones tecnológicas previas (mecanización, informatización, digitalización) y se espera que con la IA sea aún más significativa, por su capacidad de transformar no solo el “qué” se hace, sino **cómo, con qué herramientas y en qué tiempo**.

Crecimiento acelerado de perfiles emergentes

- Según el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**, los anuncios de empleo con requisitos relacionados con IA crecieron un **3,5 veces más rápido que la media de ofertas** desde 2016, y han alcanzado picos históricos tras la aparición de herramientas como ChatGPT y Copilot. Este crecimiento se traduce en **nuevas ocupaciones** con características mixtas (técnicas, estratégicas, creativas).
- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** identifica más de una docena de **roles emergentes impulsados por IA**, entre ellos:
 - Ingenieros de prompts.
 - Diseñadores de experiencias con IA.
 - Especialistas en ética de IA.
 - Científicos de datos con enfoque sectorial.
 - Coordinadores de adopción tecnológica.
 - Formadores internos en IA aplicada.
- El **FMI (2024)** añade que la IA no solo crea nuevos roles técnicos, sino que **transforma las funciones existentes**: por ejemplo, un técnico de mantenimiento puede pasar a ser un supervisor de sistemas predictivos; un administrativo puede convertirse en gestor de flujos de información automática. Esta transformación interna genera **roles híbridos** que antes no estaban definidos.

Diversificación de perfiles: no solo programadores

- El informe **Goldman Sachs (2023)** subraya que el desarrollo de la IA abre camino a una **diversificación de perfiles profesionales**:
 - Desde los altamente técnicos (ingenieros de IA, arquitectos de datos).
 - Hasta los estratégicos (consultores de IA, líderes de transformación digital).
 - Y los creativos (diseñadores generativos, guionistas asistidos por IA, editores de medios enriquecidos).Esto rompe con la idea de que la IA solo afecta al sector TIC, y muestra cómo se extiende a todos los ámbitos profesionales.
- El estudio de **Deloitte (2025)** añade que los perfiles emergentes con mayor demanda **no siempre requieren formación reglada en ingeniería**, sino competencias específicas en el uso de herramientas, modelado de información, interpretación de datos y gestión del cambio organizacional.

Contexto español y nuevos perfiles

- En el informe “**Aplicación de la IA en los sectores empresariales y de la administración**” (España, **2024**) se documenta el surgimiento de nuevas funciones en sectores tradicionales:

- Técnico en control de calidad con visión artificial.
 - Responsable de mantenimiento predictivo.
 - Analista de datos operativos.
 - Coordinador de automatización de procesos administrativos.
- La OCDE (2024) señala que la transformación de los perfiles laborales por la IA no es un fenómeno exclusivo del sector privado: también en la administración pública surgen **nuevas ocupaciones** orientadas a la gestión de datos, supervisión de decisiones algorítmicas o comunicación con el ciudadano a través de IA.

Implicaciones estratégicas

Conocer qué **nuevos perfiles se anticipan en cada organización** permite:

- Entender hacia dónde se dirige su transformación operativa.
- Detectar necesidades futuras de reclutamiento o formación.
- Identificar posibles desajustes entre la oferta de talento disponible y la demanda emergente.
- Preparar programas de FP, reciclaje y especialización profesional más adecuados.

También ayuda a alinear la **estrategia de digitalización con la gestión del talento** y el rediseño de procesos internos.

Resumen del razonamiento

La adopción de IA conlleva una transformación sustancial de los perfiles profesionales. Esta transformación incluye tanto **la creación de nuevas ocupaciones** como la **reconfiguración de funciones existentes**. Detectar qué perfiles serán más demandados permite a las organizaciones anticiparse, y al sistema formativo prepararse.

Preguntar directamente por los **nuevos perfiles que las empresas prevén necesitar** es una vía privilegiada para alinear la evolución tecnológica con el mercado laboral real.

Pregunta establecida: PREGUNTA 11

¿Qué nuevos perfiles profesionales cree que serán más demandados en su organización debido a la IA?

PREGUNTA 12: ¿Qué habilidades técnicas y blandas serán esenciales para los empleados en los próximos 5 años?

Base argumental y referencias

La rápida expansión de la inteligencia artificial en entornos laborales no solo está transformando los procesos, sino también las **competencias requeridas para participar activamente en ellos**. Diversos estudios coinciden en que la IA está provocando un **desplazamiento de la demanda de habilidades**, desde tareas rutinarias hacia capacidades más complejas, adaptativas, cognitivas y sociales.

Entender cuáles son esas habilidades esenciales —tanto técnicas como blandas— es crucial para:

- Guiar planes de formación en empresas.
- Orientar políticas públicas de capacitación.
- Redefinir perfiles profesionales.
- Favorecer trayectorias laborales sostenibles.

Cambios en la demanda de habilidades: panorama global

- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** establece un ranking de habilidades que serán más demandadas a 5 años vista. Las primeras posiciones no las ocupan habilidades técnicas, sino:
 - Pensamiento analítico y creativo.
 - Resolución de problemas complejos.
 - Inteligencia emocional.
 - Capacidad de aprendizaje continuo.
 - Adaptabilidad al cambio.

Solo después figuran habilidades técnicas como alfabetización digital avanzada, programación y uso de herramientas de IA.

- Según el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**, en los empleos más expuestos a IA, la demanda de **habilidades sociales y cognitivas complejas** crece más rápidamente que la de habilidades técnicas. Esto se explica porque la IA automatiza tareas “procedimentales”, pero no sustituye fácilmente la empatía, la creatividad o el juicio humano.
- El **FMI (2024)** advierte que los trabajadores con habilidades exclusivamente operativas o manuales corren mayor riesgo de desplazamiento, mientras que aquellos con capacidad para combinar habilidades digitales, pensamiento crítico y colaboración interdisciplinar **tendrán mayores oportunidades de adaptación y promoción**.

Habilidades técnicas: más allá de la programación

- El informe de **Goldman Sachs (2023)** distingue tres niveles de habilidades técnicas emergentes:
 1. **Uso de herramientas basadas en IA** (por ejemplo, saber usar ChatGPT, Copilot, Notion AI, herramientas de análisis automatizado).
 2. **Interacción con sistemas inteligentes** (por ejemplo, saber interpretar resultados de algoritmos, ajustar instrucciones, validar outputs).
 3. **Diseño y personalización de soluciones de IA** (requiere conocimientos de programación, ética algorítmica, y gestión de datos).
- El estudio **“Aplicación de la IA en sectores empresariales y administrativos” (España, 2024)** muestra que las empresas valoran especialmente:
 - Alfabetización en datos (saber interpretar dashboards y métricas).

- Competencias digitales colaborativas (gestión de proyectos en entornos digitales, uso de plataformas integradas).
- Habilidades de integración de herramientas (cómo incorporar nuevas apps en flujos de trabajo ya existentes).

Soft skills en la era de la IA

- La **OCDE Employment Outlook (2024)** y el WEF coinciden en señalar que la **creciente presencia de IA aumenta el valor diferencial de las habilidades humanas**:
 - Creatividad aplicada.
 - Empatía interpersonal.
 - Gestión de conflictos.
 - Liderazgo distribuido.
 - Capacidad de síntesis y comunicación eficaz.
- El informe de **Deloitte (2025)** recalca que las organizaciones que promueven habilidades blandas como la colaboración entre equipos, la cultura de innovación y el aprendizaje continuo **tienen mayor éxito en implementar IA sin fracturas internas**.
- A nivel organizativo, el **FMI** advierte que la falta de habilidades blandas puede derivar en:
 - Uso acrítico de herramientas de IA.
 - Confianza excesiva en sistemas automatizados.
 - Desconexión entre tecnología y propósito humano del trabajo.

Perspectiva estratégica

Preguntar qué habilidades serán esenciales en los próximos cinco años permite:

- Anticipar necesidades formativas transversales.
- Rediseñar planes de carrera internos.
- Alinear la evolución tecnológica con el desarrollo humano.
- Preparar a las plantillas para **convivir con la IA, no competir con ella**.

Además, esta pregunta ayuda a las empresas a reflexionar sobre su propia **visión de futuro**, proyectando qué tipo de talento quieren cultivar.

Resumen del razonamiento

La IA está transformando no solo qué hacemos, sino **qué debemos saber hacer** para seguir aportando valor. Las organizaciones que entiendan y anticipen esta transición competencial podrán liderar el cambio con plantillas más resilientes, creativas y capacitadas.

Preguntar directamente qué habilidades técnicas y blandas serán esenciales permite captar **la visión prospectiva del talento** que tienen los directivos, y orientar en consecuencia tanto la formación como la atracción y retención de profesionales.

Pregunta establecida: PREGUNTA 12

¿Qué habilidades técnicas y blandas serán esenciales para los empleados en los próximos 5 años?

PREGUNTA 13: ¿Considera que las habilidades blandas (como la creatividad, la empatía, la comunicación y la resolución de problemas) son más importantes o menos importantes en un entorno laboral con alta presencia de IA?

Base argumental y referencias

A medida que la IA transforma profundamente los entornos de trabajo, emerge con fuerza una pregunta fundamental: **¿qué aspectos del trabajo seguirán siendo esencialmente humanos?** Esta cuestión no es filosófica, sino estratégica, y tiene implicaciones concretas para la gestión del talento, el diseño de organizaciones y la formación.

Los estudios internacionales son cada vez más concluyentes: **cuanto más avanza la IA en automatizar tareas cognitivas, más aumenta el valor diferencial de las habilidades blandas.** Estas no solo no se vuelven obsoletas, sino que se convierten en el principal activo frente a la estandarización algorítmica.

IA y la paradoja de la complementariedad humana

- El informe del **FMI (2024)** introduce el concepto de **complementariedad funcional**: a medida que la IA asume tareas estructuradas, repetitivas o analíticas, las personas deben desarrollar habilidades **contextuales, interpersonales, creativas y éticas** para seguir siendo relevantes en sus puestos de trabajo. Lejos de perder valor, estas capacidades ganan protagonismo.
- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** establece que el auge de la IA amplificará la demanda de las llamadas “core human skills”, y anticipa que habilidades como la **empatía, el liderazgo, la creatividad colaborativa, la escucha activa y la resolución de conflictos** serán esenciales para los empleos del futuro. Muchas de ellas no pueden ser replicadas por sistemas automatizados.
- Según el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**, los trabajadores que combinan habilidades técnicas con habilidades blandas tienen **más opciones de promoción y estabilidad** que aquellos con perfil exclusivamente técnico. La capacidad de interpretar, comunicar y contextualizar los outputs de sistemas de IA se está convirtiendo en una competencia clave.

Soft skills como ventaja estratégica

- El informe de **Deloitte (2025)** sobre IA generativa muestra que las empresas que logran implementar IA con éxito tienen líderes capaces de generar confianza, equipos con alta capacidad de colaboración y culturas organizativas que valoran la comunicación y la resiliencia. Estas variables no son técnicas, sino humanas.
- La **OCDE (2024)** señala que en países donde se ha intensificado la adopción de IA, **la polarización laboral no se da solo por nivel técnico**, sino por capacidad de adaptación interpersonal y aprendizaje continuo. Las habilidades blandas protegen frente a la automatización, no por lo que hacen, sino por lo que permiten construir: relaciones, confianza, innovación.
- En el informe español **“Aplicación de la IA por sectores empresariales y de la administración” (2024)**, los directivos consultados destacan que en entornos automatizados, la gestión del cliente, la coordinación de equipos y la representación institucional requieren **altas dosis de inteligencia emocional, comunicación clara y pensamiento ético.**

Reflexión organizativa

Esta pregunta permite evaluar si los directivos:

- Ven la IA como un sustituto puro de trabajo humano, o como un **complemento que requiere habilidades distintas.**

- Son conscientes del **rol clave que tendrán las personas en la interpretación, supervisión, coordinación y mejora continua** de sistemas inteligentes.
- Valoran adecuadamente los factores humanos en la competitividad futura de la organización.

También permite detectar posibles **desequilibrios en el enfoque formativo**, por ejemplo, si se está priorizando exclusivamente la capacitación técnica, olvidando las competencias interpersonales.

Resumen del razonamiento

En un entorno laboral transformado por la IA, las habilidades blandas se convierten en un **factor clave de diferenciación humana**. No son un “complemento deseable”, sino un **núcleo de competencias necesarias** para liderar, colaborar, adaptarse y resolver problemas en entornos complejos e inciertos.

