

# El impacto de la IA en la gestión del talento

Un estudio colaborativo sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la cultura organizacional



# Índice

<b>01</b>	<b>Introducción Sobre el Labs IA de SERES &amp; NTT DATA: El impacto de la IA en el talento</b>	<b>04</b>
<b>02</b>	<b>Contexto: La aplicación de la IA en la gestión, el desarrollo y la inclusión del talento</b>	<b>06</b>
<b>03</b>	<b>El objeto de nuestro estudio: las diversas aristas de la IA aplicada al talento</b>	<b>09</b>
	3.1 Diagnóstico actual: ¿dónde están las empresas en términos de IA y talento?	09
	3.2 El papel clave del liderazgo: ¿Qué se espera de los líderes?	10
	3.3 Las habilidades imprescindibles para aportar el máximo valor con la IA	13
	3.4 Concienciación, formación y gobernanza: pilares para una adopción ética y sostenible de la IA	15
	3.5 La necesidad de generar confianza y proteger derechos fundamentales: ética y seguridad	17
<b>04</b>	<b>Conclusiones finales</b>	<b>20</b>

# Resumen ejecutivo

El informe elaborado por NTT DATA y Fundación SERES en el marco del LabS de IA responsable e inclusiva explora cómo la inteligencia artificial (IA) puede convertirse en una aliada estratégica para la gestión del talento en las organizaciones. A través de una metodología colaborativa con más de 40 profesionales de 27 empresas, se han identificado retos, oportunidades y casos de uso reales que demuestran el potencial transformador de la IA en el ciclo de vida del talento.

## Contexto y propósito

La irrupción de la IA y la IA Generativa (GenAI) está redefiniendo la forma en que las empresas abordan la atracción, desarrollo y fidelización del talento. En un entorno de cambio acelerado, la IA no solo mejora procesos, sino que exige una transformación cultural, ética y organizacional. Este informe parte de una premisa clave: más que un área impactada por la IA, el talento es el núcleo desde el que se define su verdadero impacto.

## Principales hallazgos

- **Madurez organizacional:** El 80% de las empresas participantes se encuentra en fases iniciales o intermedias de adopción de IA, con desafíos como la falta de habilidades, la resistencia al cambio y las limitaciones normativas.
- **Aplicaciones prácticas:** La IA ya está generando valor en áreas como la selección, el onboarding, la formación, la gestión del desempeño y la experiencia del empleado.
- **Liderazgo transformador:** Se requiere un nuevo modelo de liderazgo basado en el propósito, la ética y la capacidad de adaptación donde la confianza y la cultura organizacional sean activos estratégicos.
- **Competencias clave:** habilidades como el pensamiento crítico, la adaptabilidad, la comunicación efectiva, la autogestión emocional, el aprendizaje constante y la colaboración interdisciplinaria deberán ir de la mano de las capacidades técnicas.
- **Gobernanza y ética:** La implementación responsable de IA exige marcos éticos claros, transparencia en la toma de decisiones y protección de datos personales.

## Tres recomendaciones estratégicas

### Formación continua

La capacitación constante en IA debe abarcar desde habilidades técnicas hasta competencias éticas y estratégicas. Esto permite reducir la resistencia al cambio, fomentar una cultura de innovación y preparar a los equipos para colaborar eficazmente con sistemas inteligentes.

### Experimentación controlada

La implementación de proyectos piloto y pruebas de concepto permite evaluar el impacto de la IA en entornos controlados antes de su despliegue a gran escala. Este enfoque minimiza riesgos operativos y facilita el aprendizaje organizacional a partir de errores y aciertos. También promueve una cultura de mejora continua basada en datos y evidencia.

### Un nuevo equilibrio entre personas y tecnología

Es necesario adoptar una nueva mirada respecto a la IA: entenderla como una herramienta para amplificar las capacidades humanas, no para reemplazarlas. Esto implica rediseñar los procesos para que las personas puedan enfocarse en tareas de mayor valor añadido, como la toma de decisiones estratégicas o el desarrollo de su creatividad.

Fomentar la colaboración entre personas e IA no solo impulsa la productividad, sino que también mejora la satisfacción laboral. Y es que mantener el control de decisiones críticas en manos de los profesionales, refuerza la responsabilidad, la ética y la confianza en el uso de la tecnología.

Para profundizar en estos y otros temas, creamos este informe como invitación a conocer las oportunidades, los retos y los sentimientos que despierta la IA en la gestión del talento.

**El objetivo es mejorar el entendimiento de la IA y su impacto en el talento desde la experiencia de empresas pioneras en sus diferentes sectores, que han decidido colaborar para construir, de manera compartida, un futuro apoyado en los beneficios de la utilización de esta tecnología.**

# 1. Introducción

## Introducción Sobre el LabS IA responsable e inclusiva de SERES & NTT DATA: El impacto de la IA en la gestión del talento

Desde 2020, NTT DATA y Fundación SERES han impulsado el LabS IA, un espacio de cocreación pionero donde representantes de empresas líderes exploran el potencial de la Inteligencia Artificial desde una perspectiva ética, humana y transformadora. Ya son cuatro las ediciones en las que se han abordado diferentes desafíos como la construcción de un **decálogo común** para el uso responsable e inclusivo de la IA en las empresas; **el diseño de servicios de IA centrados en las personas, con foco en el mundo de la banca y los seguros**; o los **principios de la explicabilidad y equidad**, donde analizamos los sesgos que pueden surgir a lo largo de las fases del ciclo de vida de un prototipo.



### Sobre este informe

Este último informe recoge los aprendizajes de la cuarta edición del laboratorio, celebrada entre septiembre 2024 y junio 2025, y está centrado en uno de los temas más estratégicos para el futuro de las organizaciones: **el impacto de la inteligencia artificial en el talento.**

**¿Cómo puede la IA convertirse en una aliada para atraer, desarrollar y fidelizar talento?**

**¿Qué papel juega en la construcción de culturas organizacionales más ágiles, sostenibles y centradas en las personas?**

La temática a abordar contaba con una importante complejidad debido a la multiplicidad de posibilidades que ofrece la IA y la GenAI para mejorar diferentes ámbitos de la gestión del talento, por lo que para centrar la investigación y profundizar, fueron los propios participantes quienes reflexionaron en los diferentes hitos del laboratorio colaborativo sobre qué asuntos concretos había que priorizar.

