



The New Talent Equation: **Activating Workforce Confidence at Scale**

Cerrar la brecha entre la adopción de la IA y las habilidades humanas

La transformación se está acelerando, pero la confianza no le sigue el ritmo.

En todas las organizaciones, la inversión en IA está aumentando y ya se ven los primeros resultados. El trabajo se hace más rápido. Las expectativas están cambiando. Pero, bajo la superficie de tales avances, está emergiendo una realidad más desigual, a la que las organizaciones apenas están empezando a hacer frente.

Se pide a los empleados que se adapten en tiempo real a nuevas herramientas, nuevas expectativas y, en muchos casos, a definiciones completamente nuevas de sus funciones. Para algunos, esto se traduce en nuevas oportunidades. Para muchos, genera incertidumbre.

Este es el patrón que se repite en cada ola de cambio. La tecnología se expande rápidamente. Las habilidades humanas no.

Esta disparidad hace que las organizaciones se enfrenten a un nuevo reto: no solo cómo implementar nuevas capacidades, sino cómo asegurarse de que el personal pueda asimilarlas, confiar en ellas y actuar en consecuencia. Las organizaciones que invierten desde el principio en el desarrollo de habilidades tienden a acelerar la adopción y obtener beneficios más rápidamente. Sin esa condición, ni siquiera las iniciativas de transformación bien diseñadas logran un impacto sostenido.

Lo que se viene exigirá un cambio de enfoque: pasar de centrarse únicamente en la implementación a impulsar la adaptabilidad a escala: generar confianza, aportar claridad, ganar credibilidad y acompañar al personal a lo largo de un proceso de cambio continuo.

La IA puede ser el catalizador actual. Pero el desafío va mucho más allá.

Será el nivel de preparación, y no la tecnología, la que determine lo que sucede a continuación. Y la preparación se consigue a través de la claridad, las capacidades y la confianza, que generan la seguridad necesaria para adaptarse a las nuevas formas de trabajar.



Caroline Pfeiffer Marinho

Global Senior Vice President,
Talent Solutions RPO y
Right Management

Junio de 2026

The New Talent Equation: Activating Workforce Confidence at Scale

Cerrar la brecha entre la adopción de la IA y las
habilidades humanas

Índice

03	Introducción
04	Aspectos destacados de la investigación
05	Por qué los modelos de gestión del talento ya no se adecuan al propósito
08	La respuesta de las empresas a la transformación del personal impulsada por la IA
12	La resistencia humana a la transformación de la IA
13	Creación de una plantilla preparada para la IA
15	Conclusión

Introducción

La IA ya no solo está cambiando los flujos de trabajo. Está cambiando la forma en que las organizaciones definen el talento, estructuran el trabajo y construyen una ventaja basada en el personal.

Este cambio está creando nuevos desafíos para los responsables de RR. HH. y adquisición de talentos (Talent Acquisition, TA). Las organizaciones se están viendo obligadas a replantearse simultáneamente sus estructuras de fuerza laboral, la preparación de sus líderes, sus modelos de capacidades y el compromiso de sus empleados.

En el primer informe de esta serie, *The New Talent Equation: Building Better Talent Decisions*, analizamos por qué la IA está obligando a las organizaciones a rediseñar los procesos de talento y los modelos operativos. En este segundo informe se examina la siguiente pregunta que surge de esta transformación: si los modelos de fuerza laboral, las estructuras de liderazgo y los propios empleados están preparados para las nuevas

formas de trabajar impulsadas por la IA. Basándose en información de primera mano de líderes de RR. HH. y TA, **el informe analiza:**

- Cómo la IA está redefiniendo las estructuras del personal, el diseño de funciones y las estrategias de gestión del talento.
- Los desafíos relacionados con la preparación de la plantilla y la confianza en la empresa que están surgiendo a raíz de la transformación impulsada por la IA.
- Cómo están abordando las organizaciones el desarrollo de capacidades, la movilidad, la gobernanza y la adaptación de la fuerza laboral
- Las condiciones que necesita cumplir toda organización para crear modelos operativos escalables que combinen el factor humano con el uso de la IA.

Este informe proporciona información útil para las organizaciones que buscan poner en funcionamiento modelos sostenibles en los que se combine el uso de personal humano con la IA y crear estrategias de personal diseñadas para una adaptación continua.

Aspectos destacados de la investigación



La transformación de la IA es un desafío para el personal, no un desafío tecnológico

Solo el 17 % de las organizaciones afirma contar con un nivel avanzado o transformador de preparación de la fuerza laboral, a pesar de la adopción generalizada de la IA en los departamentos de RR. HH. y gestión del talento. El mayor obstáculo a la transformación de la IA ya no es la adopción de la tecnología, sino la falta de preparación del personal.



Los mejores resultados de la IA están surgiendo de la combinación de las capacidades humanas y la IA, más que de la automatización por sí sola.

Aproximadamente el 34 % de las organizaciones afirma obtener los mayores aumentos de productividad en aquellas funciones laborales potenciadas por la IA, respaldadas por una colaboración significativa entre humanos e IA, frente a solo el 8 % que afirma haber registrado los mayores incrementos en puestos totalmente automatizados. Las organizaciones se están dando cuenta de que la IA aporta más valor cuando potencia las capacidades humanas que cuando se usa únicamente para automatizar tareas.



La preparación del liderazgo es el nuevo cuello de botella de la transformación

Solo el 3 % de las organizaciones afirman que sus directivos están plenamente preparados para gestionar las nuevas formas de trabajar habilitadas por la IA.