Por tanto, preguntar si estas habilidades serán más o menos importantes en la era de la IA permite diagnosticar **la visión organizativa sobre el valor humano en el trabajo del futuro**, y orientar las estrategias de formación y desarrollo en consecuencia.

Pregunta establecida: PREGUNTA 13

¿Considera que las habilidades blandas (como la creatividad, la empatía, la comunicación y la resolución de problemas) son más importantes o menos importantes en un entorno laboral con alta presencia de IA?

PREGUNTA 14: ¿Qué habilidades blandas considera que serán más difíciles de automatizar por la IA?

Base argumental y referencias

A medida que la IA progresa en el dominio de tareas cognitivas, aumenta la necesidad de definir con mayor claridad **qué competencias humanas no podrán ser sustituidas, al menos a medio y largo plazo**. Esta pregunta no es únicamente técnica: tiene implicaciones decisivas para la orientación de políticas educativas, la planificación de carreras profesionales y el diseño de estructuras organizativas resilientes.

Distinguir las **habilidades difícilmente automatizables** nos permite también definir qué aporta verdaderamente el ser humano en los entornos laborales futuros, y cómo complementar mejor la tecnología sin reemplazar la dimensión relacional, ética o creativa del trabajo.

IA frente a las habilidades humanas complejas

- El informe del **FMI (2024)** establece que las habilidades blandas como la empatía, el juicio moral, la intuición o la sensibilidad emocional son **inherentemente humanas** y no pueden ser replicadas por IA de forma auténtica. La IA puede simular respuestas, pero no experimentar emociones ni valores.
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, las cinco habilidades blandas más difíciles de automatizar son:
 - Empatía auténtica.
 - Pensamiento ético.
 - Resolución de conflictos interpersonales.
 - Creatividad en contextos impredecibles.
 - Toma de decisiones basada en intuición y experiencia.

Estas habilidades se consideran esenciales para líderes, mediadores, profesionales de atención al público y gestores de equipos en entornos complejos.

- El **AI Jobs Barometer de PwC (2024)** añade que la IA tiene dificultades para:
 - Comprender los matices culturales o emocionales.
 - Tomar decisiones en entornos sin datos estructurados.
 - Gestionar dilemas éticos o ambigüedades morales.

Simulación vs. comprensión real

- El estudio de **Deloitte (2025)** aclara que si bien la IA puede generar respuestas aparentemente empáticas o creativas, su **comprensión del contexto emocional o social es sintética, no experiencial**. Por ello, en situaciones de atención directa al cliente, acompañamiento, liderazgo o enseñanza, **la diferencia entre simulación y presencia auténtica es crítica**.
- En el informe de la **OCDE (2024)** se advierte que incluso en entornos hiperdigitalizados, los usuarios (clientes, pacientes, ciudadanos) valoran el **trato humano, la cercanía, la escucha activa y el reconocimiento emocional**, especialmente en situaciones delicadas o de alta incertidumbre.

Creatividad, imaginación y sentido

- El informe **Goldman Sachs (2023)** subraya que la creatividad humana no se reduce a la generación de variaciones de lo existente (como hace un modelo generativo), sino que **crea lo radicalmente nuevo** a partir de la experiencia, la intuición, las contradicciones y las emociones. Por ello, la **creatividad genuina** es una de las habilidades más protegidas frente a la automatización.

R2.2: Modelo de Referencia para la realización del análisis Cualitativo

- También se menciona que **la capacidad de encontrar sentido**, de conectar ideas dispersas en contextos nuevos, o de actuar con responsabilidad moral, sigue siendo exclusiva del ser humano. Estas capacidades son clave en profesiones como el liderazgo institucional, la mediación, la educación, el diseño estratégico o la innovación cultural.

Perspectiva organizativa y formativa

Preguntar qué habilidades blandas son difíciles de automatizar tiene un doble valor:

- **Ayuda a priorizar las competencias a desarrollar** en procesos de formación, promoción interna y atracción de talento.
- Permite evaluar si la organización **concibe el futuro del trabajo como una convivencia humano-máquina complementaria** o como una sustitución progresiva.

Además, esta reflexión es útil para diseñar puestos de trabajo que **potencien las capacidades humanas**, en lugar de relegarlas.

Resumen del razonamiento

La inteligencia artificial está ampliando su campo de acción, pero no puede replicar la **dimensión humana profunda del trabajo**: la empatía real, el juicio ético, la creatividad disruptiva, la comprensión emocional y la capacidad de generar confianza. Estas habilidades blandas seguirán siendo **el núcleo del valor diferencial humano en el entorno laboral futuro**.

Por ello, resulta esencial preguntar a los responsables de las organizaciones **qué habilidades consideran insustituibles**, para entender cómo visualizan la convivencia entre IA y talento humano en su contexto.

Pregunta establecida: PREGUNTA 14

¿Qué habilidades blandas considera que serán más difíciles de automatizar por la IA?

PREGUNTA 15: ¿Considera que la IA podría amplificar o reducir las brechas de género existentes en el mercado laboral? (Si... Amplificar / Reducir)

Base argumental y referencias

La transformación tecnológica, y en particular la provocada por la inteligencia artificial, no impacta a todos los grupos de población por igual. Diversos organismos internacionales alertan de que los **cambios acelerados en el trabajo pueden reproducir, amplificar o incluso crear nuevas formas de desigualdad**, entre ellas las de género. La IA, como tecnología transversal, **puede tanto agravar como corregir esas brechas**, dependiendo de cómo se diseñe, implemente y supervise.

Por tanto, resulta fundamental preguntar directamente a quienes lideran las organizaciones **cómo perciben ese impacto de género**, para detectar:

- Si existe conciencia sobre el sesgo de género en la IA.
- Si se han identificado riesgos o oportunidades.
- Y si se están desarrollando estrategias de mitigación o de equidad.

Brechas de género en riesgo de ampliarse

- El informe del **FMI (2024)** subraya que las mujeres están **sobrerrepresentadas en ocupaciones altamente automatizables** (tareas administrativas, de asistencia, atención al cliente), lo que **aumenta su vulnerabilidad ante los procesos de sustitución por IA**. Además, se enfrentan a una **brecha de acceso a formación tecnológica y a ocupaciones emergentes**.
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, las mujeres ocupan el **menos del 30% de los empleos de datos, IA e ingeniería** a nivel global. Si esta subrepresentación continúa, el avance de la IA podría **agravar la brecha salarial, de promoción y de empleabilidad** a medio plazo.
- El informe de **Goldman Sachs (2023)** también alerta de que las tecnologías de IA, si no se regulan adecuadamente, pueden **reproducir y amplificar sesgos de género presentes en los datos de entrenamiento**, afectando negativamente procesos como:
 - Reclutamiento automatizado.
 - Evaluación del desempeño.
 - Promoción interna basada en algoritmos.

Posibilidades de reducción de brechas

- A pesar de los riesgos, el **FMI** y la **OCDE** coinciden en que la IA **también puede ser una oportunidad para reducir desigualdades**, si se usa para:
 - Flexibilizar condiciones de trabajo (teletrabajo, conciliación).
 - Automatizar tareas que históricamente recaen en mujeres.
 - Crear nuevas ocupaciones en sectores donde el talento femenino es alto.
 - Introducir criterios éticos en el diseño de algoritmos que detecten y corrijan sesgos.
- El informe de **Deloitte (2025)** plantea que la IA puede facilitar el acceso de mujeres a ciertos puestos si se eliminan los sesgos humanos en procesos de selección. Pero advierte que **esto solo sucede si los algoritmos están auditados y si los datos están balanceados**.

Marco español

- El informe “**Aplicación de la IA en los diferentes sectores empresariales y de la administración (España, 2024)** recoge que la mayoría de las empresas no han reflexionado todavía sobre el impacto de la IA en términos de género. Sin embargo, aquellas que lo han hecho detectan:
 - Posibles riesgos de invisibilización del trabajo femenino.
 - Mayores dificultades de acceso a formación digital avanzada.

- Necesidad urgente de incorporar la perspectiva de género en la gobernanza algorítmica.

Valor de esta pregunta en clave de equidad

Preguntar si la IA puede amplificar o reducir brechas de género:

- Pone en el centro una **dimensión social crítica** del cambio tecnológico.
- Permite identificar si la organización está vigilando **efectos indirectos de sus decisiones tecnológicas**.
- Evalúa si se están tomando medidas para que la IA sea una herramienta de inclusión, no de exclusión.

Además, esta reflexión es un indicador del grado de **sensibilidad ética y responsabilidad social corporativa** de la organización.

Resumen del razonamiento

La IA no es neutra: su diseño, implementación y uso pueden reproducir desigualdades históricas — como las brechas de género— o bien contribuir a superarlas. Todo depende de las decisiones estratégicas que tomen las organizaciones, de su cultura digital inclusiva y del tipo de talento que promuevan.

Preguntar si se considera que la IA puede amplificar o reducir las brechas de género permite identificar si existe conciencia crítica sobre este tema, y si se están tomando medidas para asegurar una **transformación digital equitativa**.

Pregunta establecida: PREGUNTA 15

¿Considera que la IA podría amplificar o reducir las brechas de género existentes en el mercado laboral? (SI... Amplificar / Reducir)

PREGUNTA 15. Si ¿Por qué considera que la IA podría amplificar las brechas de género?

Base argumental y referencias

Los sistemas de inteligencia artificial no son neutrales: **reflejan y amplifican los sesgos existentes en los datos, en los procesos y en las culturas organizativas** en las que se desarrollan e implementan. Diversos estudios internacionales alertan de que si no se incorpora activamente la perspectiva de género en el ciclo completo de la IA, esta **puede consolidar patrones de exclusión** ya presentes en el mercado laboral.

Comprender **cómo y por qué** la IA podría amplificar esas brechas es crucial para:

- Diagnosticar fallos de diseño o implementación.
- Introducir mecanismos de vigilancia y corrección algorítmica.
- Evitar que los avances tecnológicos reproduzcan injusticias estructurales.

Mecanismos de amplificación de la brecha de género

1. Datos de entrenamiento sesgados

- El **FMI (2024)** y la **OCDE (2024)** explican que muchos sistemas de IA se entrenan con datos históricos del mercado laboral o de procesos internos, en los que **la presencia y roles de las mujeres están infrarrepresentados** o sesgados. Por ejemplo:
 - Datos de contratación que favorecen a hombres en sectores tecnológicos.
 - Valoración de trayectorias sin interrupciones (penalizando maternidad o reducciones de jornada).
 - Asociaciones implícitas de ciertos términos con género masculino (“ingeniero”, “jefe”, “experto”).
- Esto genera sistemas de selección, recomendación o evaluación que **reproducen sesgos sin que sea evidente**, perpetuando patrones discriminatorios en la toma de decisiones automatizadas.

2. Infrarepresentación de mujeres en diseño y gobernanza de IA

- El **WEF (2025)** indica que **menos del 25% de los profesionales que trabajan en IA a nivel mundial son mujeres**, lo que significa que:
 - Los algoritmos se diseñan sin diversidad de enfoques.
 - Las prioridades técnicas y los criterios de validación pueden estar sesgados.
 - La gobernanza algorítmica tiende a ignorar impactos diferenciales por género.
- Esta falta de diversidad en los equipos técnicos se traduce en **falta de detección de sesgos y menor capacidad para corregirlos**.

3. Impacto desigual de la automatización por IA

- El **Goldman Sachs Report (2023)** y el **FMI** coinciden en que las mujeres están sobrerrepresentadas en empleos con **alto riesgo de automatización**, como:
 - Asistentes administrativas.
 - Auxiliares de gestión.
 - Atención telefónica o presencial.
 - Contabilidad básica.

Si no se planifican políticas activas de reskilling para mujeres en esos puestos, la automatización puede traducirse en **una expulsión silenciosa del mercado laboral**.

4. Desigualdad en el acceso a formación en IA

- Según el informe de **PwC (2024)** y el estudio español sobre **aplicación de la IA en sectores productivos (2024)**, las mujeres tienen **menor acceso a formación técnica y digital**, tanto por falta de tiempo como por sesgos organizativos que las excluyen de procesos de reciclaje tecnológico.
- Si las mujeres no acceden a las competencias emergentes (como el manejo de herramientas de IA o análisis de datos), **su empleabilidad y opciones de promoción se verán restringidas** en la economía futura.