Organizados por equipos, los representantes de las empresas participantes, mayoritariamente responsables de sostenibilidad, talento, innovación y tecnología, **compartieron dónde se encontraban los retos, principales inquietudes y oportunidades de las compañías participantes, y cuáles de estos ofrecían una ventaja para aplicar la IA como herramienta y potencial solución.**

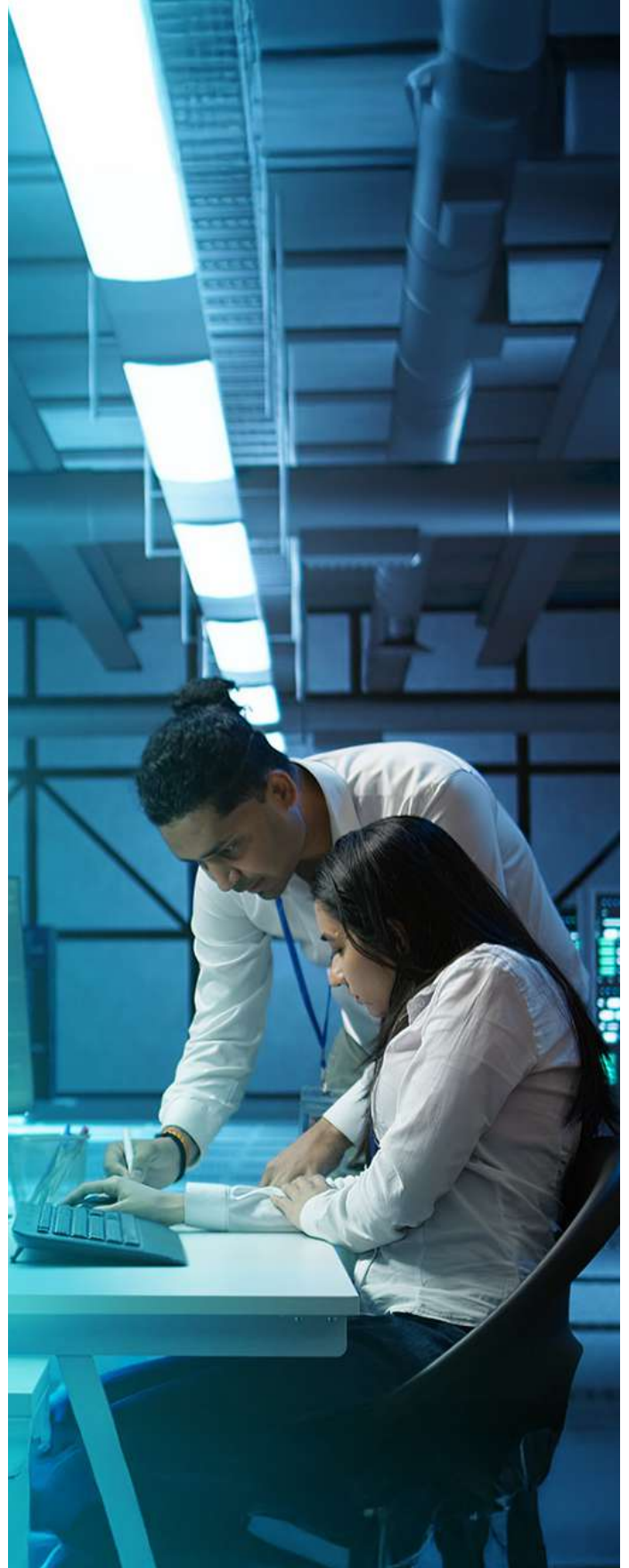
Durante siete meses de trabajo se siguió una metodología colaborativa de diseño con ejercicios de ideación, priorización y co-creación, para extraer el valor de la experiencia y el conocimiento de los más de 40 profesionales de las 27 empresas que se sumaron al LabS, identificando los principales retos, oportunidades y casos de uso reales donde la IA ya está generando valor en la gestión del talento.

**Este laboratorio no solo ha sido un espacio de reflexión, sino también de acción: se han mapeado iniciativas concretas, compartido aprendizajes y generado una visión compartida sobre cómo avanzar con responsabilidad y ambición.**

El presente informe es por tanto una invitación a sumarse a este camino donde explorar cómo la IA puede potenciar el talento, no sustituirlo. A liderar con visión, desde la ética y la innovación. **Porque el futuro del trabajo no se construye solo con tecnología, sino con personas capaces de imaginar y transformar.**

“

La Inteligencia Artificial Generativa (GenAI) representa un reto global a nivel organizacional, que implica establecer y/o revisar y aplicar cuestiones relativas a la cultura, ética y responsabilidad, entre otras. Por lo tanto, conocer bien sus capacidades es fundamental para ser creativos en la resolución de retos y el aprovechamiento de oportunidades.



## 2. Contexto

### La aplicación de la IA en la gestión, el desarrollo y la inclusión del talento

La irrupción de la GenAI ha marcado un punto de inflexión en la forma en que las organizaciones abordan la innovación, la eficiencia operativa y, de manera creciente, la gestión del talento.

En un momento en el que la tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, el talento humano se convierte en un eje estratégico: es su inteligencia, su criterio y su capacidad de adaptación, lo que permitirá que la IA se integre de forma ética, sostenible y con sentido.

Este informe, se enmarca en un contexto global en el que la IA forma gran parte de la oferta de negocio en las organizaciones y podemos ver cómo técnicas más avanzadas como la IA generativa o los agentes pretenden dejar de ser una promesa para convertirse en una realidad transformadora.

El informe Global Gen AI report NTT DATA (2025) refleja que el **83% de las organizaciones ya ha constituido equipos expertos en GenAI**, y casi el **70% de los líderes empresariales considera que esta tecnología será un punto de inflexión en los próximos dos años**.

Sin embargo, esta transformación no está exenta de desafíos: **dos de cada tres organizaciones reconocen que sus empleados no cuentan aún con las habilidades necesarias para trabajar con GenAI**, y sólo la mitad ha logrado alinear su estrategia tecnológica con su estrategia de negocio, según datos extraídos del mismo informe.

En esta edición del LabS IA se ha partido de esta premisa: **comprender cómo la IA y la GenAI puede actuar como catalizador para mejorar la experiencia del empleado, mejorar los procesos de gestión del talento e impactar en positivo en un cambio cultural**.





A través de un enfoque colaborativo, se ha explorado no solo el estado de madurez de las organizaciones en España respecto al uso de IA en el ciclo de vida del talento, sino también las barreras, oportunidades y condiciones necesarias para una adopción responsable.

Este contexto global y local revela una verdad esencial: **el éxito de la IA en las organizaciones no dependerá únicamente de la tecnología, sino de su capacidad para integrarla de forma coherente con las personas, los valores y los objetivos estratégicos**. El talento, por tanto, no es un área más afectada por la IA, sino el terreno donde se juega su verdadero impacto.



La IA está comenzando a integrarse de forma transversal en los distintos momentos del ciclo de vida del talento, desde la atracción y selección hasta el desarrollo, la retención y la experiencia del empleado.

Las organizaciones están priorizando su uso en cuatro grandes áreas:

-  Liberar tiempo de tareas que pueden resolverse con esta tecnología.
-  Mejorar la toma de decisiones.
-  Personalizar la experiencia de empleados.
-  Evolucionar la experiencia de los candidatos.