La irrupción de la IA está impulsando el rediseño de la plantilla, no la reducción de personal

Cerca del 63 % de las organizaciones mencionó la readaptación de habilidades y la recolocación como el resultado más habitual para los empleados cuyos puestos se vieron significativamente afectados por la adopción de la IA. Al mismo tiempo, el 86 % identificaron las iniciativas de mejora y readaptación de habilidades centradas en la IA como una prioridad principal del personal, mientras que el 54 % priorizaba una mayor movilidad interna y trayectorias profesionales para los empleados afectados por la IA.



La confianza del personal se está convirtiendo en un determinante estratégico para el éxito de la transformación de la IA

Casi el 78 % de las organizaciones informan del miedo de los empleados a la pérdida del puesto de trabajo, mientras que el 63 % informa de resistencia a la adopción de herramientas de IA después de su implementación. Las organizaciones que pierdan la confianza del personal tendrán dificultades para implementar la IA a gran escala.

Por qué los modelos de gestión del talento ya no se adecuan al propósito

El primer artículo de esta serie analizó cómo la IA está remodelando los procesos de RR. HH. y gestión del talento y por qué las organizaciones se ven obligadas a rediseñar modelos operativos creados para un entorno fundamentalmente diferente. Sin embargo, cada vez más las implicaciones de la IA se extienden más allá de la transformación de los procesos en el personal y los modelos de talento que sustentan el trabajo en sí.

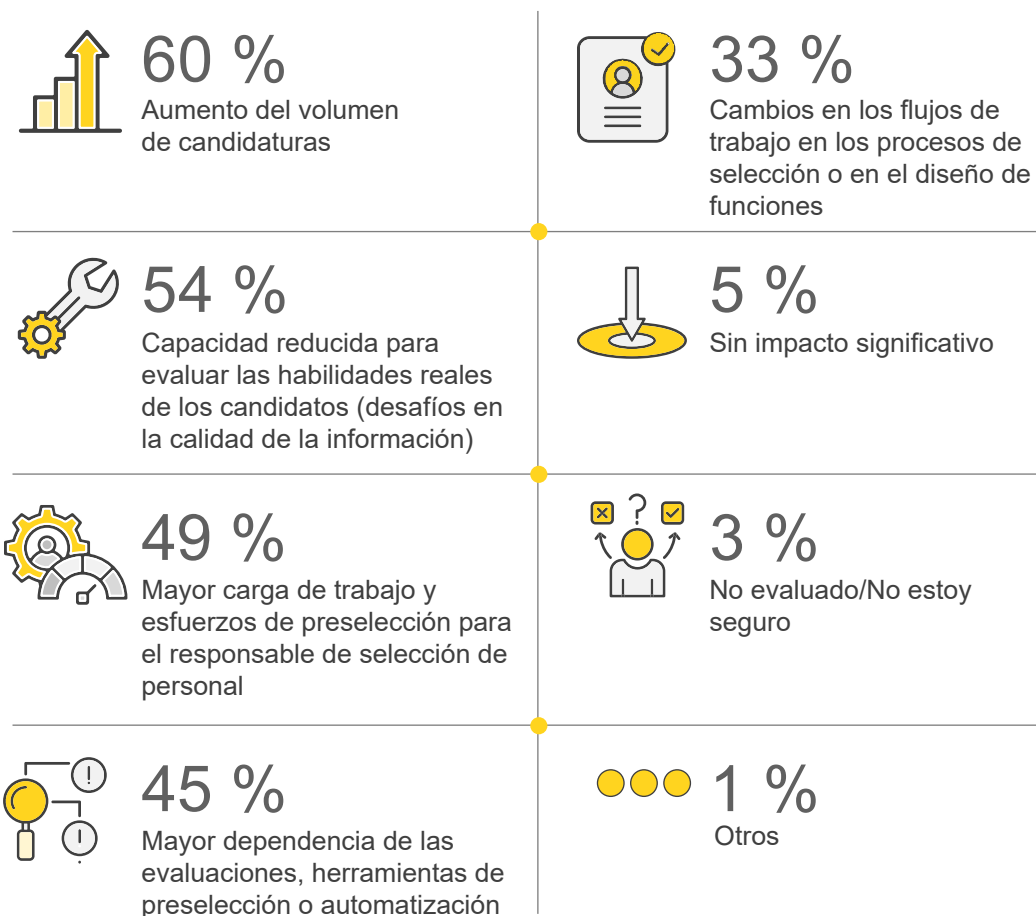
A medida que la IA se integra en los flujos de trabajo y la toma de decisiones, los modelos de talento tradicionales contruidos en torno a funciones estables, credenciales y trayectorias profesionales lineales se están volviendo menos eficaces. Las habilidades requeridas están evolucionando a un ritmo que los modelos tradicionales de gestión de funciones ya no pueden seguir. Al mismo tiempo, los currículums y las candidaturas generados con la ayuda de IA, junto con las herramientas automatizadas de preparación de entrevistas, están cambiando la forma en que las organizaciones identifican y evalúan el talento.

Como destacó nuestro primer artículo, la IA está reduciendo la claridad de la información en el proceso de selección de personal. A las organizaciones les resulta cada vez más difícil distinguir entre un candidato con potencial y uno cuya candidatura ha sido potenciada por la IA. Como muestra la Figura 1, el comportamiento de los candidatos asistido por la IA está planteando nuevos desafíos en torno a la calidad, la valoración y la evaluación de la información, lo que obliga a las organizaciones a reconsiderar cómo se identifica y valida el talento.