Valor estratégico de esta pregunta

Esta pregunta no busca únicamente confirmar una percepción, sino identificar los **mecanismos específicos** mediante los cuales la IA puede generar desigualdad de género. Detectar estas razones permite:

- Introducir correctores desde el diseño tecnológico.
- Fomentar políticas inclusivas de formación y promoción.
- Evaluar la cultura de equidad de la organización.
- Visibilizar sesgos estructurales que, al no ser revisados, se codifican en los algoritmos.

Resumen del razonamiento

La inteligencia artificial puede convertirse en un **agente de reproducción o de corrección de desigualdades de género**, dependiendo de cómo se diseñe, se alimente de datos y se utilice. Sin una intervención consciente, los sesgos existentes se trasladan a los sistemas automatizados y pueden escalar en impacto y alcance.

Por eso, resulta clave preguntar por **las razones por las que se considera que la IA puede amplificar las brechas de género**: esta respuesta revela el nivel de profundidad y autocrítica con el que las organizaciones abordan la transformación tecnológica.

Pregunta establecida: PREGUNTA 15.SI

¿Por qué considera que la IA podría amplificar las brechas de género? (Respuesta abierta)

PREGUNTA 16: ¿En qué forma piensa que la IA puede afectar a la competitividad futura de su organización?

Base argumental y referencias

La irrupción de la inteligencia artificial no solo transforma procesos internos o perfiles laborales: también **redibuja las condiciones de competencia en todos los sectores**. Las organizaciones que integran IA de forma temprana, estratégica y eficaz pueden **multiplicar su capacidad productiva, innovadora y adaptativa**, mientras que aquellas que se retrasan o no logran incorporarla corren el riesgo de **quedar rezagadas, sobre todo en mercados globalizados**.

Evaluar cómo perciben los responsables de empresa este potencial impacto permite anticipar:

- Si la IA es vista como una **palanca de ventaja competitiva** o solo como un coste o amenaza.
- Qué áreas de valor futuro se están priorizando.
- Qué nivel de preparación organizativa hay para competir en entornos mediados por IA.

IA como potenciador de la competitividad

- El informe de **Goldman Sachs (2023)** sostiene que la IA puede aumentar significativamente la productividad global, generando una expansión económica anual del **7% del PIB mundial** en los próximos 10 años. Las empresas que la adopten con visión estratégica podrán obtener **ganancias en eficiencia, velocidad operativa y reducción de costes**.
- El **FMI (2024)** coincide en que las organizaciones que utilizan IA para automatizar procesos, personalizar productos, anticipar tendencias o tomar decisiones con base en datos pueden lograr ventajas competitivas sostenibles. Esto es particularmente cierto en sectores intensivos en información, servicios avanzados y manufactura inteligente.
- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** identifica que la IA permite a las organizaciones:
 - Innovar más rápido.
 - Detectar oportunidades emergentes.
 - Ajustarse con agilidad a cambios de contexto.
 - Reasignar talento de tareas operativas a funciones de alto valor añadido.Todo ello contribuye directamente a **reforzar su posición competitiva**.

Riesgos de pérdida de competitividad

- El informe del **AI Jobs Barometer (PwC, 2024)** advierte que aquellas empresas que no desarrollen competencias internas para implementar y gestionar IA **podrían depender excesivamente de proveedores externos o perder control sobre procesos clave**, lo que debilitaría su autonomía estratégica.
- El documento de **Deloitte (2025)** subraya que los mercados están penalizando a las empresas que no adoptan tecnologías emergentes, especialmente en sectores como TIC, finanzas, marketing, logística, seguros y salud. **La no adopción ya no es neutral: puede implicar pérdida de cuota de mercado y deterioro reputacional**.
- Según el estudio español sobre **Aplicación de la IA por sectores (2024)**, incluso en pymes y cooperativas, la adopción selectiva y adecuada de IA ha permitido:
 - Reducción de tiempos de respuesta.
 - Mejora en la calidad del servicio.
 - Aumento de la capacidad analítica.
 - Diferenciación en procesos de atención al cliente o de innovación de producto.

IA como factor de diferenciación organizativa

- El **FMI** remarca que la IA permite pasar de **modelos reactivos a modelos proactivos**, donde las organizaciones:
 - Anticipan escenarios de riesgo.
 - Personalizan la experiencia del cliente.
 - Optimizan recursos en tiempo real.

Esta capacidad puede marcar una ventaja decisiva en mercados saturados.

- Además, las empresas que integran IA **no solo mejoran en costes o tiempos**, sino que ganan en:
 - Atractivo para el talento joven.
 - Capacidad de colaborar con startups y ecosistemas de innovación.
 - Acceso a financiación, subvenciones o licitaciones con criterios tecnológicos.

Utilidad de esta pregunta

Preguntar cómo puede afectar la IA a la competitividad futura permite:

- Detectar **el grado de alineación entre transformación tecnológica y estrategia empresarial**.
- Identificar si la organización está centrando sus esfuerzos en eficiencia, innovación o posicionamiento.
- Evaluar si el liderazgo empresarial tiene una visión de futuro basada en **anticipación tecnológica o resistencia pasiva**.

Esta pregunta también ayuda a diseñar **acciones de apoyo público** en sectores o tamaños de empresa donde la IA aún no se percibe como clave para la competitividad.

Resumen del razonamiento

La IA no solo reconfigura tareas o empleos, sino también **las condiciones de competencia entre empresas y sectores**. Aquellas que sepan integrarla estratégicamente podrán mejorar su productividad, innovar con más velocidad y adaptarse mejor a entornos cambiantes.

Por ello, resulta fundamental preguntar directamente a los responsables organizativos **cómo creen que la IA afectará a su competitividad futura**. Su respuesta revela tanto su nivel de madurez digital como su ambición estratégica.

Pregunta establecida: PREGUNTA 16

¿En qué forma piensa que la IA puede afectar a la competitividad futura de su organización?

PREGUNTA 17: ¿En comparación con otros sectores, piensa que la IA afectará más o menos a las organizaciones de su sector?

Base argumental y referencias

El impacto de la inteligencia artificial es **asimétrico entre sectores**. Esta asimetría está bien documentada en la literatura internacional y se basa en factores como:

- El tipo de tareas predominantes en cada sector.
- La disponibilidad de datos estructurados.
- La presión competitiva por innovar.
- La madurez digital de las organizaciones.

Comprender cómo perciben los responsables de empresa **el lugar que ocupa su sector en esta transformación** permite:

- Anticipar dinámicas colectivas de cambio o resistencia.
- Priorizar intervenciones de apoyo o aceleración sectorial.
- Detectar sectores que podrían **sobrestimar o subestimar** su nivel de exposición a la IA.

Evidencia internacional sobre diferencias sectoriales

Sectores con alta exposición a la IA:

- Según el informe del **FMI (2024)**, los sectores con mayor potencial de automatización y transformación por IA son:
 - Servicios financieros.
 - Comercio digital y marketing.
 - Logística y transporte inteligente.
 - Administración pública y servicios legales.
 - Sanidad (especialmente en diagnóstico, imagen médica y planificación de cuidados).

Estos sectores combinan **alta digitalización, volumen intensivo de datos y tareas repetitivas o analíticas**, lo que facilita la adopción de IA.

- El **Goldman Sachs Report (2023)** coincide en que la IA tendrá impactos profundos en sectores donde predominan funciones de:
 - Gestión documental.
 - Evaluación de riesgos.
 - Interacción estandarizada con clientes.
 - Producción de contenido estructurado.

Sectores con exposición media:

- El informe de **PwC (2024)** sitúa en este grupo a sectores como:
 - Educación.
 - Agroalimentario.
 - Energía.
 - Servicios técnicos y profesionales.

Aquí, la IA se está utilizando para optimizar procesos, pero todavía no ha transformado de forma estructural los modelos de negocio.

Sectores con exposición baja o lenta adopción:

- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, los sectores con menor adopción o impacto previsto de la IA son:
 - Construcción.
 - Hostelería.
 - Servicios personales.
 - Cuidados asistenciales.
 - Comercio minorista tradicional.

En estos casos, las tareas son mayoritariamente físicas, interpersonales o contextuales, y la IA tiene un impacto indirecto o más lento.

Percepción sectorial como indicador estratégico

Preguntar cómo perciben los directivos **el nivel de impacto en su propio sector en comparación con otros** permite:

- Detectar **niveles de conciencia digital colectiva**.
- Identificar sectores que pueden actuar como **traccionadores del cambio** o, por el contrario, sectores donde se requerirá una **estrategia de acompañamiento o aceleración**.
- Entender las **expectativas de transformación**, más allá de lo que indican los datos objetivos.

También permite identificar **desequilibrios internos**: por ejemplo, sectores que se digitalizan en la cúspide (estrategia, marketing) pero permanecen analógicos en los niveles operativos.

Visión desde el tejido empresarial español

- El informe “**Aplicación de la IA por sectores empresariales y de la administración**” (España, 2024) muestra que los propios responsables sectoriales sitúan los niveles de impacto de la IA en tres grandes grupos:
 - **Alto**: TIC, banca, seguros, servicios jurídicos, industria avanzada.
 - **Medio**: transporte, agroalimentario, energía, consultoría.
 - **Bajo**: turismo, hostelería, comercio tradicional, construcción.
- El estudio “**Indicadores de uso de la IA en España**” (2024) revela que los sectores con menor percepción de riesgo también presentan **menores niveles de inversión y preparación formativa**, lo que puede generar una **falsa sensación de inmunidad tecnológica**.

Utilidad de esta pregunta

Esta pregunta ofrece una **perspectiva comparativa** que permite:

- Situar el discurso organizacional dentro de un contexto sectorial.
- Evaluar la **posición relativa** del sector en el proceso de transformación digital.
- Detectar si los líderes empresariales están **preparados, rezagados o desinformados** respecto a la velocidad del cambio en su entorno.

También facilita el diseño de **estrategias sectoriales diferenciadas**, en lugar de aplicar políticas tecnológicas uniformes a realidades desiguales.

Resumen del razonamiento

La inteligencia artificial no afecta por igual a todos los sectores. Comprender cómo se percibe este impacto **en relación con otros sectores** es esencial para anticipar el ritmo de transformación, las necesidades de formación, la estrategia de innovación y la competitividad relativa.

Por eso, es fundamental preguntar a los responsables de las organizaciones **si consideran que su sector se verá más o menos afectado que otros**. Esta percepción marca tanto su grado de alerta como su preparación estratégica.

Pregunta establecida: PREGUNTA 17

¿En comparación con otros sectores, piensa que la IA afectará más o menos a las organizaciones de su sector?

PREGUNTA 18: ¿Qué sectores o tipos de actividad piensa que se verán más afectados por la IA?

Base argumental y referencias

Si bien ya hemos visto que el impacto de la IA es desigual entre sectores, esta pregunta va más allá del ámbito interno o sectorial de cada organización: invita a una **reflexión panorámica sobre la economía en su conjunto**. Pedir a los responsables empresariales que identifiquen qué sectores creen que serán más impactados permite:

- Detectar consensos y divergencias en la percepción del cambio.
- Mapear el “riesgo sectorial” desde el punto de vista de quienes lideran organizaciones.
- Anticipar **dónde pueden darse los mayores procesos de disrupción, automatización, reestructuración laboral o reconversión económica**.

Datos clave sobre impacto por sectores

Sectores con impacto alto:

Según múltiples informes —entre ellos el del **FMI (2024)**, el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, **Goldman Sachs (2023)** y el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**— los sectores con mayor exposición a la transformación por IA incluyen:

1. Finanzas y seguros

- Uso intensivo de datos estructurados.
- Automatización de evaluación de riesgos, fraude, inversiones y atención al cliente.
- Impacto especialmente fuerte en banca minorista, seguros personales y gestión de carteras.

2. Servicios jurídicos

- IA capaz de redactar, revisar, clasificar y analizar documentación legal.
- Apoyo a juicios, predicción de sentencias, búsqueda jurisprudencial automatizada.

3. Administración pública

- Automatización de trámites, clasificación documental, generación de informes.
- Chatbots institucionales y optimización de recursos en áreas como hacienda, empleo o salud.

4. Marketing y publicidad

- Generación automatizada de contenidos, análisis de audiencias, personalización extrema.
- Riesgo para empleos creativos de ejecución (diseño gráfico, redacción estándar, SEO).

5. Comercio electrónico y logística

- IA para gestión de inventarios, predicción de demanda, rutas optimizadas y atención automatizada.
- Sustitución de tareas humanas en procesos de baja complejidad y alto volumen.