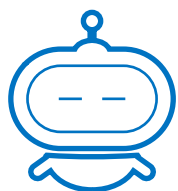
El Primer Barómetro de la IA y el Talento en España (NTT DATA & ISDI, 2024) expone que una considerable mayoría de las organizaciones consultadas reconocen que o no han diseñado una estrategia de aplicación de la GenAI en el journey de empleado o no la están implementando (6 de cada 10 encuestados). Entre el resto, hay un desfase considerable en el volumen de las que afirman haber implementado este tipo de soluciones (un 25%), frente a las que dicen haber alcanzado un nivel avanzado de aplicación (un 14,6% en total).

“

Contamos con una herramienta propia que incorpora machine learning que identifica lo que se está buscando y propone directamente candidatos que encajan con ese perfil. También se adapta a cambios legislativos, evita sesgos y ayuda a priorizar perfiles cuando corresponde.”

Óscar Gutiérrez, Randstad





# La IA aplicada en el ciclo de vida del talento

Principales momentos del ciclo de vida del talento y ejemplos reales de cómo se está aplicando la IA en cada uno de ellos:

**1** **Atracción y Employer Branding**

Personaliza la comunicación con campañas más efectivas de atracción de talento.

- 1.1** Generación de descripciones de puestos inclusivas y atractivas.
- 1.2** Recomendación de contenido personalizado según el comportamiento del candidato.

**2** **Selección**

Mejora la eficiencia y permite extraer datos de valor.

- 2.1** Análisis de entrevistas en vídeo para evaluar ajuste cultural y competencias.
- 2.2** Chatbots que interactúan con candidatos y gestionan entrevistas.

**3** **Onboarding**

Facilita una incorporación más fluida y personalizada.

- 3.1** Asistentes virtuales para guiar al nuevo empleado.
- 3.2** Plataformas que adaptan la formación inicial al perfil del empleado.

**4** **Desarrollo y formación**

Crea itinerarios de aprendizaje personalizados y predictivos.

- 4.1** Recomendación de contenidos según perfil e intereses.
- 4.2** Herramientas como Copilot para apoyar tareas y aprendizaje continuo.

**5** **Gestión del desempeño y carrera**

Ayuda a tomar decisiones más objetivas y basadas en datos.

- 5.1** Análisis de feedback y sugerencias de desarrollo individual.
- 5.2** Recomendación de trayectorias profesionales internas.

**6** **Fidelización y experiencia del empleado**

Anticipa riesgos de rotación y mejorar el bienestar.

- 6.1** Análisis de encuestas para detectar señales de desmotivación.
- 6.2** Modelos predictivos para mejorar el compromiso del talento clave.






En definitiva, la GenAI no solo está transformando procesos, sino que está redefiniendo la relación entre personas y tecnología en el entorno laboral. Su impacto en el talento será tan profundo como lo sea la capacidad de las organizaciones para integrarla de forma ética, inclusiva y estratégica.

# 3. El objeto de nuestro estudio

## Las diversas aristas de la IA aplicada al talento

### 3.1 Diagnóstico actual: ¿dónde están las empresas en términos de IA y talento?

Los resultados de la encuesta realizada en el marco del LabS, reflejan una realidad clara: la mayoría de las empresas se encuentran todavía en fases iniciales o intermedias de madurez en inteligencia artificial. Así lo afirma el **80% de las empresas participantes**, que destacan los siguientes motivos a este grado de madurez:

-  Restricciones internas y marcos normativos relativos a la protección de datos.
-  Falta de habilidades internas y conocimientos especializados en IA.
-  Disponibilidad limitada de recursos que dificultan el acceso a la tecnología.
-  Resistencia al cambio y a nuevas formas de trabajo
-  Dificultad para comprender el impacto real de la IA en el negocio.



En línea con este diagnóstico, según el Primer Barómetro de la IA y el Talento en España (NTT DATA & ISDI, 2024), más de la mitad de las organizaciones consultadas (54,3%) manifiesta que no dispone de una estrategia de aplicación de la IA generativa en el ámbito de la adquisición y retención del talento o no la ha implementado. El resto de las organizaciones dice estar aplicando la GenAI en dicha actividad, pero solo un 12,1% está midiendo su impacto y un 5,2% está obteniendo un resultado transformador en la compañía.

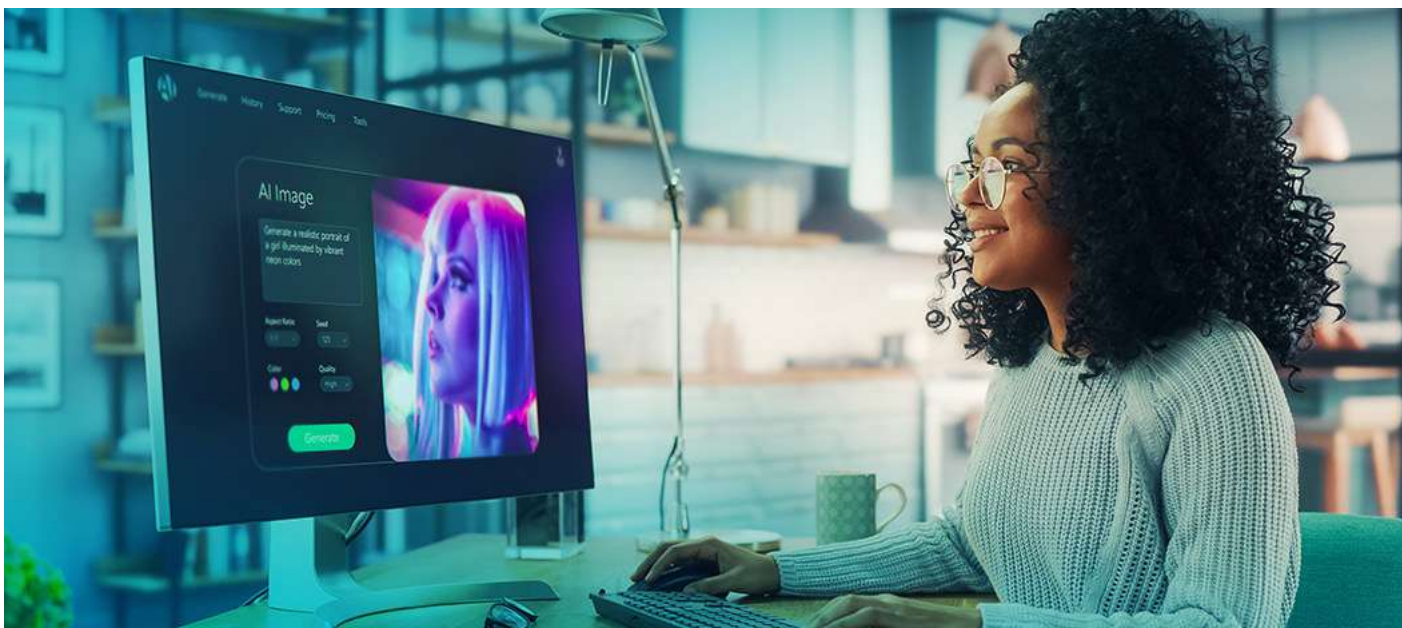
Además, las compañías participantes responden en consenso asegurando que **la IA aún no ha generado un impacto significativo en la cultura organizacional**. Su uso se percibe como incipiente, y por tanto, **no ha transformado los valores ni la forma de trabajar del talento**. Por esta razón, **la sensibilización y la formación** son pasos fundamentales para facilitar la integración de la IA generativa en la empresa.