Figura 1: Impacto del comportamiento de los candidatos asistido por la IA en los procesos de selección de la empresa

Fuente: Everest Group (2026)

Porcentaje de encuestados que seleccionaron una opción; n = 80



La verdadera disrupción está sucediendo dentro de las empresas

Aunque gran parte del debate actual se centra en los currículos generados por la IA, la preselección de candidatos y la automatización de la selección de personal, la disrupción más profunda se está produciendo dentro de la empresa, especialmente en cómo se estructura el trabajo, cómo evolucionan las funciones y cómo las organizaciones definen el valor del personal.

La IA hace que el trabajo sea más fluido. Está desdibujando los puestos tradicionales y redistribuyendo el trabajo entre personas y máquinas. Algunas actividades se están automatizando por completo, mientras que otras se están optimizando de modos que cambian fundamentalmente la forma en que se realiza el trabajo.

Como resultado, la experiencia estática está perdiendo valor. La adaptabilidad se está convirtiendo en la nueva ventaja para el personal. Los empleados que más valor aportarán en el futuro serán aquellos capaces de:

- Adaptarse a flujos de trabajo cambiantes.
- Trabajar eficazmente junto con los sistemas de IA.
- Aplicar su criterio cuando la automatización no sea suficiente.
- Formarse continuamente a medida que cambian las herramientas y los requisitos del negocio.

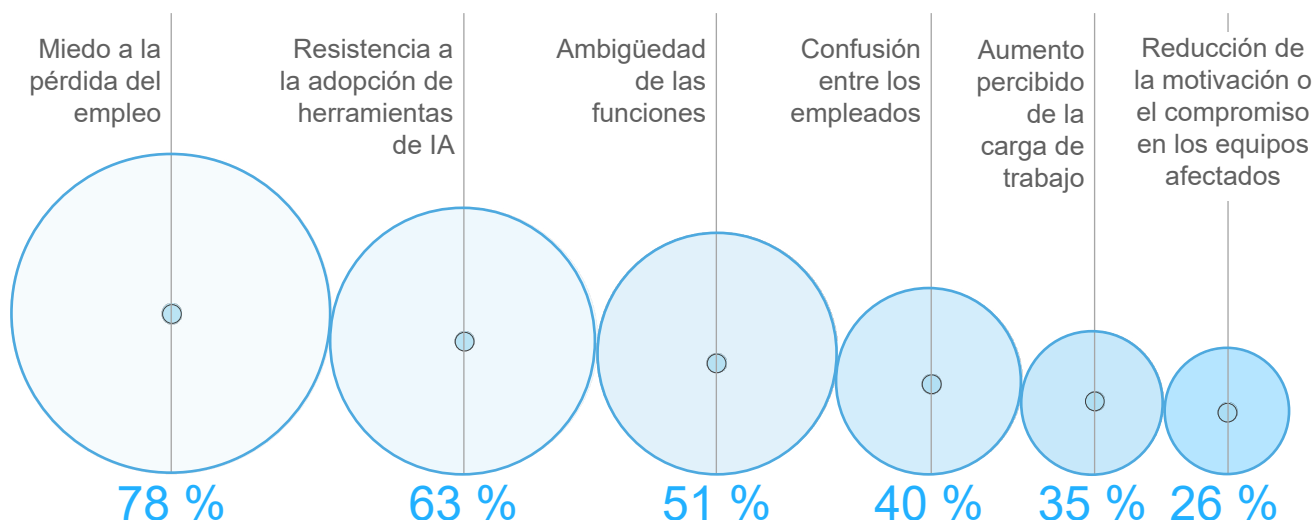
En consecuencia, las organizaciones están empezando a abandonar los modelos de personal creados en torno a trabajos fijos y trayectorias profesionales lineales hacia modelos centrados en habilidades dinámicas, movilidad interna, trabajo basado en proyectos y desarrollo continuo de capacidades.

Sin embargo, la disrupción de la IA no se limita solo a las estructuras de la fuerza laboral, sino que también la están notando los empleados cada vez más. A medida que las organizaciones introducen la IA en los flujos de trabajo, se pide a los empleados que se adapten a nuevas formas de trabajar, a las expectativas cambiantes de las funciones y a trayectorias profesionales inciertas. Estos cambios generan una serie de respuestas de los empleados, como muestra la Figura 2.

Figura 2: Percepción de los empleados de los cambios en el lugar de trabajo impulsados por la IA

Fuente: Everest Group (2026)

Porcentaje de encuestados que seleccionaron una opción; n = 80



La transformación de la IA está creando fricciones dentro de la empresa y cambios tecnológicos a partes iguales. Se pide a los empleados que adopten nuevas herramientas, flujos de trabajo y modelos operativos sin tener siempre una visión clara de cómo afectará la IA a sus funciones a largo plazo, su progresión profesional y su empleabilidad.

En consecuencia, la confianza en la plantilla se está convirtiendo en un factor determinante para el éxito de la transformación. La resistencia, la ambigüedad de las funciones y la disminución de la confianza del personal pueden ralentizar el ritmo de adopción de la IA al limitar la participación en las nuevas formas de trabajar. El recorrido de la fase piloto de IA a la producción y, por último, el impacto en la productividad, suele resultar más largo y complejo de lo que las organizaciones prevén cuando las preocupaciones del personal siguen sin abordarse.

Para muchas organizaciones, el desafío ya no está en introducir la IA en la empresa, sino en garantizar la participación del personal necesaria para implementar la nueva tecnología a gran escala.