Sectores con impacto medio o emergente:

6. Sanidad

- IA para diagnóstico asistido, imagen médica, planificación quirúrgica y gestión hospitalaria.
- No sustituye a personal médico, pero transforma flujos de trabajo y redefine funciones.

7. Educación superior y formación corporativa

- Automatización de tutorías, evaluación, generación de materiales didácticos.
- Requiere adaptación metodológica y revisión ética.

R2.2: Modelo de Referencia para la realización del análisis Cualitativo

8. Manufactura y mantenimiento industrial

- IA para control de calidad, mantenimiento predictivo, planificación de procesos.
- Transformación más lenta, pero con fuerte impacto estructural.

Sectores con impacto limitado (a corto plazo):

9. Construcción, hostelería, cuidados personales y servicios presenciales

- Alto contenido físico e interpersonal.
- Baja estandarización de tareas.
- Dificultad para automatizar sin cambios organizativos o tecnológicos mayores.

No obstante, como advierte la **OCDE (2024)**, incluso estos sectores podrían verse impactados **indirectamente**, por ejemplo:

- Cambios en la demanda (clientes acostumbrados a mayor digitalización).
- Reducción del empleo en sectores proveedores.
- Introducción de soluciones híbridas (robots asistenciales, reservas inteligentes, etc.).

Utilidad de esta pregunta

Esta pregunta no busca exactitud técnica, sino **mapear la percepción colectiva** de los líderes empresariales sobre **qué sectores serán los más transformados por la IA**. Esa percepción puede anticipar:

- Cambios en la inversión.
- Transformaciones en la formación sectorial.
- Reorientaciones de carreras profesionales.
- También es útil para:
- Detectar sectores que necesitan planes de transición justa.
- Identificar oportunidades para sectores emergentes o subestimados.
- Evaluar si hay una conciencia compartida del cambio o visiones fragmentadas.

Resumen del razonamiento

El impacto de la IA será masivo pero desigual. Algunos sectores ya están viviendo transformaciones estructurales, mientras otros aún no perciben la urgencia del cambio. Mapear qué sectores se perciben como más afectados permite construir una **cartografía del riesgo y la oportunidad tecnológica**, con implicaciones para la política económica, la formación profesional y la planificación estratégica sectorial.

Por ello, es fundamental preguntar a los responsables de empresa **qué sectores o tipos de actividad creen que se verán más afectados por la IA**, recogiendo así su visión del impacto económico general.

Pregunta establecida: PREGUNTA 18

¿Qué sectores o tipos de actividad piensa que se verán más afectados por la IA?

2.1 MODELO DE CUESTIONARIO A EMPRESAS

A continuación se sintetizan el conjunto de preguntas del **cuestionario a Empresas**:

1. ¿En la actualidad utiliza su organización algún tipo de solución basada en IA?
 2. SI ¿Ha notado un aumento en la eficiencia de los procesos de trabajo gracias a la IA?
 2. NO ¿Y en que tiempo tiene pensado su organización incorporarlas?
3. De forma resumida, ¿qué tipo de soluciones y en que áreas concretas de su organización? (Respuesta abierta)
4. ¿Ve algún tipo de riesgo en la implementación de la IA a largo plazo?
 4. SI. ¿Cuáles? (Respuesta abierta)
5. ¿Qué áreas de su organización piensa que se podría ver más afectadas a largo plazo por la implementación de la IA?
6. ¿Cree que la IA generará nuevos puestos de trabajo en su organización?
 6. SI. ¿Cuáles? (Respuesta abierta)
7. ¿Qué puestos de trabajo cree que podrían automatizarse o desaparecer debido a la IA en su organización? (Respuesta abierta)
8. ¿Y en su sector? (Respuesta abierta)
9. ¿Considera que los trabajadores cuyos puestos están más expuestos a la automatización deberían recibir algún tipo de apoyo o capacitación adicional?
10. ¿Está realizando su organización acciones formativas concretas en relación a la IA?
 10. SI ¿Considera que son suficientes?
 10. NO ¿Y tiene pensado realizarlas en un futuro?
11. ¿Qué nuevos perfiles profesionales cree que serán más demandados en su organización debido a la IA? (Respuesta abierta)
12. ¿Qué habilidades técnicas y blandas serán esenciales para los empleados en los próximos 5 años? (Respuesta abierta)
13. ¿Considera que las habilidades blandas (como la creatividad, la empatía, la comunicación y la resolución de problemas) son más importantes o menos importantes en un entorno laboral con alta presencia de IA?
14. ¿Qué habilidades blandas considera que serán más difíciles de automatizar por la IA? (Respuesta abierta)
15. ¿Considera que la IA podría amplificar o reducir las brechas de género existentes en el mercado laboral?
 15. SI AM... ¿Por qué? (Respuesta abierta)
16. ¿En que forma piensa que la IA puede afectar a la competitividad futura de su organización?
17. ¿En comparación con otros sectores, piensa que la IA afectará mas o menos a las organizaciones de su sector?
18. ¿Qué sectores o tipos de actividad piensa que se verán mas afectados por la IA? (Respuesta abierta)

3. ANALISIS CUALITATIVO: TRABAJADORES

En esta sección se desarrolla el cuestionario **dirigido a los trabajadores**, centrado en aspectos como la familiaridad de los trabajadores con la IA, los efectos percibidos sobre el empleo y la productividad, las tareas afectadas, la perspectiva de género, etc.

PREGUNTA 1: ¿Qué tan familiarizado te sientes con el concepto de Inteligencia Artificial?

Base argumental y referencias

La familiaridad de los empleados con el concepto y las aplicaciones de la Inteligencia Artificial (IA) es un **factor determinante para el éxito de la integración tecnológica en los entornos laborales**. Este conocimiento no solo afecta la capacidad para utilizar herramientas basadas en IA, sino que influye directamente en la **percepción, aceptación y actitud frente a los cambios** que la IA puede generar en sus puestos de trabajo y en la organización en general.

La brecha de conocimiento tecnológico como desafío principal

- El **Informe del FMI “Gen-AI and the Future of Work” (2024)** destaca que la falta de familiaridad y formación en IA es una de las principales barreras para la adopción exitosa de estas tecnologías. El desconocimiento genera resistencia, miedo a la automatización y dificultades para colaborar con sistemas automatizados, lo que puede limitar la productividad y afectar la motivación laboral.
- En el documento **“Indicadores de uso de la IA en España” (INE-ONTSI, 2024)**, se observa que menos del 30% de los trabajadores tienen un conocimiento medio o avanzado sobre IA, lo que limita su capacidad para aprovechar las herramientas y adaptarse a nuevas formas de trabajo. Este desconocimiento está asociado a un uso residual o subóptimo de las tecnologías digitales en el entorno laboral español.

Percepción y confianza vinculadas a la familiaridad

- El **Deloitte US State of Generative AI Q4 (2025)** señala que la confianza en la IA crece en proporción directa al nivel de familiaridad y experiencia práctica. Los empleados que entienden qué es la IA y cómo funciona tienen menos temor a ser reemplazados y mayor disposición a aprender nuevas habilidades, facilitando la integración tecnológica.
- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** señala que la formación y la alfabetización digital, que incluyen la comprensión de la IA, son esenciales para reducir la brecha digital y preparar a la fuerza laboral para los cambios futuros. Una baja familiaridad con la IA puede traducirse en segregación laboral y en una división profunda entre “empleados digitales” y “empleados rezagados”.

Implicaciones para la formación y el diseño organizativo

- El documento del **PwC AI Jobs Barometer (2024)** enfatiza que la percepción y conocimiento del personal sobre IA es un factor clave para diseñar programas formativos eficaces. Si los empleados no comprenden qué es IA y cómo puede apoyar sus tareas, los programas de capacitación tienen menos éxito y la resistencia es mayor.
- A nivel organizativo, según el informe **“Aplicación de la IA en sectores empresariales en España” (2024)**, las empresas que realizan campañas de sensibilización y formación básica sobre IA logran una mejor integración y un clima laboral más positivo ante la transformación tecnológica.

Resumen del razonamiento

Para que la IA aporte ventajas reales y no genere conflictos, es imprescindible que los empleados partan de una **base mínima de familiaridad con el concepto y las capacidades de la IA**. Esto incluye conocer:

- Qué es IA y qué no lo es.
- Cómo afecta o puede afectar sus tareas.
- Cuáles son sus beneficios y riesgos.
- Qué cambios puede implicar en su puesto de trabajo.

Sin esta base, la adopción será reactiva y fragmentada, y la digitalización podría aumentar la brecha de habilidades, generando exclusión y pérdida de motivación.

Pregunta establecida: PREGUNTA 1

¿Qué tan familiarizado te sientes con el concepto de Inteligencia Artificial?

PREGUNTA 2: ¿Con qué frecuencia utilizas herramientas o aplicaciones basadas en IA en tu trabajo?

Base argumental y referencias

La frecuencia con la que los empleados utilizan herramientas basadas en inteligencia artificial es un indicador clave para medir **el nivel real de integración tecnológica en el día a día del trabajo** y, por tanto, para comprender cómo la IA está transformando no solo la estructura organizativa, sino también la rutina laboral y la productividad individual.

Uso real vs adopción declarada

- Los informes internacionales, como el **AI Jobs Barometer (PwC, 2024)**, revelan una diferencia significativa entre el porcentaje de empresas que declaran usar IA y el porcentaje real de empleados que utilizan estas herramientas de manera activa. En muchas organizaciones, solo una parte minoritaria del personal está capacitada o tiene acceso a aplicaciones de IA, limitando el impacto general en la productividad.
- El informe “**Indicadores de uso de la IA en España**” (INE-ONTSI, 2024) muestra que, aunque la penetración de IA en las empresas está creciendo, en el ámbito laboral la **frecuencia de uso diario o semanal por parte de empleados sigue siendo baja**, especialmente en pymes y sectores tradicionales. Esto se debe en parte a la falta de formación, desconocimiento, y resistencia al cambio.

Impacto del uso frecuente en la adaptación y productividad

- El documento del **FMI (2024)** destaca que los empleados que usan herramientas de IA con mayor frecuencia tienden a:
 - Adaptarse mejor a cambios tecnológicos.
 - Incrementar su productividad y calidad del trabajo.
 - Participar en procesos de innovación interna.

Sin embargo, también enfrentan una mayor necesidad de formación continua para aprovechar estas herramientas eficazmente.

- Según el **Deloitte US State of Generative AI Q4 (2025)**, la adopción frecuente de IA generativa por parte de los empleados está directamente relacionada con mejoras en la eficiencia operativa, reducción de tiempos en tareas rutinarias, y mayor satisfacción laboral, al permitir centrarse en actividades más creativas y de valor añadido.

Barreras al uso frecuente de IA

- En el estudio “**Aplicación de la IA por sectores en España**” (2024), se identifican barreras que limitan la frecuencia de uso entre empleados, como:
 - Falta de acceso o licencias para herramientas.
 - Ausencia de formación práctica o acompañamiento.
 - Miedo a perder el empleo o a ser reemplazado por la tecnología.
 - Procesos internos rígidos que dificultan la adopción.

Estas barreras pueden generar una brecha digital interna que frena la transformación organizativa.

Implicaciones para políticas formativas y organizativas

- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** recomienda impulsar no solo la formación en IA, sino también el diseño de **entornos de trabajo que faciliten el acceso y uso continuo de estas tecnologías** a todos los niveles, para evitar que la digitalización genere segregaciones entre trabajadores con y sin acceso a herramientas digitales avanzadas.

- El informe de **PwC** subraya que la frecuencia de uso es también un indicador de **madurez digital organizativa** y de la capacidad para escalar innovaciones desde el departamento de tecnología hasta toda la plantilla.

Resumen del razonamiento

El grado con que los empleados usan herramientas de IA diariamente o con regularidad determina en gran medida el alcance del impacto tecnológico en la empresa. No basta con que la dirección incorpore IA; es imprescindible que las personas trabajadoras accedan, comprendan y utilicen estas tecnologías para que el cambio sea real y sostenible.

Una baja frecuencia de uso puede ser síntoma de:

- Falta de formación o comunicación.
- Resistencia cultural.
- Brechas tecnológicas internas.
- Modelos de gestión centralizados o poco inclusivos.