Este diagnóstico coincide con lo expuesto en el informe Blueprint for Intelligent Economies del Foro Económico Mundial (2025), que señala que muchas organizaciones europeas se encuentran todavía en **etapas tempranas o intermedias de madurez cultural en IA**. Aunque han comenzado a implementar tecnologías basadas en IA, **su integración en la cultura organizacional y en los procesos de toma de decisiones estratégicas sigue siendo limitada**.

Esto representa una oportunidad estratégica y una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que se comprometan a superar las barreras identificadas, mediante la formación continua, la sensibilización y un liderazgo transformador.

Las organizaciones reconocen la responsabilidad de **preparar a sus plantillas para afrontar un entorno cambiante e incierto**. En este contexto, se apuesta decididamente por la **formación continua** y el **desarrollo de competencias clave**, con el objetivo de:

- **Reducir el miedo al cambio**, promoviendo una actitud abierta hacia la transformación digital.
- **Reforzar la confianza de los empleados** en su capacidad de adaptación y aprendizaje.
- **Fomentar una cultura de resiliencia y mejora continua**, alineada con lo que plantea la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes.



### 3.2 El papel clave del liderazgo: ¿Qué se espera de los líderes?

El liderazgo actual se enfrenta a un escenario de profundo cambio, marcado por la acelerada incorporación de la IA en todos los ámbitos de la organización.

Esta transformación es, ante todo, un reto humano y de autoliderazgo que abre una oportunidad única para que los líderes redefinan su papel para impulsar el talento en un nuevo marco de colaboración entre las personas y la tecnología.

La irrupción de nuevos modelos de trabajo, los procesos que incorporan automatizaciones, las nuevas posiciones, la repriorización de habilidades y las nuevas herramientas están despertando profundas cuestiones éticas y resistencias al cambio. Ante estos nuevos paradigmas, la forma de establecer el liderazgo también supone un reto, ya que requiere de su revisión y adaptación. En este nuevo contexto, el liderazgo ya no puede limitarse a dirigir desde la experiencia pasada, sino que debe aprender a navegar lo desconocido con apertura, reflexión crítica y propósito.

La IA puede ayudarnos en la toma de decisiones y generar nuevas oportunidades de negocio, pero son las personas quienes guían la dirección, toman las decisiones y construyen.

Es por ello vital seguir evolucionando con la tecnología, comprendiendo su impacto además de las oportunidades que nos pueden ofrecer, y por ello se requiere de un nuevo tipo de líder que sea capaz de iluminar un camino en constante evolución.

#### Surgen así preguntas que reflejan los retos del momento:

- ¿Qué significa ser un líder auténtico en un entorno en constante transformación?
- ¿Estoy fomentando una cultura que abraza el aprendizaje continuo y la experimentación?
- ¿Estoy liderando con un propósito claro o simplemente reaccionando al entorno?
- ¿Cómo puedo impulsar una mirada crítica y ética sobre la IA sin frenar la innovación?
- ¿Estoy en riesgo de quedarme atrás como líder si no encuentro el propósito de la IA en mi organización?



**Como vemos, estas cuestiones no son meramente técnicas: son profundamente humanas. Revelan cómo la IA y el liderazgo están entrelazados.**

Liderar en esta nueva era implica no solo comprender la tecnología, sino también liderarse a uno mismo con conciencia, ética y visión. Implica cultivar una mentalidad abierta al aprendizaje, al diálogo con lo desconocido y a la construcción de un futuro donde la tecnología potencie —y no sustituya— lo mejor del talento humano.

“Los líderes deben convertirse en facilitadores que apoyen a sus equipos en el uso de herramientas de IA, promoviendo la confianza y la interpretación crítica de los resultados.”

Pedro Soto, Estudio de Comunicación

## Cuestiones Clave que los líderes deben tener en cuenta

### Liderazgo como competencia transversal

En un entorno marcado por la transformación constante, ya no basta con contar con líderes en la cima de la jerarquía. Hoy, el liderazgo debe entenderse como una competencia transversal a toda la organización. Esto implica formar y empoderar a personas en todos los niveles para que puedan asumir responsabilidades, tomar decisiones con criterio y generar impacto, más allá de su rol formal. El liderazgo del futuro se definirá por la capacidad de adaptarse, aprender y actuar con propósito en medio de la incertidumbre.

### Culturas organizativas generativas

Las organizaciones que prosperan no son las que simplemente reaccionan al cambio, sino aquellas que lo anticipan, lo integran y aprenden de él. Para ello, es clave construir culturas generativas: entornos donde se fomente la innovación y se normalice el error como parte del proceso. Esto requiere estructuras más abiertas, espacios de diálogo genuino y una mentalidad de mejora constante que esté arraigada en el ADN de la organización.

### La confianza como activo estratégico

En un mundo donde la tecnología avanza más rápido que las normas que la regulan, la confianza se ha convertido en un recurso estratégico. Las personas —clientes, empleados, inversores y sociedad en general— esperan coherencia, transparencia y un propósito claro por parte de las organizaciones. En este contexto, los líderes deben tomar decisiones éticas, gestionar la inteligencia artificial con responsabilidad y demostrar un compromiso real con el impacto social. La confianza ya no es solo una cuestión reputacional: es un factor clave de diferenciación y sostenibilidad.



## Tres recomendaciones para aprovechar el poder de la IA de manera efectiva a distintos niveles en las compañías



01

### Educarse y educar a tu equipo:

La IA está en constante evolución. La formación continua es un elemento crucial para tomar decisiones informadas además de un requisito del Reglamento de Inteligencia Artificial (RIA) europeo.



02

### Experimentar de forma controlada:

Adoptar un enfoque de “prueba y aprendizaje” permite integrar la IA sin comprometer la estabilidad del negocio.