En respuesta, las organizaciones están empezando a replantearse cómo se desarrolla, implementa y organiza el talento para formas de trabajar habilitadas para la IA. Este cambio está impulsando un renovado enfoque en tres prioridades: enseñar nuevas habilidades a los empleados, redistribuir las capacidades de forma más dinámica dentro de la organización y rediseñar los puestos y las estructuras operativas en torno a la colaboración entre humanos e IA.

La respuesta de las empresas a la transformación del personal impulsada por la IA

A medida que los flujos de trabajo evolucionan de forma más dinámica y el trabajo se distribuye cada vez más entre los seres humanos y los sistemas automatizados, la ventaja del personal está pasando de la asignación estática de funciones a la implementación dinámica de las competencias. En este entorno, las organizaciones están empezando a poner un mayor énfasis en la adaptabilidad, la agilidad de aprendizaje, el criterio humano y la capacidad de trabajar de forma eficaz en entornos potenciados por la IA.

La Figura 3 muestra tres prioridades emergentes a medida que las organizaciones se replantean sus estrategias de personal.

Figura 3: Las tres R de la transformación del personal impulsada por la IA

Fuente: Everest Group (2026)



Readaptar las habilidades

de los empleados para trabajar con IA

Pasar de modelos de talento basados en credenciales a modelos centrados en las habilidades, la adaptabilidad y la capacidad de colaboración entre personas e IA.



Reimplementar

capacidades de manera más fluida en la empresa

La plantilla se está volviendo más fluida debido a la movilidad interna, el trabajo basado en proyectos y la implementación dinámica de capacidades.



Rediseñar

funciones y modelos para fomentar la colaboración entre humanos e IA

Las funciones, las estructuras de RR. HH. y los flujos de trabajo empresariales evolucionan para admitir modelos operativos habilitados para la IA.

Readaptar las habilidades: el talento preparado para la IA se define ahora de forma diferente

Parámetros tradicionales, como las credenciales y la antigüedad, se están convirtiendo en indicadores débiles del rendimiento futuro del personal. A medida que la IA cambia la forma de trabajar, la capacidad de aprender, adaptarse y operar eficazmente junto con los sistemas inteligentes se está volviendo igual de importante.

Esto está acelerando el cambio a modelos de personal más centrados en las habilidades. Las organizaciones están priorizando cada vez más la selección de personal basada en habilidades, la contratación dirigida por evaluaciones y las funciones que requieren una colaboración entre humanos e IA efectiva mientras intentan mejorar la adaptabilidad del personal y reducir la dependencia de parámetros de contratación tradicionales.

Aproximadamente el 86 % de las organizaciones identificaron las iniciativas de mejora y readaptación centradas en la IA como una prioridad principal del personal para los próximos 12-18 meses.

A medida que la IA remodela los flujos de trabajo y las estructuras de tareas, las organizaciones también reconocen que la contratación por sí sola será insuficiente para abordar las deficiencias de habilidades emergentes a gran escala. Cada vez más, las empresas dan prioridad a iniciativas de readaptación de habilidades y aprendizaje continuo en todo el personal para ayudar a los empleados existentes a adaptarse a las herramientas, flujos de trabajo y expectativas de funciones en evolución.

En muchos casos, el enfoque está pasando de la adquisición de conocimientos expertos estáticos al desarrollo de habilidades adaptables que puedan evolucionar junto con los sistemas de trabajo cambiantes.

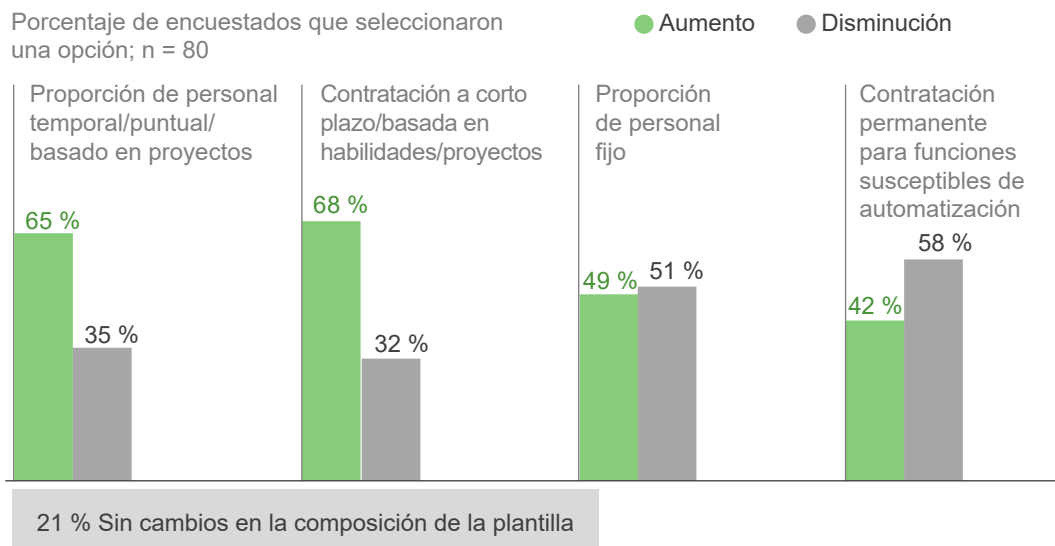
Reimplementar: las estructuras del personal se están volviendo más fluidas

A medida que las organizaciones avanzan hacia modelos de personal más fluidos que permiten que las habilidades se muevan dinámicamente a través de las prioridades comerciales cambiantes, están explorando estructuras de trabajo basadas en proyectos, movilidad interna e implementación de habilidades más flexibles entre funciones y equipos.