Pregunta establecida: PREGUNTA 2

¿Con qué frecuencia utilizas herramientas o aplicaciones basadas en IA en tu trabajo?

PREGUNTA 3: ¿Qué tareas de tu trabajo crees que podrían ser automatizadas por la IA en el futuro?

Base argumental y referencias

Conocer la percepción directa de los empleados acerca de **qué tareas de su trabajo podrían ser automatizadas por la inteligencia artificial** es fundamental para comprender la **conciencia del cambio laboral real** que están viviendo o anticipando. Esta pregunta aporta un enfoque desde la experiencia cotidiana, complementando las evaluaciones técnicas o directivas.

Importancia de la percepción de los trabajadores

- El **FMI (2024)** recalca que la aceptación y la adaptación a la automatización dependen en gran medida de la **conciencia que tienen los empleados sobre qué partes de su trabajo son susceptibles de ser sustituidas**. Una percepción clara permite preparar mentalmente a la plantilla para la transición y fomentar la formación específica en las tareas menos automatizables.
- En el estudio **“Indicadores de uso de la IA en España” (INE-ONTSI, 2024)**, se detecta que los trabajadores que identifican tareas susceptibles de automatización tienden a buscar mayor formación y adaptación, mientras que quienes desconocen esas posibilidades suelen mostrar mayor resistencia o miedo difuso.

Tareas con alto potencial de automatización

- Según el **informe Goldman Sachs (2023)** y el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**, las tareas con mayor probabilidad de automatización incluyen:
 - Procesamiento y análisis de datos estructurados.
 - Redacción y generación de informes rutinarios.
 - Gestión documental y archivo.
 - Atención a consultas repetitivas y soporte básico.
 - Actividades logísticas con pautas definidas.

Estas tareas suelen ser rutinarias, predecibles y fácilmente codificables en algoritmos.

- El **WEF (2025)** identifica además tareas administrativas, de entrada de datos, cálculos básicos y algunas funciones de comunicación estandarizada como las más expuestas.

Variabilidad según sector y función

- El informe **“Aplicación de la IA en los diferentes sectores empresariales y de la administración” (España, 2024)** subraya que la automatización depende de la **naturaleza específica de las tareas en cada sector**. Por ejemplo:
 - En administración pública: gestión documental y atención ciudadana automatizada.
 - En industria: control de calidad y mantenimiento predictivo.
 - En servicios: análisis de clientes y soporte automatizado.

Esta variedad explica por qué la percepción de los empleados puede diferir notablemente incluso dentro de la misma organización.

Implicaciones para la formación y gestión del cambio

- Conocer qué tareas identifican los empleados como automatizables permite diseñar **planes de formación personalizados**, que potencien habilidades en tareas complementarias a la IA y reduzcan la ansiedad laboral.
- El **Deloitte (2025)** enfatiza que la participación activa de los empleados en la identificación de tareas automatizables favorece una **mayor confianza en la organización y mayor éxito en la implementación tecnológica**.

Resumen del razonamiento

Esta pregunta no solo sirve para diagnosticar el riesgo laboral, sino también para:

- Detectar qué áreas del trabajo cotidiano están más vulnerables.
- Identificar oportunidades de desarrollo en tareas que serán menos susceptibles a la automatización.
- Impulsar un diálogo interno sobre el futuro del trabajo, haciendo a los empleados parte activa del cambio.

Pregunta establecida: PREGUNTA 3

¿Qué tareas de tu trabajo crees que podrían ser automatizadas por la IA en el futuro?

PREGUNTA 4: En términos generales, ¿Crees que la IA aportará ventajas o desventajas a tu trabajo?

Base argumental y referencias

Esta pregunta busca captar la **percepción global y subjetiva** que tienen los empleados respecto al impacto que la inteligencia artificial podría tener en sus condiciones laborales. Más allá del análisis técnico, conocer si predominan las expectativas positivas o negativas es fundamental para gestionar el cambio, diseñar planes de acompañamiento y fomentar una cultura organizacional adaptativa.

Percepción y actitud como factores clave en la adopción

- El **FMI (2024)** subraya que la aceptación de la IA en el trabajo está muy vinculada a la percepción que tienen los trabajadores sobre sus beneficios o perjuicios. Un sesgo negativo o miedo generalizado puede dificultar la implementación efectiva y reducir el rendimiento de las nuevas tecnologías.
- Según el informe “**Indicadores de uso de la IA en España**” (**INE-ONTSI, 2024**), el desconocimiento o las percepciones erróneas sobre la IA son una de las causas principales de resistencia en las plantillas, especialmente cuando no se acompaña con información transparente y formación adecuada.

Ventajas percibidas de la IA

- El **AI Jobs Barometer (PwC, 2024)** documenta que los empleados que utilizan IA perciben ventajas claras en:
 - Mejora de la eficiencia y rapidez en tareas rutinarias.
 - Reducción del esfuerzo en trabajos repetitivos.
 - Apoyo en la toma de decisiones complejas.
 - Oportunidades para enfocarse en tareas más creativas y de valor añadido.
- El informe del **WEF (2025)** destaca que muchos trabajadores consideran que la IA puede mejorar la calidad de vida laboral al **automatizar tareas tediosas**, permitiendo un mayor enfoque en aspectos humanos del trabajo.

Desventajas y preocupaciones

- Por otro lado, el **Goldman Sachs Report (2023)** identifica temores comunes entre empleados sobre:
 - Pérdida de empleo o precarización.
 - Incremento en la vigilancia y control a través de sistemas automatizados.
 - Pérdida de autonomía en el trabajo.
 - Dificultad para adaptarse a nuevas tecnologías y falta de formación.
- El **Deloitte (2025)** advierte que sin un buen acompañamiento, la IA puede generar frustración, ansiedad y estrés entre trabajadores, especialmente si sienten que la tecnología es impuesta sin su participación.

Implicaciones para la gestión del cambio

- El informe “**Aplicación de la IA en sectores empresariales (España, 2024)**” destaca la importancia de escuchar y gestionar las percepciones de los empleados para diseñar estrategias de cambio organizativo que sean inclusivas y efectivas.
- La percepción positiva o negativa influye en la predisposición a la formación, la colaboración con sistemas automatizados y la innovación interna.

Resumen del razonamiento

Conocer si los empleados ven la IA como una oportunidad o una amenaza es esencial para diseñar políticas y procesos que faciliten su incorporación. Este diagnóstico permite anticipar resistencias y potenciar los aspectos positivos que la tecnología puede aportar al trabajo diario.

Pregunta establecida: PREGUNTA 4

¿En términos generales, ¿Crees que la IA aportará ventajas o desventajas a tu trabajo?

REGUNTA 5: ¿Qué Departamentos, Áreas o procesos de tu Empresa piensas que se verán más influenciados por el Impacto de la IA?

Base argumental y referencias

La identificación de las áreas o procesos más afectados por la inteligencia artificial dentro de una organización es fundamental para comprender **dónde se concentra el impacto tecnológico y cómo se está transformando el trabajo en la práctica**. Desde la perspectiva del empleado, esta pregunta permite captar **la visión interna y experiencial** sobre los cambios, más allá de las declaraciones formales de la dirección.

Transformaciones diferenciadas según área funcional

- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** detalla que la IA está teniendo un impacto diferencial en áreas como:
 - Atención al cliente (chatbots, soporte automatizado).
 - Marketing (segmentación, personalización).
 - Recursos humanos (selección, formación digital).
 - Finanzas (automatización de tareas contables y de auditoría).
 - IT y soporte técnico (automatización de procesos y mantenimiento predictivo).
- El documento **“Aplicación de la IA en sectores empresariales y administración pública” (España, 2024)** confirma que en organizaciones españolas, las áreas más permeables al uso de IA son las administrativas, logísticas, comerciales y de soporte técnico, mientras que la producción o áreas creativas muestran cambios más lentos pero crecientes.

Perspectiva del empleado: valor agregado

- Desde el punto de vista del empleado, identificar qué departamentos o procesos están siendo transformados permite:
 - Detectar áreas con mayor potencial de cambio en la rutina laboral.
 - Reconocer posibles cambios en la dinámica de trabajo, roles y responsabilidades.
 - Visualizar dónde se concentran oportunidades o riesgos asociados al cambio tecnológico.
- Según el informe del **FMI (2024)**, los empleados que perciben cambios significativos en sus áreas tienden a estar más preparados para adquirir nuevas habilidades o adaptarse a nuevos procesos, aunque también pueden experimentar mayor incertidumbre.

Importancia para la planificación organizacional

- Conocer qué áreas se están viendo más influidas permite diseñar planes formativos y estrategias de cambio **focalizadas y efectivas**.
- El informe **PwC AI Jobs Barometer (2024)** subraya que la transformación exitosa requiere un **análisis granular de áreas y procesos**, no solo una visión global de la organización.

Resumen del razonamiento

Las percepciones internas sobre el impacto de la IA en diferentes áreas o procesos son una fuente valiosa para orientar la gestión del cambio y el desarrollo de competencias. Esta pregunta fomenta una reflexión crítica entre empleados y permite detectar discrepancias entre niveles directivos y operativos.

Pregunta establecida: PREGUNTA 5

¿Qué Departamentos, Áreas o procesos de tu Empresa piensas que se verán más influenciados por el Impacto de la IA?

PREGUNTA 6: ¿Qué 3 puestos de trabajo de tu Empresa piensas que se verán más influenciados por el Impacto de la IA?

Base argumental y referencias

Identificar desde la perspectiva del empleado cuáles puestos dentro de la organización están más expuestos al impacto de la IA es crucial para comprender **la percepción interna de riesgo y transformación** laboral. Esta visión permite contrastar y complementar las evaluaciones de la dirección y los análisis técnicos, dando un enfoque más próximo a la realidad cotidiana.

La percepción del riesgo ocupacional

- Según el **FMI (2024)**, el riesgo de automatización no afecta de igual forma a todos los puestos de trabajo, sino que varía en función de la naturaleza de las tareas, la repetitividad, el nivel de interacción humana y el componente cognitivo. Los trabajadores más cercanos a tareas rutinarias tienden a identificar mejor qué puestos se verán más afectados.
- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** subraya que, a pesar de la automatización creciente, muchos puestos se transforman más que desaparecen. La identificación de los puestos más influenciados incluye no solo los de perfil bajo o medio, sino también algunos especializados que verán un cambio en sus funciones.

Importancia de la participación de los empleados

- En el estudio “**Indicadores de uso de la IA en España**” (**INE-ONTSI, 2024**), se observa que cuando los empleados participan en la identificación de puestos y tareas afectadas, la organización puede anticipar mejor las necesidades de formación y gestionar la transición con menor resistencia.
- La percepción del empleado también permite detectar posibles **áreas conflictivas o críticas**, donde la integración de la IA puede generar tensiones o incertidumbres mayores.

Áreas y puestos habitualmente más impactados

- El informe **Goldman Sachs (2023)** y el **AI Jobs Barometer (PwC, 2024)** coinciden en que los puestos con mayor exposición a la IA suelen estar en:
 - Administración y gestión documental.
 - Atención al cliente y soporte básico.
 - Procesamiento y análisis de datos rutinarios.
 - Control de calidad y supervisión de procesos repetitivos.

Estas áreas son percibidas por empleados como las más transformadas o en riesgo.

Relevancia para políticas de formación y adaptación

- Conocer qué puestos son considerados más afectados desde dentro permite orientar la **planificación de formación específica, políticas de recolocación y apoyo**.
- Además, esta información es fundamental para diseñar **planes de transición justa**, minimizando impactos sociales negativos y maximizando la revalorización del talento.

Resumen del razonamiento

Las percepciones internas sobre puestos más afectados revelan el nivel de conciencia de los empleados sobre el proceso de automatización y sus consecuencias. Esta información ayuda a alinear estrategias internas y políticas públicas con la realidad de la organización.

Pregunta establecida: PREGUNTA 6

¿Qué 3 puestos de trabajo de tu Empresa piensas que se verán más influenciados por el Impacto de la IA?

PREGUNTA 7: ¿Has recibido algún tipo de capacitación para utilizar herramientas de IA por parte de tu empresa?

Si sí: ¿Qué tipo? ¿Cómo valoras la calidad?

Si no: ¿Consideras necesaria esta capacitación? ¿En qué temas?

Base argumental y referencias

La formación y capacitación en IA son pilares fundamentales para la **transición exitosa hacia entornos de trabajo potenciados por inteligencia artificial**. Sin una formación adecuada, los empleados enfrentan mayores dificultades para integrar herramientas de IA en sus rutinas, aumentando la resistencia, los errores y la desigualdad interna.