03

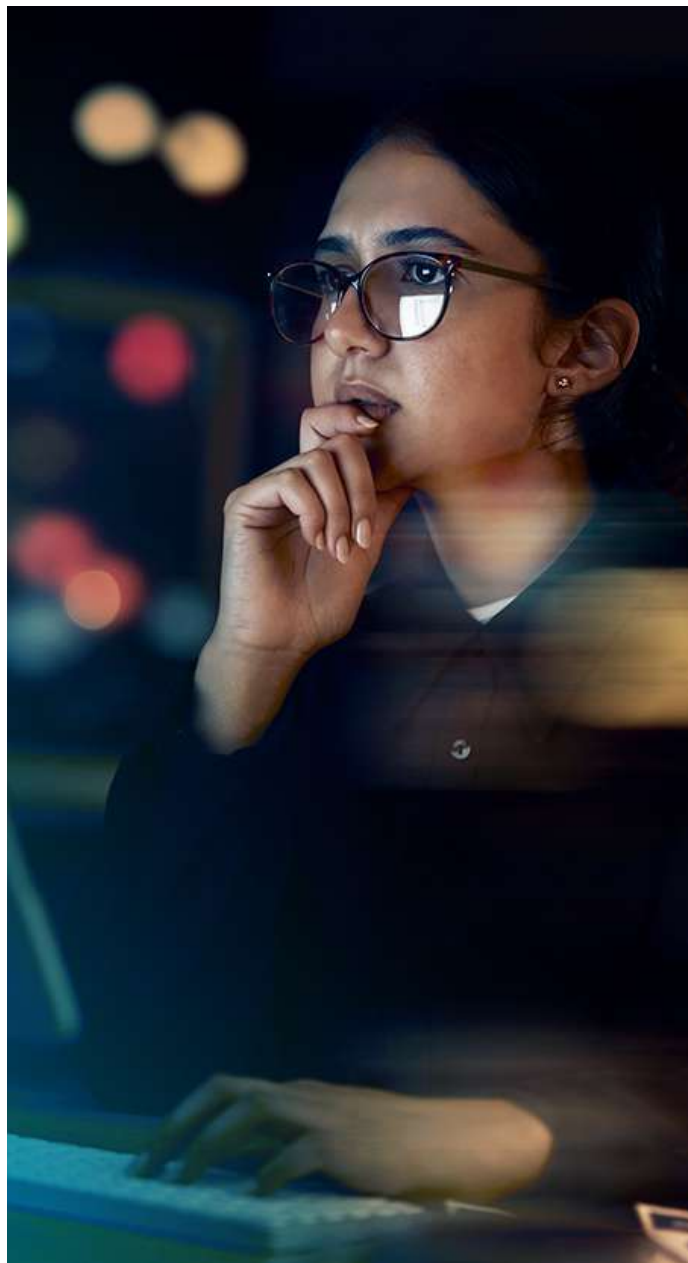
### Equilibrar tecnología y talento humano:

La IA y sobre todo la IA generativa no debe reemplazar la creatividad y la intuición humana, sino potenciarlas.

“

“La analítica conversacional nos permite comprender mejor las interacciones con los clientes, identificar las actividades más eficaces y avanzar hacia una comunicación hiperpersonalizada con los empleados. Gracias a esta tecnología, hemos logrado reducir entre un 10% y un 15% el tiempo de capacitación necesario para que los empleados comiencen a trabajar de forma efectiva. Como resultado, se sienten más seguros y son más eficientes en la atención al cliente.”

Oscar Vergé, Konecra



### 3.3 Las habilidades imprescindibles para aportar el máximo valor con la IA

La irrupción de la IA está impulsando una profunda transformación en los perfiles profesionales y en los mapas de competencias asociados. Más allá del avance tecnológico, el verdadero desafío reside en cómo las personas redefinen sus capacidades para responder a un entorno en constante evolución, y cómo sacar su máximo potencial con ayuda de la IA.

En este escenario, no se trata solo de adquirir habilidades técnicas, sino de desarrollar competencias estratégicas, relacionales y humanas que permitan adaptarse a nuevas formas de interacción, donde la colaboración entre personas y sistemas inteligentes apunta a convertirse en una dimensión clave del trabajo futuro. Esta transformación no es un destino fijo, sino un proceso en construcción que exige reflexión y aprendizaje continuo.

El LabS IA ha puesto de manifiesto que la inteligencia artificial puede amplificar el potencial del talento de las personas. Pero para que esto ocurra, es imprescindible que las organizaciones acompañen a sus profesionales en el desarrollo de nuevas capacidades.

Las compañías participantes en el laboratorio coinciden en que para no quedarse rezagados en un entorno cada vez más influido por la inteligencia artificial, es imprescindible desarrollar un conjunto de habilidades que trascienden lo técnico, donde el pensamiento crítico se posiciona como una competencia esencial, ya que permite cuestionar y validar la información generada por estos sistemas inteligentes.



Es clave que las personas estén abiertas a probar nuevas herramientas. La formación continua es la mejor manera de evitar que las personas se queden fuera del mercado.

Teresa Leonet, BMW

A esto se suma la adaptabilidad, entendida como la capacidad de ajustarse a nuevas herramientas y entornos de trabajo en constante cambio.

El aprendizaje continuo es otra habilidad clave, ya que la velocidad de evolución tecnológica exige una actualización constante de conocimientos. La comunicación efectiva también se destaca como fundamental, tanto para colaborar con otros, como para hablar con la IA e interpretar y explicar los resultados que ofrece.

Las compañías subrayan que estas competencias no solo permiten un uso más eficaz de la tecnología, sino que también refuerzan la confianza de los empleados y su capacidad para liderar procesos de transformación. En definitiva, se trata de cultivar habilidades profundamente humanas para convivir con tecnologías cada vez más sofisticadas.

Esta distancia entre el avance tecnológico y el nivel de desarrollo competencial de los profesionales representa una oportunidad estratégica: la de construir culturas organizacionales que apuesten por el aprendizaje constante, la colaboración interdisciplinar y el fortalecimiento de capacidades que permitan explotar los beneficios de la IA mejorando el ROI de las compañías, con un criterio responsable y ético.


Según el Primer Barómetro de la IA y el Talento en España (NTT DATA & ISDI, 2024), solo una de cada cuatro organizaciones ha desarrollado programas específicos para adquirir las habilidades necesarias para trabajar con IA, y apenas un 6% ha alcanzado un nivel de implementación plena en estrategias de formación continua.

**De media, los usuarios de LinkedIn han visto cambiar en un 25% las habilidades necesarias para su puesto en los últimos ocho años. Se espera que ese porcentaje alcance al menos un 65% para 2030 debido a la inteligencia artificial.**


(Según Harvard Business Review, 2024)

# Cuestiones clave que los líderes deben tener en cuenta




 **Pensamiento crítico y ético**


Evaluar los resultados generados por la IA con criterio humano, cuestionar sesgos y tomar decisiones informadas.

 **Empatía y comunicación**


Esenciales para complementar la automatización con una experiencia humana significativa y clave para saber cuáles son los códigos de comunicación con la IA y tenerla como herramienta de gran ayuda.

 **Alfabetización en IA**


Comprender cómo funciona la IA, sus aplicaciones y limitaciones, por parte de diferentes perfiles.

 **Curiosidad y mentalidad de crecimiento**


La capacidad de aprender de forma autónoma y continua será más valiosa que cualquier conocimiento puntual.

 **Colaboración interdisciplinar**


Trabajar en equipos que integren tecnología, negocio y personas, con una visión compartida.

 **Análisis de datos**


Interpretar resultados, identificar patrones y aplicar soluciones tecnológicas en procesos de selección, desarrollo o fidelización del talento.

 **Visión sistémica y estratégica**

Comprender cómo la IA impacta en los procesos, las personas y los modelos de negocio.

 **Gestión del cambio**

Liderar procesos de transformación cultural y tecnológica con sensibilidad y propósito.