Las organizaciones están recalibrando cada vez más la composición del personal, como muestra la Figura 4, en respuesta a la adopción de la IA, con estrategias de contratación que cambian a modelos de talento más flexibles, basados en habilidades y orientados a proyectos.

Figura 4: Impacto de la IA en la composición del personal en los últimos 12-24 meses

Fuente: Everest Group (2026)



Las implicaciones de este cambio van más allá de la composición de la plantilla. Cada vez más, las organizaciones están rediseñando cómo se estructura y coordina el trabajo en sí mismo en toda la empresa.

Rediseñar: la IA está remodelando las funciones, responsabilidades y estructuras operativas

Los resultados de la encuesta indican que el 90 % de las organizaciones creen que RR. HH. es una de las funciones en las que la IA ha tenido el mayor impacto corporativo. Esto refleja el creciente papel del departamento de RR. HH. en la transformación de la IA empresarial, especialmente en la planificación del personal, la implementación de talento, el cambio organizativo y la habilitación de los empleados. En consecuencia, algunos de los primeros cambios estructurales asociados a la adopción de la IA se están haciendo notar en las propias funciones de RR. HH.

A medida que la automatización se hace cargo de las tareas más transaccionales y administrativas, el equipo de RR. HH. puede centrarse cada vez más en lo que realmente crea valor, como la planificación del personal, la realización de análisis, la asesoría y la habilitación del cambio. Al mismo tiempo, las organizaciones están rediseñando las funciones de RR. HH. y estableciendo nuevas responsabilidades centradas en la gobernanza de la IA, la supervisión de modelos y la gestión de la automatización y de los riesgos inherentes a la IA. La Figura 5 muestra el impacto de la IA en las funciones de RR. HH.

Aproximadamente el 34 % de las organizaciones informan que los mayores beneficios en la productividad se producen en funciones potenciadas por la IA, en las que la colaboración entre humanos e IA se ve favorecida por un rediseño de tareas significativo, en comparación con solo el 8 % que informa de mayores beneficios en funciones totalmente automatizadas.

Figura 5: Impacto de la IA en las funciones de RR. HH. y de toda la empresa

Fuente: Everest Group (2026)

Porcentaje de encuestados que seleccionaron una opción; n = 80

	Impacto en las funciones de RR. HH.	Impacto en las funciones de toda la empresa
Ningún impacto	4 %	8 %
Limitado (<5 %)	25 %	33 %
Moderado (6-10 %)	46 %	49 %
Significativo (11-20 %)	23 %	10 %
Muy significativo (>20 %)	3 %	1 %

Nuevas funciones emergentes en el campo de RR. HH.

Porcentaje de encuestados que seleccionaron una opción; n = 80

**56 %**

Funciones de gobernanza de IA

**49 %**

Funciones de gestión de automatización

**56 %**

Responsabilidades de supervisión y validación de modelos de IA

**41 %**

Funciones de riesgo, ética o cumplimiento en torno a la IA

Al igual que reveló el análisis de los procesos en el primer informe de esta serie, las organizaciones están descubriendo que la IA genera el mayor valor a largo plazo cuando los flujos de trabajo y las funciones se rediseñan para potenciar la colaboración entre humanos e IA, en lugar de centrarse únicamente en la automatización.

El mayor riesgo no reside en invertir poco en IA, sino en invertir demasiado en automatización.

Las organizaciones que ven la IA principalmente como un mecanismo para la eliminación de tareas corren el riesgo de optimizar modelos operativos ya obsoletos. A medida que maduren las capacidades de la IA, la creación de valor dependerá cada vez más de la eficacia con la que se rediseñe el trabajo en torno a las fortalezas complementarias de los humanos y los sistemas inteligentes, no en la medida en que se elimine la implicación humana.

Sin embargo, rediseñar roles, estructuras y estrategias de talento es solo una parte del desafío de la transformación. La pregunta más importante es si las organizaciones y los empleados están realmente preparados para operar de forma eficaz dentro de estos nuevos modelos de personal.

La resistencia humana a la transformación de la IA

El primer informe de esta serie destacó cómo los flujos de trabajo fragmentados y los modelos operativos inconexos limitaban la implementación a escala de la IA. Cada vez son más las organizaciones que se están dando cuenta de que las carencias en la preparación del personal están creando una restricción similar en el lado humano de la transformación.

Aunque las organizaciones reconocen cada vez más la necesidad de rediseñar modelos de personal para formas de trabajar habilitadas para la IA, la preparación en toda la empresa sigue siendo desigual. En muchos casos, la adopción de la IA está avanzando más rápido que la preparación de la fuerza laboral. Las empresas están incorporando la IA en sus flujos de trabajo, rediseñando funciones y modificando las estructuras de la fuerza laboral, pero la preparación del liderazgo y la confianza de los empleados están rezagadas con respecto a la implementación de la IA. En consecuencia, muchas organizaciones están empezando a enfrentarse a un nuevo desafío estructural: la obtención de valor real de la IA depende cada vez más no solo de la adopción de la tecnología, sino también de la capacidad de la organización para consolidar nuevas formas de trabajar a gran escala.

Solo el 17 % de las organizaciones afirma haber alcanzado un nivel avanzado o transformador de preparación de la fuerza laboral, en el que las capacidades de IA están plenamente integradas en los flujos de trabajo y vinculadas a resultados empresariales medibles.