Importancia de la formación en IA para empleados

- El **FMI (2024)** destaca que una proporción significativa de trabajadores necesita **reciclarse y adquirir competencias digitales específicas para la IA**. La ausencia de formación es una barrera crítica para la adopción tecnológica sostenible, que puede dejar fuera a colectivos vulnerables y generar tensiones laborales.
- El informe “**Indicadores de uso de la IA en España**” (**INE-ONTSI, 2024**) señala que menos del 25% de las empresas que han adoptado IA han implementado programas de capacitación para sus empleados. Esto limita la efectividad de las herramientas y genera desconfianza y frustración.

Calidad y tipos de capacitación

- Según el **AI Jobs Barometer de PwC (2024)**, no solo es importante recibir formación, sino que la **calidad y adecuación del contenido** (formación práctica, contextualizada y accesible) determina la tasa de éxito en la integración de IA.
- El **Deloitte US State of Generative AI Q4 (2025)** enfatiza que la formación debe abarcar tanto habilidades técnicas (manejo de herramientas, programación básica) como aspectos éticos, de seguridad y colaboración humano-máquina.

Percepción de necesidad formativa

- La encuesta interna a empleados es esencial para detectar **demandas no satisfechas**. El informe del **WEF (2025)** recomienda que las organizaciones deben escuchar a sus empleados para diseñar programas que respondan a sus necesidades reales, motivaciones y niveles previos de conocimiento.
- Además, identificar los temas en los que los empleados sienten que necesitan formación permite **orientar mejor las inversiones y recursos formativos**, maximizando su impacto.

Implicaciones organizativas

- El diseño y la implementación de planes formativos adecuados en IA son señales de una **cultura organizativa madura y adaptativa**, que favorece la innovación y la retención de talento.
- La falta de formación o la percepción negativa sobre la calidad de la misma puede provocar una brecha interna entre “usuarios avanzados” y “usuarios rezagados”, generando segregación y dificultades en el trabajo colaborativo.

Resumen del razonamiento

Esta pregunta permite evaluar no solo si se ofrecen acciones formativas, sino la **experiencia y opinión que tienen los empleados respecto a ellas**. Además, abrir espacio para que expresen necesidades formativas no cubiertas es fundamental para ajustar estrategias y evitar resistencias.

Pregunta establecida: PREGUNTA 7

¿Has recibido algún tipo de capacitación para utilizar herramientas de IA por parte de tu empresa?

Si sí: ¿Especifica qué tipo y cómo valoras la calidad?

Si no: ¿Consideras necesaria esta capacitación? ¿En qué temas??

PREGUNTA 8: ¿En qué medida piensas que la IA cambiará la naturaleza de tu trabajo actual?

Base argumental y referencias

Comprender la percepción que tienen los empleados sobre la **transformación que la IA puede provocar en la naturaleza misma de su trabajo** es fundamental para evaluar su grado de conciencia, preparación y disposición ante el cambio. Este enfoque permite captar no solo riesgos o temores, sino también oportunidades y expectativas vinculadas a la evolución laboral.

Evolución del trabajo y la tecnología

- Según el **FMI (2024)**, la IA está redefiniendo la estructura del trabajo mediante la automatización de tareas específicas, la creación de nuevas formas de colaboración hombre-máquina y la ampliación de las capacidades humanas. Esto genera un proceso de **transformación progresiva y continua, más que una ruptura abrupta**.
- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** destaca que los trabajadores perciben cambios en la distribución de tareas, con un aumento de actividades creativas, estratégicas y de supervisión, y una reducción de tareas rutinarias y manuales.

Conciencia y disposición al cambio

- El documento “**Indicadores de uso de la IA en España**” (**INE-ONTSI, 2024**) identifica que los empleados que comprenden que la IA cambiará la naturaleza de su trabajo tienden a participar más activamente en procesos de formación y adaptación, y presentan una actitud más positiva hacia la digitalización.
- Por el contrario, quienes no perciben estos cambios pueden mostrar mayor resistencia, estancamiento en habilidades y menor capacidad de adaptación a nuevas demandas.

Impacto sobre habilidades y roles

- El informe **Goldman Sachs (2023)** afirma que la IA está desplazando tareas específicas, pero que la mayoría de los trabajos **evolucionan para incorporar nuevas habilidades**, como la interpretación de resultados generados por IA, la gestión de sistemas inteligentes y la colaboración en entornos híbridos.
- Según el **PwC AI Jobs Barometer (2024)**, más del 60% de los trabajadores en sectores expuestos esperan que su trabajo cambie significativamente, incluyendo:
 - Nuevas responsabilidades.
 - Mayor uso de herramientas digitales.
 - Cambios en los flujos de trabajo.

Estas transformaciones requieren formación continua y flexibilidad.

Implicaciones para la gestión del talento

- La percepción del cambio en la naturaleza del trabajo es un indicador útil para diseñar planes de formación, desarrollo profesional y políticas de apoyo.
- El informe **Deloitte (2025)** señala que la gestión adecuada del cambio organizativo debe incluir comunicación clara sobre cómo la IA afectará las tareas diarias, para minimizar incertidumbres y mejorar la aceptación.

Resumen del razonamiento

Esta pregunta ayuda a captar el nivel de conciencia y preparación de los empleados respecto a la evolución de sus puestos, así como su disposición para adaptarse a la integración tecnológica. También facilita identificar áreas o colectivos donde puede ser necesario un mayor apoyo formativo y emocional.

Pregunta establecida: PREGUNTA 8

¿En qué medida piensas que la IA cambiará la naturaleza de tu trabajo actual?

PREGUNTA 9: ¿Crees que la IA creará nuevas oportunidades de empleo en tu sector? Si sí, ¿cuáles?

Base argumental y referencias

La expectativa sobre la **creación de nuevas oportunidades de empleo vinculadas a la IA** es un aspecto fundamental para comprender la percepción de futuro de los trabajadores. Esta pregunta ayuda a equilibrar la visión tradicionalmente centrada en el riesgo de destrucción de empleo con la posibilidad de que la IA **genere nuevas profesiones, roles y áreas de actividad**.

Evidencia de creación y transformación laboral

- El informe del **FMI (2024)** enfatiza que la IA no solo elimina tareas sino que también impulsa la creación de nuevos puestos, especialmente en áreas relacionadas con:
 - Desarrollo y mantenimiento de sistemas de IA.
 - Gestión de datos y análisis predictivo.
 - Supervisión y auditoría de algoritmos.
 - Formación y acompañamiento en competencias digitales.

El FMI señala que la transición debe gestionarse para que estas oportunidades se traduzcan en empleo inclusivo.

- El **Goldman Sachs Report (2023)** estima que la IA podría generar millones de nuevos empleos en sectores tecnológicos, pero también en industrias tradicionales, a través de la transformación de roles existentes y el desarrollo de nuevas cadenas de valor.
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, el 50% de las empresas anticipa un efecto neto positivo en la creación de empleo a mediano plazo, con demanda creciente de perfiles híbridos que combinen conocimientos técnicos y habilidades humanas.

Percepción y motivación de los trabajadores

- Estudios en España, como el informe “**Indicadores de uso de la IA**” (**INE-ONTSI, 2024**), reflejan que los empleados que creen en la generación de nuevas oportunidades muestran mayor motivación para formarse y adaptarse, lo que favorece la transformación cultural y organizativa.
- Por el contrario, quienes no perciben estas oportunidades suelen experimentar mayor incertidumbre, inseguridad y resistencia al cambio.

Tipos de nuevas oportunidades laborales

- El informe **PwC AI Jobs Barometer (2024)** señala que las oportunidades más citadas incluyen:
 - Especialistas en análisis y gestión de datos.
 - Técnicos en desarrollo y mantenimiento de sistemas IA.
 - Gestores de proyectos digitales.
 - Profesionales en ética y regulación tecnológica.
 - Formadores y facilitadores de competencias digitales.

Resumen del razonamiento

Saber si los empleados creen que su sector creará nuevos empleos permite entender el **grado de esperanza y proactividad** ante la transformación, así como detectar sectores con potencial para crecer o diversificarse gracias a la IA.

Pregunta establecida: PREGUNTA 9

¿ ¿Crees que la IA creará nuevas oportunidades de empleo en tu sector? Si sí, ¿cuáles?

PREGUNTA 10: ¿Te preocupa que la IA pueda reemplazar tu puesto de trabajo en el futuro?

Base argumental y referencias

El temor a la pérdida de empleo por la automatización y la implantación de inteligencia artificial es una preocupación extendida entre los trabajadores. Esta percepción influye en la **motivación, el compromiso, la productividad y la predisposición al cambio**. Por ello, es fundamental medirla para identificar riesgos sociales, diseñar políticas de apoyo y acompañar procesos de transición justa.

Riesgo real y percepción del reemplazo laboral

- El informe del **FMI (2024)** indica que, si bien no todos los empleos desaparecerán, existe un riesgo significativo de que ciertas tareas dentro de muchos puestos sean sustituidas por IA. Los trabajadores con funciones rutinarias o estructuradas son los más vulnerables, lo que genera preocupación y ansiedad en estos colectivos.
- El **Goldman Sachs Report (2023)** estima que aproximadamente un 25% de los empleos en economías avanzadas podrían automatizarse en la próxima década, aunque enfatiza que la sustitución será parcial y acompañada de creación de nuevas funciones y empleos.
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, casi la mitad de los trabajadores a nivel global manifiestan preocupación por la posibilidad de perder su empleo debido a la automatización y la IA. Esta percepción es mayor en sectores con alta exposición tecnológica.

Impacto de la preocupación en la actitud laboral

- El estudio “**Indicadores de uso de la IA en España**” (INE-ONTSI, 2024) muestra que el miedo al reemplazo tecnológico puede generar:
 - Resistencia al aprendizaje de nuevas herramientas.
 - Bajo compromiso con procesos de cambio.
 - Aumento del estrés y afectación a la salud mental.

Estas consecuencias afectan la eficacia de la transformación digital.

- Por el contrario, los empleados con menor temor tienden a ser más proactivos en su formación y adaptación.

Implicaciones para la gestión organizacional

- El informe **PwC AI Jobs Barometer (2024)** recomienda que las organizaciones diseñen planes de comunicación claros y estrategias de acompañamiento para **mitigar el temor y promover la confianza** en la transición hacia entornos con IA.
- El **Deloitte US State of Generative AI Q4 (2025)** apunta que la transparencia sobre el impacto real de la IA en el empleo y la participación activa de los empleados en el cambio son claves para reducir la incertidumbre.

Resumen del razonamiento

Medir la preocupación que sienten los empleados sobre la posible sustitución de sus puestos por IA es vital para:

- Detectar colectivos en riesgo de exclusión o resistencia.
- Orientar políticas de formación y acompañamiento.
- Gestionar el cambio cultural y organizativo con éxito.

Pregunta establecida: PREGUNTA 10

¿Te preocupa que la IA pueda reemplazar tu puesto de trabajo en el futuro?

PREGUNTA 11: ¿Cuáles crees que son los tres puestos de trabajo que más se verán afectados por la automatización en tu sector?

Base argumental y referencias

Identificar, desde la experiencia y percepción del empleado, qué puestos dentro de su sector están más expuestos a la automatización permite construir un mapa de riesgos y oportunidades que va más allá de la empresa concreta. Esta pregunta es clave para anticipar transformaciones sectoriales y diseñar políticas sectoriales de formación y protección.

La automatización sectorial y su impacto diferencial

- El **FMI (2024)** destaca que el impacto de la IA en el empleo es profundamente desigual entre sectores, dependiendo del tipo de tareas predominantes. Sectores como finanzas, seguros, logística, administración y producción industrial presentan un alto grado de exposición a tareas automatizables, mientras otros como construcción o servicios personales tienen menor riesgo.
- El informe **Goldman Sachs (2023)** señala que, en sectores de servicios profesionales, los puestos administrativos, de apoyo y operativos son los más susceptibles a la automatización, mientras que los puestos de liderazgo, creatividad y toma de decisiones estratégicas son menos vulnerables.
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, la mayor parte de las pérdidas laborales por automatización se espera en puestos de entrada, operativos y administrativos, mientras que se crean nuevos puestos en análisis, gestión de datos, inteligencia artificial y tecnología.