 **Uso de herramientas de IA**

Adquirir conocimiento práctico de plataformas que ayudan a seleccionar candidatos, asistentes virtuales y sistemas que automatizan evaluaciones entre otros.

## Nuevas especializaciones emergentes

Para no quedarse atrás en un entorno donde la IA redefine los roles profesionales, las organizaciones están empezando a identificar nuevas especializaciones que requieren de habilidades híbridas y en constante evolución.

Según Gartner (2024), están surgiendo perfiles orientados al desarrollo de Agentes de IA, capaces de diseñar sistemas autónomos que interactúan con los equipos de profesionales de forma fluida, lo que exige una combinación de conocimientos técnicos, experiencia de usuario y comprensión del comportamiento humano.

Entre los hallazgos del grupo de trabajo se destaca la creación de roles como formadores en IA aplicada, diseñadores de itinerarios profesionales personalizados mediante analítica avanzada, y especialistas en ética y gobernanza de la IA. Estas especializaciones no solo responden a la evolución tecnológica, sino que representan una vía concreta para que las personas puedan convivir con la IA, liderar su integración y extraer de ella su máximo potencial.

### 3.4 Concienciación, formación y gobernanza: pilares para una adopción ética y sostenible de la IA

Concienciar, formar y establecer marcos de gobernanza sólidos son acciones estratégicas que permiten integrar la IA de forma ética, sostenible y coherente con los valores organizacionales, minimizando riesgos y maximizando su impacto positivo.

En este contexto, el liderazgo juega un papel clave como facilitador del aprendizaje, garante de principios éticos y promotor de una cultura digital que empodere a las personas en lugar de sustituirlas.

Las organizaciones participantes en el LabS IA coinciden en señalar que la sensibilización y la formación, tanto en sus dimensiones estratégicas como técnicas, constituyen factores clave para capitalizar el potencial de la IA. En este sentido, todas ellas afirman estar desarrollando iniciativas orientadas a facilitar su adopción de manera responsable, efectiva y alineada con los valores y objetivos de la organización.

La media de madurez en el eje “ADN IA y competencias del futuro” es de **2,62 sobre 5**, lo que indica que muchas organizaciones aún se encuentran en una fase de **concienciación y planificación**.

Esto abre una gran oportunidad: más allá del desafío técnico, la IA nos invita a impulsar un cambio cultural que transforme **cómo aprendemos, colaboramos y lideramos**.

Es una ocasión única para repensar nuestras formas de trabajar y crecer con mayor inteligencia y propósito.

Primer Barómetro de la IA y el Talento en España (NTT DATA & ISDI, 2024)

#### Entre las acciones más destacadas se encuentran:

- Lanzamiento de campañas internas de comunicación para informar y generar confianza.
- Impartición de formaciones estructuradas por niveles, adaptadas a distintos perfiles y funciones.
- Dinamización de sesiones de acompañamiento personalizado, como tutorías one-to-one con expertos internos.
- Creación de recursos digitales como webs internas con contenidos formativos y manuales de uso ético.
- Diseño de itinerarios de carrera personalizados, apoyados por IA.
- Definición de modelos de gobernanza específicos y políticas internas que detallan el propósito, los usos y los límites de la IA en el entorno laboral.





“

“Se ha constituido un grupo interno encargado de definir las normas de uso y establecer pautas para una utilización responsable de la IA. Una de las conclusiones clave del grupo de trabajo es precisamente la necesidad de formación”

Rufino García, Canal de Isabel II

Aunque los avances son significativos, las compañías reconocen que **aún queda un largo camino por recorrer** para consolidar el uso de la IA en la gestión del talento.

Otro de los temas abordados en el laboratorio fue la relación entre la inteligencia artificial y la construcción de una **cultura organizacional más sostenible**, así como su impacto en una **gestión del talento más consciente y responsable**. En este contexto, se identificaron varias tendencias emergentes en las que la IA puede convertirse en una aliada clave:

- **Medición y mejora del bienestar de los empleados** mediante análisis predictivos y seguimiento personalizado.
- **Impulso de la diversidad, equidad e inclusión (DEI)** a través de procesos más objetivos y libres de sesgos.
- **Tecnología ética y responsable** en los procesos de recursos humanos, garantizando transparencia y equidad.

Y precisamente fueron estas tendencias las que se compartieron en la reunión anual del Foro Económico Mundial (2024), que destacó que la inteligencia artificial generativa tiene el potencial de mejorar significativamente el bienestar de los empleados mediante el uso de análisis predictivos y personalización de la experiencia laboral. Además, subrayó su capacidad para impulsar la diversidad, la equidad y la inclusión, al facilitar la identificación y el análisis de sesgos en los procesos de selección, evaluación y desarrollo profesional.

Este enfoque fue parte del eje temático “Artificial Intelligence as a Driving Force for the Economy and Society”, donde se enfatizó que el verdadero valor de la IA no reside solo en su eficiencia, sino en su capacidad para transformar positivamente la experiencia humana en el trabajo.

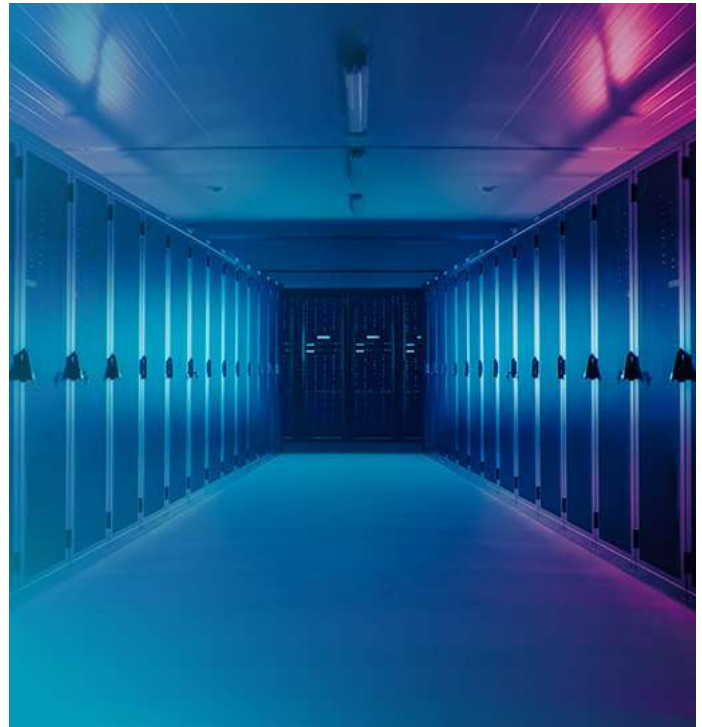
### 3.5 La necesidad de generar confianza y proteger derechos fundamentales: ética y seguridad

La inteligencia artificial está transformando cada etapa del ciclo de vida del talento: desde la atracción y selección, hasta la evaluación, el desarrollo y la desvinculación. Sin embargo, esta revolución tecnológica trae consigo una responsabilidad ineludible: garantizar que el uso de la IA se alinee con la regulación y los principios éticos, respete los derechos fundamentales y proteja los datos personales de los profesionales.