Esto sugiere que, aunque muchas organizaciones han progresado más allá de la experimentación, relativamente pocas han forjado las bases para el personal necesarias para implementar a gran escala la IA de forma eficaz. Una razón de esta deficiencia es que la transformación del personal requiere un nivel de adaptación del liderazgo que muchas organizaciones aún no han logrado.

Los directivos desempeñan un papel fundamental en la conversión de la implementación de la IA en una adopción duradera.

Más allá de supervisar la implementación, los líderes tienen un papel clave a la hora de definir cómo se rediseña el trabajo, establecer los límites que guían la toma de decisiones entre personas e IA y ayudar a los equipos a desenvolverse con seguridad con las nuevas formas de trabajar. Las organizaciones con una preparación de liderazgo más sólida suelen estar mejor posicionadas para integrar la IA en los flujos de trabajo diarios e implementar la adopción más allá de casos de uso aislados.

La preparación del liderazgo es solo una faceta del desafío. La transformación sostenible en IA también depende de que la capacidad de la fuerza laboral, el diseño del trabajo, la movilidad, la gobernanza y la confianza evolucionen en paralelo con la adopción de la tecnología. Las organizaciones que no desarrollen estas capacidades corren el riesgo de alargar el camino entre la implementación de la IA y la generación de un impacto empresarial tangible. Cada vez más, la cuestión a la que se enfrentan las organizaciones no es si pueden adoptar la IA, sino si su personal está preparado para adaptarse a ella.

Casi el 49 % de las organizaciones cree que los directivos solo están moderadamente preparados para gestionar flujos de trabajo habilitados para la IA, mientras que solo el 3 % describe a sus directivos como altamente preparados para optimizar proactivamente las formas de trabajar impulsadas por la IA.

Creación de una plantilla preparada para la IA

En el primer artículo de esta serie hablamos de cómo las organizaciones progresan desde la adopción aislada de la IA hasta modelos operativos integrados y transformados. Sin embargo, la transformación del proceso por sí sola no es suficiente para sostener la adopción de la IA en toda la empresa. A medida que las organizaciones avanzan hacia modelos operativos más integrados que combinan el uso de mano de obra humana con IA, la preparación del personal se convierte cada vez más en un factor decisivo del éxito de la transformación.

Las organizaciones pueden implementar herramientas de IA con relativa rapidez. Pero desarrollar las competencias, las capacidades de liderazgo, los modelos de trabajo y la seguridad que necesitan las personas para incorporar y sostener nuevas formas de trabajar con la IA es un proceso mucho más largo. En consecuencia, la preparación del personal está emergiendo cada vez más como el factor decisivo a la hora de determinar si las iniciativas de IA ofrecen beneficios aislados o se traducen en una transformación ampliada a toda la empresa.

Este cambio exige que las organizaciones evalúen su nivel de preparación no solo desde la perspectiva de la tecnología o los procesos, sino también en dimensiones clave como las habilidades de la fuerza laboral, los modelos de colaboración, la adaptabilidad, la alineación del liderazgo y la credibilidad de la organización. Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan una forma más estructurada de medir el progreso en estas dimensiones. Muchas organizaciones siguen centrando su evaluación en métricas de actividad y adopción, lo que dificulta determinar si sus esfuerzos de transformación de la fuerza laboral están generando un impacto real, tanto en el personal como en el negocio.

La Figura 6 presenta el marco de medición de la preparación de la fuerza laboral para la IA desarrollado por Everest Group. Este marco define las dimensiones clave de la preparación, las acciones que las organizaciones pueden emprender para reforzarlas y las métricas que permiten seguir la evolución desde la construcción de capacidades fundamentales hasta la generación de impacto en la fuerza laboral y el negocio.

Figura 6: Marco de medición del grado de preparación del personal para la IA de Everest Group

Fuente: Everest Group (2026)

● Métricas que se miden con frecuencia actualmente

● Métricas emergentes/prospectivas

Dimensión de preparación del personal	Acciones empresariales	Métricas operativas	Métricas de personal	Métricas corporativas
Habilidades y preparación de capacidades	Impulsar la alfabetización en IA y crear itinerarios de desarrollo adaptados a cada función, con un aprendizaje continuo de nuevas habilidades que se adapte a las nuevas formas de trabajar.	Tasas de finalización de la formación. Participación en programas de aprendizaje de IA. Tiempo transcurrido hasta alcanzar la plena competencia en funciones habilitados para la IA	Tasas de utilización de herramientas de IA. Puntuaciones de competencia en IA. Confianza del personal en el uso de la IA.	Mejora de la productividad en funciones habilitadas para la IA. Reducción de la contratación externa para habilidades emergentes. Velocidad de implementación de las habilidades.
Preparación para el diseño del trabajo.	Rediseñar los flujos de trabajo y las funciones en torno a la colaboración entre humanos e IA, la aplicación del criterio humano y la gestión de excepciones.	Porcentaje de funciones actualizadas para reflejar el trabajo habilitado para la IA. Porcentaje de flujos de trabajo rediseñados. Utilización de la IA dentro de flujos de trabajo rediseñados.	Reducción del trabajo manual. Satisfacción de los empleados con los cambios en el flujo de trabajo. Puntuaciones de eficacia de la colaboración entre humanos e IA.	Mejora en la calidad de la toma de decisiones. Reducción de los tiempos de ciclo. Aumento de la producción y la calidad del servicio.
Movilidad y agilidad del personal.	Implementar la planificación del personal basada en habilidades, las vías de redistribución y los mercados de talento internos	Porcentaje de personal asignado a inventarios de habilidades. Participación interna en el mercado de talento. Utilización del programa de reimplementación.	Tasa de movilidad interna Velocidad de progresión en la carrera profesional. Percepción del empleado de las oportunidades de crecimiento.	Porcentaje de funciones críticas desempeñadas internamente. Reducción del tiempo necesario para subsanar las carencias en las competencias. Mejora de la flexibilidad de la plantilla durante el cambio empresarial.
Preparación del liderazgo y la gobernanza.	Ayudar a los directivos a gestionar equipos habilitados para la IA y establecer estructuras de gobernanza con una responsabilidad clara.	Tasas de finalización de la formación de liderazgo. Frecuencia de revisión de la gobernanza.	Puntuaciones de preparación para la IA del liderazgo. Confianza de los directivos al dirigir equipos potenciados por la IA.	Reducción de los retrasos en la implementación. Riesgo de gobernanza y cumplimiento.
Confianza y preparación para la adopción.	Impulsar la comunicación transparente, la implicación de los empleados y la planificación de la transición del personal.	Métricas de alcance/ compromiso de comunicación. Participación en programas de transición de personal.	Tasas de adopción de la IA. Sentimiento de los empleados con respecto al impacto de la IA. Puntuaciones de confianza de los empleados.	Reducción de la resistencia al cambio. Mejora de la retención del talento decisivo.