Perspectiva desde España y sectores específicos

- En el informe “**Aplicación de la IA en sectores empresariales y administración pública**” (España, **2024**), los empleados destacan que los puestos más afectados en sectores como la administración pública, banca o industria son:
 - Auxiliares administrativos y administrativos generales.
 - Técnicos de control y supervisión.
 - Operarios en tareas repetitivas.

Esto coincide con la evidencia internacional y señala la importancia de diseñar planes de reskilling focalizados.

Utilidad para políticas de formación y apoyo sectoriales

- La identificación de los puestos más afectados permite:
 - Priorizar programas de formación y reciclaje.
 - Diseñar políticas activas de empleo y transición justa.
 - Coordinar acciones entre empresas, sindicatos y entidades públicas.

Resumen del razonamiento

La percepción de los empleados sobre los puestos más afectados es una fuente valiosa que complementa datos técnicos y análisis directivos. Facilita una mirada más cercana a la realidad laboral y a las necesidades reales para la adaptación al cambio.

Pregunta establecida: PREGUNTA 11

¿Cuáles crees que son los tres puestos de trabajo que más se verán afectados por la automatización en tu sector?

PREGUNTA 12: ¿Cree que la IA generará nuevos puestos de trabajo en tu organización? Si sí, ¿cuáles?

Base argumental y referencias

Más allá de los temores a la automatización y desaparición de empleos, es importante captar la percepción que tienen los empleados respecto a la **creación de nuevos puestos vinculados a la inteligencia artificial**. Esta percepción refleja no solo la comprensión del cambio, sino también la confianza y esperanza en las oportunidades que puede generar la transformación digital.

Balance entre destrucción y creación de empleo

- El informe del **FMI (2024)** muestra que, si bien la IA puede automatizar tareas rutinarias y repetitivas, también es un motor importante para la creación de nuevos roles profesionales, particularmente en:
 - Desarrollo y mantenimiento de sistemas de IA.
 - Gestión y análisis de datos.
 - Supervisión y control ético de algoritmos.
 - Formación y capacitación digital.

Este balance es clave para una transición justa y sostenible.

- Según el **Goldman Sachs Report (2023)**, la automatización por IA generará en la próxima década una gran cantidad de empleos nuevos, incluso superando las pérdidas en sectores tradicionales, pero estas oportunidades requerirán nuevas habilidades y formación continua.

Nuevos perfiles y funciones

- El informe **WEF – Future of Jobs Report 2025** resalta la demanda creciente de perfiles híbridos y tecnológicos, como:
 - Ingenieros de IA.
 - Especialistas en ética y gobernanza digital.
 - Analistas de datos.
 - Facilitadores de la transformación digital.

Los empleados que perciben estas nuevas oportunidades suelen estar más motivados para adaptarse y formarse.

- En España, el estudio **“Aplicación de la IA en sectores empresariales” (2024)** señala que en sectores industriales y servicios se están creando puestos como:
 - Técnicos en mantenimiento predictivo.
 - Gestores de automatización.
 - Coordinadores de proyectos digitales.

Esto demuestra que la creación de empleo ligada a la IA es transversal.

Impacto en la cultura organizacional

- La percepción de que la IA genera empleo nuevo contribuye a crear una cultura organizacional positiva y a fomentar la proactividad en la formación y la innovación, reduciendo la resistencia al cambio.

Resumen del razonamiento

Esta pregunta es vital para equilibrar el relato sobre la IA, mostrando que la transformación tecnológica no es solo una amenaza, sino también una fuente de nuevas oportunidades profesionales.

Pregunta establecida: PREGUNTA 12

¿Cree que la IA generará nuevos puestos de trabajo en tu organización?

R2.2: Modelo de Referencia para la realización del análisis Cualitativo

PREGUNTA 13: ¿Qué puestos de trabajo crees que tienen más riesgo de automatizarse o desaparecer debido a la IA en tu organización?

Base argumental y referencias

Comprender qué puestos de trabajo perciben los empleados como los más vulnerables a la automatización por IA dentro de su propia organización permite obtener una visión clara del nivel de conciencia del cambio tecnológico y sus riesgos laborales inmediatos. Esta perspectiva es fundamental para diseñar planes de mitigación, formación y acompañamiento.

Identificación de puestos en riesgo

- El informe del **FMI (2024)** señala que la exposición a la automatización depende principalmente del grado en que las tareas de un puesto sean rutinarias, predecibles y basadas en reglas claras. Por tanto, los puestos administrativos, operativos y de soporte son los más afectados, mientras que los creativos y estratégicos tienen menor riesgo.
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, se prevé que los puestos con tareas administrativas y repetitivas serán los primeros en experimentar reducciones de plantilla, aunque muchos se transformarán para incorporar nuevas funciones de supervisión y colaboración con IA.
- El informe de **Goldman Sachs (2023)** establece que hasta un 25% de los empleos en economías desarrolladas están expuestos a una automatización significativa debido a la IA, con una fuerte concentración en puestos administrativos, soporte técnico y producción estandarizada.

Percepción y preparación interna

- Los empleados que identifican estos puestos con riesgo suelen ser los más conscientes de la necesidad de adaptación y formación continua. Su opinión es valiosa para detectar la **urgencia de planes de transición** dentro de la empresa.
- El estudio “**Indicadores de uso de la IA en España**” (**INE-ONTSI, 2024**) muestra que en muchas organizaciones los empleados tienen una percepción alineada con la evidencia técnica, lo que favorece la aceptación y la preparación frente al cambio.

Implicaciones para la gestión del talento

- Esta pregunta aporta información clave para:
 - Focalizar planes de reskilling y upskilling.
 - Detectar posibles zonas de conflicto o incertidumbre.
 - Priorizar apoyos específicos para colectivos vulnerables.

Resumen del razonamiento

Identificar qué puestos se consideran en mayor riesgo de desaparición o automatización dentro de la organización es esencial para anticipar impactos y diseñar respuestas efectivas que permitan transiciones laborales justas y sostenibles.

Pregunta establecida: PREGUNTA 13

¿Qué puestos de trabajo crees que tienen más riesgo de automatizarse o desaparecer debido a la IA en tu organización?

PREGUNTA 14: ¿Y en tu sector, cuáles crees que son los puestos de trabajo que se verán más afectados por la automatización?

Base argumental y referencias

Comprender la percepción de los empleados sobre los puestos de trabajo que podrían verse afectados por la automatización en su sector ofrece una visión estratégica sobre la **vulnerabilidad sectorial** y las transformaciones estructurales que se esperan en el mercado laboral regional o nacional.

Impacto sectorial desigual

- El informe del **FMI (2024)** destaca que el grado de automatización varía significativamente entre sectores. Sectores como finanzas, seguros, administración pública, manufactura avanzada, y logística son más propensos a una transformación rápida y profunda por IA, afectando principalmente tareas rutinarias y administrativas.
- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** identifica sectores con alto riesgo, incluyendo:
 - Servicios financieros y de seguros.
 - Administración pública y gestión documental.
 - Manufactura y producción industrial avanzada.
 - Comercio electrónico y logística.
- En cambio, sectores como construcción, educación, salud, hostelería y servicios personales presentan una **menor exposición inmediata**, aunque pueden sufrir impactos indirectos a largo plazo.

Percepción desde los trabajadores

- El estudio “**Indicadores de uso de la IA en España**” (INE-ONTSI, 2024) revela que los empleados en sectores expuestos tienden a identificar con mayor precisión los puestos en riesgo, lo que puede favorecer el desarrollo de políticas sectoriales de capacitación y protección.
- La percepción del riesgo sectorial puede influir en la **movilidad laboral y la toma de decisiones personales** sobre formación y cambio de carrera.

Implicaciones para políticas públicas y formación

- Identificar los puestos sectoriales con mayor riesgo ayuda a planificar **inversiones en formación específica, incentivos para la transición laboral y apoyo a la innovación sectorial**.
- Esta información es vital para los gobiernos y organismos públicos que diseñan estrategias de desarrollo económico y empleo.

Resumen del razonamiento

La percepción que los empleados tienen sobre la vulnerabilidad de su sector es una fuente complementaria y valiosa para ajustar las políticas y recursos hacia las áreas más necesitadas de adaptación a la IA.

Pregunta establecida: PREGUNTA 14

¿Cuáles crees que son los puestos de trabajo que se verán más afectados por la automatización en tu sector?

PREGUNTA 15: ¿Crees que tu organización está implantando adecuadamente soluciones basadas en IA para mejorar la productividad y la competitividad?

Base argumental y referencias

La percepción de los empleados sobre la adecuación en la implantación de soluciones de inteligencia artificial es un indicador clave para evaluar la **madurez digital real de la organización**, la eficacia del proceso de transformación y la capacidad de la empresa para integrar la tecnología con las necesidades del trabajo diario.

Madurez y efectividad de la implantación tecnológica

- El **Informe del FMI (2024)** destaca que la adopción tecnológica sin una adecuada preparación organizativa y cultural puede derivar en fracasos, baja productividad y desmotivación de la plantilla. La percepción interna sobre la implantación adecuada refleja el nivel de alineamiento entre tecnología, procesos y personas.
- Según el **WEF – Future of Jobs Report 2025**, la implantación exitosa de IA requiere estrategias integradas que combinen tecnología, formación y gestión del cambio. Los empleados valoran positivamente cuando la empresa les proporciona herramientas accesibles, formación adecuada y apoyo durante la transición.

Diferencias en percepción por sector y tamaño

- El informe “**Indicadores de uso de la IA en España**” (INE-ONTSI, 2024) muestra que en empresas grandes y en sectores TIC o servicios profesionales, la percepción sobre la implantación es más positiva, mientras que en pymes y sectores tradicionales, muchos empleados sienten que la integración es incompleta o poco adaptada.
- La **brecha entre expectativas y realidad** en implantación tecnológica puede afectar la motivación y la confianza de los empleados en el proyecto digital de la empresa.

Impacto en la productividad y competitividad

- El **PwC AI Jobs Barometer (2024)** subraya que la percepción positiva de los empleados sobre la implantación de IA está directamente relacionada con **mejores indicadores de productividad y satisfacción laboral**.
- En contraste, las implantaciones percibidas como deficientes pueden generar frustración, incremento de errores y pérdida de oportunidades competitivas.

Resumen del razonamiento

La opinión de los empleados sobre la adecuación de la implantación de IA es una radiografía valiosa para:

- Detectar áreas de mejora en la gestión tecnológica.
- Ajustar planes formativos y de comunicación.
- Mejorar el clima organizacional y la aceptación del cambio.

Pregunta establecida: PREGUNTA 15

¿Crees que tu organización está implantando adecuadamente soluciones basadas en IA para mejorar la productividad y la competitividad?

PREGUNTA 16: ¿Crees que la IA puede afectar a la competitividad futura de tu organización?**Base argumental y referencias**

La percepción que los empleados tienen sobre el impacto de la inteligencia artificial en la competitividad futura de su organización es una señal importante de la **visión estratégica compartida y del compromiso interno** con la transformación digital. Esta pregunta aborda cómo se entiende el papel de la IA no solo en la eficiencia operativa, sino en la capacidad para innovar y mantenerse relevante en el mercado.

IA como motor de competitividad

- El **Goldman Sachs Report (2023)** anticipa que la adopción de IA puede impulsar un crecimiento económico global significativo, con empresas que integran IA logrando ventajas competitivas en rapidez, eficiencia, y capacidad de innovación.
- El **FMI (2024)** indica que las organizaciones que adopten IA de manera efectiva podrán responder con agilidad a cambios en el mercado, desarrollar productos más personalizados y optimizar recursos, fortaleciendo su posición competitiva.
- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** resalta que la integración de IA es ya un factor crítico en la estrategia corporativa, y que el personal que percibe un impacto positivo en la competitividad suele estar más alineado con la visión digital de la empresa.

Percepción del empleado y cultura organizacional

- El informe “**Indicadores de uso de la IA en España**” (INE-ONTSI, 2024) muestra que la percepción del impacto competitivo está relacionada con la cultura digital de la empresa y la participación activa de los empleados en los procesos de cambio.
- Los empleados que creen que la IA afectará positivamente a la competitividad tienden a mostrar mayor motivación para aprender y adaptarse, mientras que quienes dudan pueden generar resistencia.