Esto implica diseñar algoritmos explicables y auditables que permitan comprender cómo se toman decisiones sobre las personas, establecer principios de equidad y no discriminación que eviten la reproducción de sesgos, fomentar la participación activa de los profesionales en la definición de los usos aceptables de estas tecnologías en su entorno laboral.

Aplicar IA en la gestión del talento implica tomar decisiones que afectan directamente a las personas. Por ello, es imprescindible considerar cuatro dimensiones clave:

- **Ética:** asegurar que los algoritmos respeten la dignidad humana, promuevan la equidad y eviten cualquier forma de discriminación o sesgo.
- **Regulación:** deberemos garantizar que los sistemas de IA respeten la regulación existente como el RIA (Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial) para cumplir con los requerimientos definidos.
- **Transparencia:** definir claramente quién supervisa, valida y responde por las decisiones automatizadas, especialmente en procesos sensibles como la selección o la promoción.
- **Protección de datos:** garantizar la privacidad, el consentimiento informado y el uso legítimo de la información personal en todo el ciclo de vida del talento.



La reciente entrada en vigor del Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (RIA) y algunas directrices internacionales como la Recomendación sobre la Ética de la IA de la UNESCO (2021) marcan un punto de inflexión: ya no se trata solo de lo que la tecnología puede hacer, sino de lo que debe hacer según los marcos definidos. Es un cambio de paradigma que requiere adoptar una perspectiva basada en valores, donde la innovación tecnológica tenga a las personas en el centro. Así, se promueve una IA alineada con los derechos fundamentales, generando un impacto positivo en la sociedad. Esto implica entender las consecuencias del uso de la IA en las personas para poder garantizar la transparencia, la equidad, la protección de datos y la supervisión humana en todos los procesos donde la IA interviene en la gestión del talento. De esta manera, se podrán promover sistemas de IA sólidos y eficientes, pero también seguros y sostenibles.



“Hemos publicado recientemente la Política de Uso de la IA, totalmente alineada con nuestro código ético y los valores corporativos, con el objetivo de asegurar un uso responsable y obtener un retorno tangible en productividad y eficiencia.”

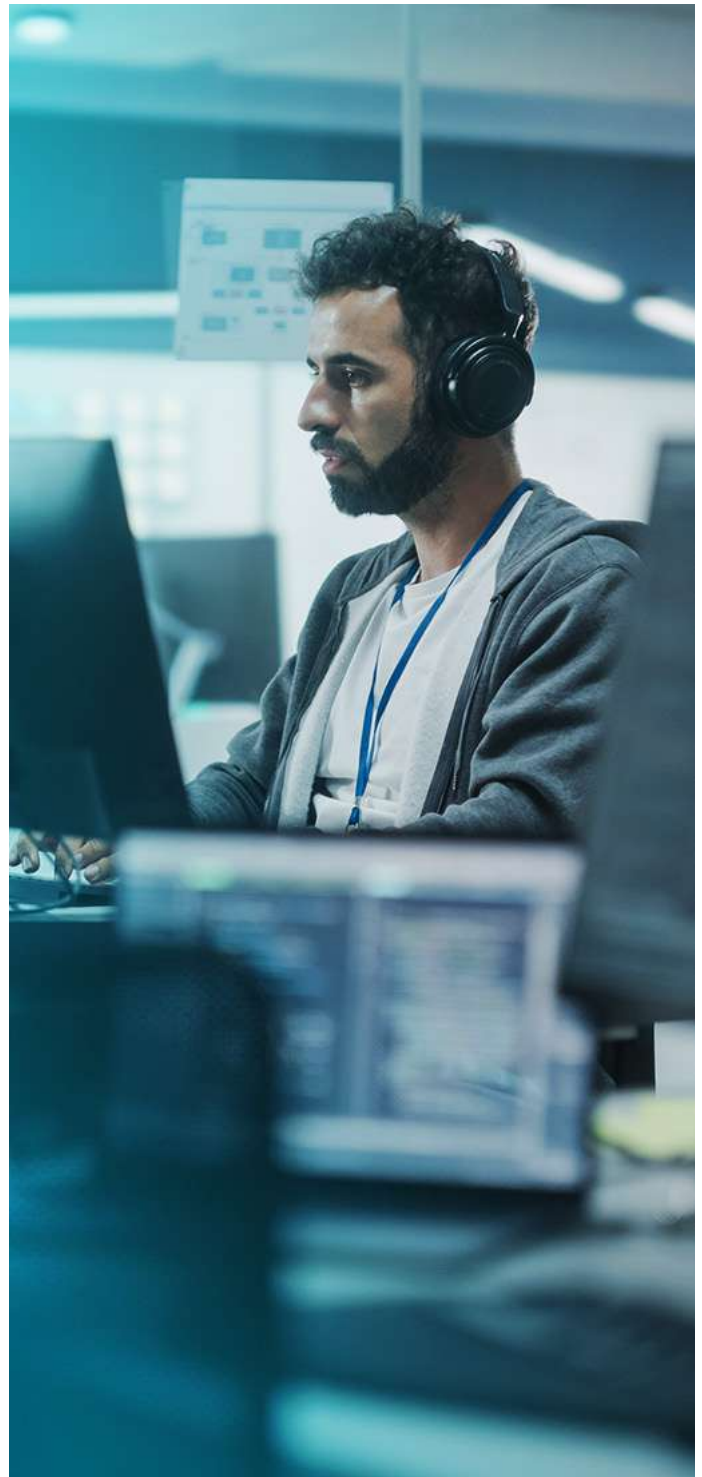
Marcos Bauer, Técnicas Reunidas

## Inquietudes legítimas: entre la fascinación y la incertidumbre

En el marco del LabS de IA de Fundación SERES y NTT DATA, las empresas revelan que uno de los focos de preocupación más recurrentes en torno a la inteligencia artificial aplicada al talento es su dimensión ética y de seguridad. Las organizaciones coinciden en la necesidad de establecer modelos de gobernanza claros, especialmente en procesos sensibles como el reclutamiento o la gestión de datos personales. Se reconoce que el uso de IA debe estar alineado con los principios éticos, y por ello algunas compañías han comenzado a desarrollar políticas internas, manuales de uso responsable y programas formativos dirigidos a sus líderes con el objetivo de hacer frente a los retos. La preocupación por la privacidad, la transparencia en la toma de decisiones automatizadas y la posibilidad de sesgos algorítmicos son aspectos que generan inquietud y que, si no se abordan adecuadamente, pueden erosionar la confianza del talento en estas tecnologías, además de incurrir en riesgos normativos y por tanto, generar sanciones y problemas reputacionales a las organizaciones.