La mayoría de las organizaciones empieza midiendo la participación, la adopción y el avance de la implementación. Sin embargo, estos indicadores dicen poco sobre si la fuerza laboral está realmente desarrollando nuevas habilidades, adaptándose al cambio o preparándose para nuevas formas de trabajar con la IA. El hecho de centrarse exclusivamente en las métricas de actividad puede crear una falsa sensación de progreso si la adaptación del personal y la realización de valor no se producen junto con la adopción tecnológica.

Las organizaciones con menor preparación suelen implementar la IA a través de proyectos piloto aislados, iniciativas de mejora de habilidades fragmentadas o esfuerzos de automatización de funciones específicas. Aunque estos enfoques pueden generar beneficios puntuales, rara vez se traducen en una transformación en toda la empresa porque la capacidad de liderazgo, las estructuras de gobierno y los sistemas de personal evolucionan de manera desigual.

A medida que la preparación va madurando, el enfoque pasa de implementar herramientas de IA a rediseñar la forma en que se realiza el trabajo. La creación de capacidades se integra en las operaciones diarias, la movilidad de la fuerza laboral se vuelve más dinámica y los directivos desempeñan un papel más activo en la adaptación y la confianza.

En última instancia, la preparación de la fuerza laboral no se define por el alcance de la implementación de la IA, sino por la capacidad de una organización para hacer evolucionar continuamente a su personal, sus modelos operativos y sus formas de trabajar a medida que cambia la tecnología. Las organizaciones con más probabilidades de obtener un valor sostenido de la IA serán aquellas que traten la adaptación del personal como una capacidad estratégica en lugar de un ejercicio de gestión del cambio.

Conclusión

La IA está acelerando una transformación profunda en la forma en que las organizaciones entienden el talento, organizan el trabajo y construyen una ventaja competitiva a través de su fuerza laboral. La transición en curso ya no se limita a la automatización de procesos o a la mejora de la productividad. Cada vez más, las empresas están adoptando modelos de personal en los que la adaptabilidad, la colaboración entre humanos e IA y la evolución continua de la capacidad se convierten en principios operativos fundamentales.

Este estudio pone de relieve varios cambios que ya están surgiendo en las organizaciones: los modelos de contratación se orientan cada vez más hacia las habilidades, las estructuras de la fuerza laboral son más flexibles, las funciones de RR. HH. se están empezando a rediseñar y la confianza de los empleados y la preparación del liderazgo se consolidan como factores cada vez más determinantes para el éxito de la transformación. Al mismo tiempo, muchas organizaciones aún están en etapas transitorias de preparación del personal, y la adaptación del personal suele quedarse rezagada con respecto al ritmo de la adopción de la IA.

Para las empresas, esto crea un punto de inflexión decisivo. Es probable que la siguiente fase de la transformación de la IA dependa menos de la expansión de implementaciones aisladas de IA y más de la eficacia con la que las organizaciones rediseñen los sistemas de su fuerza laboral para respaldar la adaptación continua a gran escala.

De cara al futuro, las organizaciones que lideren en IA no serán necesariamente aquellas que cuenten con las herramientas más avanzadas, sino aquellas más capaces de construir modelos operativos adaptables que combinen el capital humano con la IA.

Everest Group es una empresa de investigación líder que ayuda a los directivos empresariales a tomar decisiones con confianza. Guiamos a nuestros clientes a través de los desafíos actuales del mercado y fortalecemos sus estrategias aplicando un enfoque de resolución de problemas contextualizado a sus situaciones particulares. Esto permite maximizar su rendimiento operativo y financiero y experiencias transformadoras. Nuestra gran experiencia e investigación exhaustiva centrada en la tecnología, los procesos empresariales y la ingeniería desde la perspectiva del talento, la sostenibilidad y el abastecimiento ofrecen una orientación precisa y orientada a la acción. Encontrará más detalles y contenido más exhaustivo en www.everestgrp.com.