Implicaciones para el futuro del trabajo

- La percepción positiva fomenta la adopción y el uso efectivo de las herramientas de IA, lo que puede traducirse en mejoras reales en productividad y calidad del trabajo.
- Una visión compartida de competitividad basada en la IA ayuda a cohesionar equipos y a impulsar iniciativas de innovación colaborativa.

Resumen del razonamiento

Conocer cómo los empleados ven la influencia de la IA en la competitividad futura permite entender mejor el nivel de compromiso organizativo y la predisposición al cambio, aspectos claves para asegurar una transición tecnológica exitosa y sostenible.

Pregunta establecida: PREGUNTA 16**¿Crees que la IA puede afectar a la competitividad futura de tu organización?**

PREGUNTA 17: ¿En comparación con otros sectores, piensas que la IA afectará más o menos a las organizaciones de tu sector?

Base argumental y referencias

La inteligencia artificial impacta de manera desigual entre sectores económicos, dependiendo de la naturaleza del trabajo, el nivel de digitalización, la estructura productiva y la capacidad de inversión tecnológica. Entender cómo perciben los empleados el impacto de la IA en su sector en comparación con otros es esencial para valorar la conciencia colectiva sobre el cambio, y para identificar necesidades específicas de formación, apoyo o innovación sectorial.

Impactos sectoriales diferenciados

- El informe del **FMI (2024)** indica que sectores como finanzas, seguros, TIC y manufactura avanzada presentan una exposición mucho mayor a la automatización y transformación mediante IA que sectores como agricultura, construcción o servicios personales, donde el componente físico o interpersonal limita la automatización.
- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** ratifica esta disparidad, clasificando sectores en grupos de alto, medio y bajo impacto esperado, y señalando que la mayoría de las pérdidas de empleo por automatización se concentran en sectores con tareas altamente repetitivas y digitales.

Percepción y posicionamiento sectorial

- El documento “**Aplicación de la IA en sectores empresariales en España**” (2024) muestra que los empleados en sectores tecnológicos y financieros reconocen ampliamente un alto impacto, mientras que en sectores tradicionales la percepción es más baja, a veces subestimando la velocidad del cambio.
- Esta diferencia en percepción puede reflejar el grado de madurez digital y el nivel de preparación para afrontar la transformación en cada sector.

Implicaciones para políticas públicas y formación

- La percepción sectorial es clave para diseñar políticas específicas y focalizadas, evitando enfoques homogéneos que no respondan a realidades diversas.
- También es útil para fomentar colaboraciones sectoriales que impulsen la innovación y el aprendizaje compartido.

Resumen del razonamiento

Esta pregunta permite mapear la conciencia y expectativas sobre la disrupción sectorial, facilitando la identificación de sectores líderes, rezagados o en transición, y orientando recursos y estrategias de manera efectiva.

Pregunta establecida: PREGUNTA 17

¿En comparación con otros sectores, piensas que la IA afectará más o menos a las organizaciones de tu sector?

PREGUNTA 18: ¿Qué sectores o tipos de actividad piensas que se verán más afectados por la IA?

Base argumental y referencias

Esta pregunta invita a una reflexión amplia y panorámica desde la perspectiva del empleado sobre qué sectores o tipos de actividad se consideran más vulnerables o propensos a experimentar transformaciones significativas por la incorporación de la inteligencia artificial.

Impacto desigual y diferencial por sectores

- El **FMI (2024)** identifica que los sectores con mayor potencial de automatización y cambio por IA son:
 - Servicios financieros y de seguros.
 - Administración pública.
 - Servicios jurídicos.
 - Industria manufacturera avanzada.
 - Comercio electrónico y logística.

Estos sectores combinan alta digitalización, gran volumen de datos estructurados y tareas susceptibles de automatización.

- El **WEF – Future of Jobs Report 2025** coincide en que los sectores de servicios profesionales, TIC, banca, seguros y manufactura avanzada liderarán el proceso de transformación.
- En contraste, sectores como construcción, hostelería, educación o cuidados personales presentan un impacto más lento y parcial, debido a su alto componente manual, interpersonal o contextual.

Perspectiva española y regional

- El informe “**Aplicación de la IA en los diferentes sectores empresariales y de la administración (España, 2024)**” muestra que la adopción de IA en España es desigual y que sectores como finanzas, TIC, industria y administración pública están más avanzados en su integración, mientras que sectores tradicionales y pymes tienen una menor penetración.
- Según los **Indicadores de uso de IA en España (INE-ONTSI, 2024)**, la percepción del impacto sectorial también refleja estas disparidades.

Utilidad para planificación y políticas

- Esta pregunta es vital para entender la **visión colectiva del cambio**, facilitar la asignación eficiente de recursos y diseñar estrategias específicas de formación, innovación y apoyo sectorial.
- También ayuda a anticipar tendencias en el mercado laboral y orientar políticas de transición justa.

Resumen del razonamiento

Comprender qué sectores se perciben como más afectados permite identificar focos de atención para el acompañamiento institucional y empresarial, así como áreas con mayor potencial de crecimiento y generación de empleo.

Pregunta establecida: PREGUNTA 18

¿Qué sectores o tipos de actividad piensas que se verán más afectados por la IA?

PREGUNTA 19: ¿Considera que la IA podría amplificar o reducir las brechas de género existentes en el mercado laboral?

Base argumental y referencias

El impacto de la inteligencia artificial en la equidad de género es una dimensión clave y cada vez más debatida en los ámbitos internacionales. La IA puede actuar como un **amplificador de desigualdades existentes** o, por el contrario, como un instrumento para reducir las brechas si se gestiona con criterios de inclusión y justicia.

IA y reproducción de desigualdades

- El **FMI (2024)** señala que las mujeres están sobrerrepresentadas en empleos con alta exposición a la automatización (administrativos, soporte, atención), y que la falta de acceso equitativo a la formación tecnológica puede ampliar las brechas laborales y salariales.
- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** advierte que la subrepresentación femenina en áreas STEM y en el desarrollo de IA puede traducirse en sesgos algorítmicos que **reproducen discriminaciones de género en procesos de selección, evaluación y promoción**.

Potencial de reducción de brechas

- Algunos estudios, como el del **FMI** y la **OCDE (2024)**, sugieren que la IA puede facilitar modelos de trabajo flexibles, accesibles y personalizados que podrían beneficiar especialmente a mujeres, ayudando a superar obstáculos tradicionales.
- Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario un diseño consciente y auditado de algoritmos, así como políticas activas de formación inclusiva y vigilancia contra sesgos.

Importancia de la gobernanza inclusiva

- El informe “**Aplicación de la IA en sectores empresariales en España**” (2024) destaca que pocas empresas han integrado una perspectiva de género en sus políticas de IA, lo que implica riesgo de perpetuar desigualdades sin detectarlas.
- El informe **PwC AI Jobs Barometer (2024)** subraya que la diversidad en los equipos de desarrollo de IA es fundamental para reducir sesgos y mejorar la equidad.

Resumen del razonamiento

La IA puede ser una herramienta de justicia social o de exclusión, según cómo se implemente. Es esencial que las organizaciones tengan conciencia crítica sobre este aspecto para impulsar prácticas inclusivas.

Pregunta establecida: PREGUNTA 19

¿Considera que la IA podría amplificar o reducir las brechas de género existentes en el mercado laboral?

PREGUNTA 19.SI: ¿Por qué considera que la IA podría amplificar las brechas de género?

Base argumental y referencias

La inteligencia artificial, como tecnología que aprende de datos históricos y procesos sociales, puede **reproducir y amplificar sesgos estructurales existentes**, incluyendo los de género. Esta amplificación puede darse por múltiples razones interrelacionadas que conviene identificar para diseñar estrategias correctivas.

Sesgos en los datos de entrenamiento

- El **FMI (2024)** y el informe de la **OCDE (2024)** explican que los sistemas de IA se entrenan con datos históricos que reflejan patrones de discriminación o exclusión de las mujeres en el mercado laboral. Por ejemplo:
 - Subrepresentación femenina en puestos tecnológicos o de liderazgo.
 - Sesgos en evaluaciones de desempeño o promoción.
 - Prejuicios implícitos sobre roles “tradicionales” de género.
- Estos sesgos se traducen en algoritmos que, sin una adecuada corrección, pueden **favorecer decisiones sesgadas en selección de personal, asignación de tareas y evaluación**.

Falta de diversidad en equipos de desarrollo

- El informe del **WEF – Future of Jobs Report 2025** indica que menos del 25% de profesionales en IA son mujeres, lo que afecta:
 - La sensibilidad hacia sesgos de género.
 - La incorporación de perspectivas inclusivas en el diseño.
 - La detección y corrección de errores algorítmicos.
- Esta falta de diversidad puede perpetuar la creación de productos y sistemas que no consideran adecuadamente las diferencias de género.

Desigualdades en acceso a formación y oportunidades

- El estudio **PwC AI Jobs Barometer (2024)** señala que las mujeres tienen menor acceso a formación tecnológica avanzada y menos oportunidades para roles emergentes vinculados a IA, aumentando el riesgo de exclusión.
- La brecha en competencias digitales genera un círculo vicioso donde las mujeres quedan relegadas en la economía digital emergente.

Impactos diferenciales en sectores y roles

- El **Goldman Sachs Report (2023)** y el **FMI (2024)** resaltan que las mujeres están sobrerrepresentadas en sectores y roles con alta exposición a automatización (administración, servicios personales), lo que las hace particularmente vulnerables a la pérdida de empleo.

Resumen del razonamiento

Esta pregunta busca obtener una reflexión crítica sobre las causas concretas de la posible amplificación de desigualdades de género por la IA, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de riesgo y actuar para evitarlas.

Pregunta establecida: PREGUNTA 19.SI

¿Por qué considera que la IA podría amplificar las brechas de género? (Respuesta abierta)

3.1 MODELO DE CUESTIONARIO A TRABAJADORES

A continuación se sintetizan el conjunto de preguntas del **cuestionario a Trabajadores**:

1. ¿Qué tan familiarizado te sientes con el concepto de Inteligencia Artificial?
2. ¿Con qué frecuencia utilizas herramientas o aplicaciones basadas en IA en tu trabajo?
3. ¿Qué tareas de tu trabajo crees que podrían ser automatizadas por la IA en el futuro? (Respuesta Abierta)
4. En términos generales ¿Crees que la IA aportará ventajas o desventajas a tu trabajo? (ventajas / desventajas)
5. ¿Qué Departamentos, Áreas o procesos de tu Empresa piensas que se verán más influenciadas por el Impacto de la IA? (Respuesta abierta)
6. ¿Y que 3 puestos de trabajo de tu Empresa piensas que se verán más influenciadas por el Impacto de la IA? (Respuesta abierta)
7. ¿Has recibido algún tipo de capacitación para utilizar herramientas de IA por parte de tu empresa? (Sí, No)
 - 7.SI. ¿Especifica por favor que tipo de capacitación has recibido? (Respuesta abierta)
 - 7.SI. ¿Cómo valoras la calidad de la capacitación que has recibido sobre IA?
 - 7.NO. ¿Y consideras necesaria esta capacitación?
 - 7.NO ¿En qué temas? (Pregunta abierta)
8. ¿En qué medida piensas que la IA cambiará la naturaleza de su trabajo actual?
9. ¿Crees que la IA creará nuevas oportunidades de empleo en tu sector?
 - 9.SI ¿Cuáles? (Respuesta abierta)
10. ¿Te preocupa que la IA pueda reemplazar tu puesto de trabajo en el futuro?
11. ¿Cuáles crees que son los tres puestos de trabajo que más se verán afectados por la automatización en tu sector? (Respuesta abierta)
12. ¿Cree que la IA generará nuevos puestos de trabajo en Tu organización?
 - 12.SI. ¿Cuáles?
13. ¿Qué puestos de trabajo crees que tienen más riesgo de automatizarse o desaparecer debido a la IA en tu organización?
14. ¿Y en tu sector? (Respuesta abierta)
15. ¿Crees que tu organización está implantando adecuadamente soluciones basadas en IA, para mejorar la productividad y la competitividad?
16. ¿Crees que la IA puede afectar a la competitividad futura de tu organización?
17. ¿En comparación con otros sectores, piensas que la IA afectará más o menos a las organizaciones de tu sector?
18. ¿Qué sectores o tipos de actividad piensas que se verán más afectados por la IA? (Respuesta abierta)
19. ¿Considera que la IA podría amplificar o reducir las brechas de género existentes en el mercado laboral?
 - 19.SI ¿Por qué? (Respuesta abierta)