Esta tensión se ve reflejada también en los datos del **primer Barómetro de la IA y el Talento en España (NTT DATA & ISDI, 2024)**, que identifican entre los principales miedos compartidos por las organizaciones:

- **Las brechas de seguridad y privacidad:** el 67% de las organizaciones reconoce que aún no ha alcanzado un nivel avanzado de protección de datos en entornos con GenAI (NTT DATA & ISDI, 2024).
- **La falta de transparencia:** la dificultad para explicar cómo se toman decisiones automatizadas genera desconfianza, especialmente en procesos sensibles como la selección o evaluación del talento.
- **Impacto en la autonomía profesional:** muchos empleados temen que la IA sustituya su criterio o reduzca su capacidad de decisión.



**El informe del Foro Económico Mundial (2024) advierte que la confianza en la IA solo será posible si se garantiza una alineación entre los sistemas tecnológicos y los valores humanos compartidos, como la privacidad, la equidad y la justicia.**

Algo que afirmaban los participantes durante las conversaciones del laboratorio es la importancia de implicar a todas las personas de la organización, ya que la seguridad en el uso de GenAI no se limita a proteger datos, sino que debe entenderse como un activo estratégico para generar confianza y establecer un gobierno adecuado de la IA que permita identificar los posibles riesgos de su implantación.



### ¿Cómo se puede lograr este enfoque estratégico?

- Estableciendo guías éticas del uso de la IA y de propiedad intelectual, que eviten fugas de información o usos indebidos.
- Implementando mecanismos de transparencia y explicabilidad que permitan entender la toma de decisiones y mecanismos de auditoría y monitorización que permitan identificar los sesgos.
- Formando a los empleados en prácticas seguras, especialmente en el uso de herramientas generativas a través de la creación de espacios de diálogo y reflexión, donde se puedan expresar dudas, resistencias y propuestas.

**Como conclusión, la ética no debe entenderse como un límite a la innovación, sino como el marco que orienta su desarrollo y garantiza que el despliegue de la inteligencia artificial en la gestión del talento se construya desde el respeto a las personas, promoviendo la equidad, la protección de la privacidad y el uso responsable de la tecnología en este avance exponencial.**

## 4. Conclusiones

La inteligencia artificial ha irrumpido en el mundo empresarial no solo como una tecnología disruptiva y de hiperpersonalización, sino como una oportunidad sin precedentes para repensar el papel del talento humano en las organizaciones.

A lo largo de esta edición del LabS IA, ha quedado patente que el verdadero potencial de esta tecnología va más allá de la automatización de procesos y la mejora de la eficiencia. Es una poderosa herramienta **capaz de potenciar el talento de las personas, pero cuya aplicación requiere de ética, inteligencia emocional, rigor y visión estratégica.**

Las organizaciones participantes han compartido avances, inquietudes y aprendizajes, y han revelado un punto en común: la necesidad de construir una relación entre tecnología y personas, donde **la innovación esté al servicio de lo social, del bienestar, la equidad y el desarrollo del talento.**

En este contexto, la IA se presenta como una aliada para liberar tiempo, personalizar experiencias, anticipar necesidades y tomar decisiones más informadas. Pero su integración efectiva exige algo más profundo: **una transformación cultural que sitúe a las personas en el centro**, que fomente el aprendizaje continuo y que promueva un liderazgo ético, consciente y adaptativo. No se trata de adaptar a las personas a la tecnología, sino de adaptar la tecnología a los valores y aspiraciones humanas.

**El liderazgo, en este nuevo escenario, se redefine como una capacidad distribuida, empática y transversal.**

Ya no basta con dirigir desde la experiencia técnica o la jerarquía, se necesita una nueva forma de liderar que abrace la incertidumbre, que escuche activamente y que inspire confianza. La IA no sustituirá a los líderes, pero sí transformará la forma de liderar, impulsando a que quienes están al frente se guíen por un propósito claro y sean capaces de inspirar y orientar a sus equipos con visión y coherencia.

En este entorno, el desarrollo de **competencias humanas - como el pensamiento crítico, la empatía o la colaboración interdisciplinar - se vuelve más relevante que nunca.** En un mundo donde las máquinas aprenden rápido, lo que diferenciará a las personas será su capacidad de conectar, interpretar e imaginar. La IA puede ser una herramienta transformadora, pero solo si se combina con habilidades profundamente humanas podrá generar un impacto positivo y sostenible.

Este informe **subraya la urgencia de construir marcos éticos sólidos, fomentar la transparencia y garantizar que la IA se utilice con responsabilidad.** La confianza no se impone, se cultiva. Y solo una IA que respete la dignidad humana, que no perpetúe sesgos, que proteja la privacidad y promueva la equidad podrá ser aceptada y valorada. Para lograrlo, es necesario contar con **modelos de gobernanza claros y efectivos dentro de las organizaciones.**



**En definitiva, el potencial de la inteligencia artificial en la gestión del talento apenas comienza a desplegarse. Será responsabilidad de los líderes asegurar su implementación de forma estratégica e integrada. Y es que una evolución tecnológica guiada por principios éticos y criterios sólidos, fortalecerá el desarrollo humano, el talento y la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo.**

## Empresas participantes en el laboratorio:



## Sobre Fundación SERES & NTT DATA

---

Fundación SERES, entidad sin ánimo de lucro, nacida hace 15 años, acompaña la transformación de las empresas e impulsa su liderazgo ante los retos sociales. Su objetivo es posicionar el valor de lo social en las organizaciones. Como movimiento pionero, con cerca de 150 compañías adheridas, que representan el 30% del PIB y el 75% del IBEX 35, aborda el compromiso social de las empresas desde un enfoque estratégico y práctico basado en la innovación.

Desde la Fundación, trabajamos junto con las compañías para abordar los principales retos corporativos en materia social, aunando propósito y estrategia. En el campo de la Inteligencia Artificial, promovemos que las organizaciones hagan una gestión responsable de la tecnología y contribuyan a un modelo de progreso inclusivo, que no deje a nadie atrás.

NTT DATA, compañía japonesa en el TOP 10 de empresas de servicios TI más grande del mundo, cuenta con más de 140.000 profesionales y opera en más de 50 países. En NTT DATA acompañamos a nuestros clientes en su desarrollo digital a través de una amplia oferta de servicios de consultoría estratégica y Advisoring, tecnologías de vanguardia, aplicaciones, infraestructura, modernización de servicios TI y BPOs. Aportamos una profunda experiencia en todos los sectores de actividad económica y un gran conocimiento de las geografías donde tenemos presencia.

Ponemos nuestro empeño en la construcción de una comunidad de personas única y abierta, liderada por unos valores compartidos, que ha ido creciendo como una gran red de talento colectivo capaz de multiplicar nuestras capacidades y nuestro conocimiento, para responder con agilidad a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y anticiparnos con inteligencia al futuro. En el ámbito de Data & Intelligence, aceleramos la transformación de negocio de nuestros clientes a través de la innovación y de un porfolio completo de servicios.

## Contacto

---



### Cristina Aliaga

Directora del Área de Empresas,  
Fundación SERES



### Beatriz Zamora

Project Manager,  
Fundación SERES



### Patricia González

Business Consulting Talent &  
Transformation,  
NTT DATA



### Myriam Franco

Corporate Sustainability Team Leader,  
NTT DATA