Este estudio fue financiado, en parte, por
ManpowerGroup Talent Solutions

Para obtener más información sobre
Everest Group, contacte con:

+1-214-451-3000
info@everestgrp.com

Para obtener más información sobre
este tema, póngase en contacto con
el/los autor(es):

Sailesh Hota, vicepresidente
sailesh.hota@everestgrp.com

Ambika Kini, directora de prácticas
ambika.kini@everestgrp.com

Subham Har, analista sénior
subham.har@everestgrp.com

Aviso y exenciones de responsabilidad

Información importante. Lea atentamente este aviso en su totalidad. Al acceder a los materiales, productos o servicios de Everest Group, usted acepta las Condiciones de uso de Everest Group.

Las Condiciones de uso de Everest Group, disponibles en www.everestgrp.com/terms-of-use, se incorporan por la presente mediante referencia, como si se hubieran reproducido completamente en el presente documento. A continuación se muestran algunas partes de las Condiciones de uso solo para su comodidad. Consulte el enlace anterior para ver la versión completa y oficial de las Condiciones de uso.

Everest Group no está registrado como asesor de inversiones ni analista de investigación en la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU., la Autoridad Reguladora de la Industria Financiera (Financial Industry Regulation Authority, FINRA) ni en ninguna autoridad reguladora de valores estatal o extranjera (no estadounidense). Para evitar dudas, Everest Group no proporciona ningún asesoramiento sobre valores según lo definido por la ley o cualquier entidad reguladora o un análisis de valores de renta variable según lo definido por la ley o cualquier entidad reguladora. Todas las propiedades, activos, materiales, productos y/o servicios (incluidos en relación con la IA general) de Everest Group se proporcionan o ponen a disposición para su acceso con fines informativos únicamente y se proporcionan "TAL CUAL", sin ninguna garantía de ningún tipo, ya sea expresa, implícita o de otro tipo, incluidas las garantías de integridad, precisión, fiabilidad, no infracción, adecuación, comerciabilidad o idoneidad para un fin particular. Se niegan todas las garantías implícitas en la medida permitida por la ley. Usted entiende y acepta expresamente que asume todo el riesgo en cuanto a su uso y cualquier dependencia de dicho uso.

Everest Group no es un asesor legal, fiscal, financiero o de inversiones, y nada de lo proporcionado por Everest Group es asesoramiento legal, fiscal, financiero o de inversiones. Nada de lo que proporciona Everest Group es una oferta de venta o una solicitud de una oferta de compra de valores o instrumentos de ninguna entidad. No se podrá utilizar ni tomar como base ningún contenido

de Everest Group para evaluar la conveniencia de una inversión. No base ninguna decisión de inversión, total o parcialmente, en ninguna información proporcionada por Everest Group. Los materiales, productos y/o servicios de Everest Group expresan opiniones o puntos de vista derivados de la investigación, y no constituyen declaraciones ni afirmaciones de hechos. El acceso, uso o recepción de una concesión de acceso a materiales, productos y/o servicios de Everest Group no constituye ninguna recomendación por parte de Everest Group para (1) tomar ninguna medida o abstenerse de tomar ninguna medida o (2) celebrar una transacción en particular. Nada de lo publicado por Everest Group podrá utilizarse como base ni interpretarse como una promesa o declaración sobre el rendimiento pasado, presente o futuro de una empresa o de un mercado. La información contenida en cualquier material, producto y/o servicio de Everest Group es a partir de la fecha de preparación y el Everest Group no tiene obligación de actualizar o revisar la información o documentación.

Everest Group recopila datos e información de fuentes que, a su entera discreción, considera fiables. Everest Group podría haber obtenido los datos o la información que aparecen en sus materiales, productos y/o servicios de las partes mencionadas en ellos, de fuentes públicas o de terceros, incluidos datos e información relacionados con datos financieros, estimaciones y/o previsiones. Everest Group no es una empresa de contabilidad pública certificada ni un auditor acreditado y no ha auditado estados financieros. Everest Group no asume ninguna responsabilidad por la verificación independiente de dicha información. Las empresas mencionadas en los materiales, productos y/o servicios de Everest Group pueden ser clientes de Everest Group o haber interactuado con Everest Group de alguna otra manera, incluida, entre otras, la participación en actividades de investigación de Everest Group.

Believe It (créalo): compare el nivel de preparación de su personal

La siguiente fase de la transformación de la IA dependerá menos de la tecnología y más de las personas, pero el nivel de preparación, la capacidad de liderazgo y la confianza siguen siendo desiguales en muchas organizaciones.

¿Qué factor supone el mayor obstáculo en su organización a la hora de creer en la preparación del personal?

Utilice la siguiente lista de verificación para reflexionar sobre el estado actual de su organización. Responda basándose en cómo funcionan las cosas la mayor parte del tiempo, no en el estado ideal.

Casilla marcada = Sí | Casilla no marcada = No

Readaptar las habilidades

- ☐ Están surgiendo nuevas habilidades vinculadas a la IA más rápido que la capacidad de adaptación de los empleados
- ☐ Las iniciativas de aprendizaje de la IA siguen siendo fragmentadas en todas las funciones o unidades de negocio.
- ☐ Las carencias en cuanto a capacidad siguen abordándose principalmente a través de la contratación en lugar del desarrollo del personal.

Reimplementar

- ☐ La movilidad interna no está evolucionando al ritmo de las nuevas necesidades de capacidades.
- ☐ Existen iniciativas de readaptación de habilidades, pero faltan vías claras que permitan reubicar a los empleados
- ☐ La planificación del personal sigue vinculada a los trabajos en lugar de a la evolución de las habilidades y capacidades.

Rediseñar

- ☐ La IA se ha introducido en los flujos de trabajo sin un rediseño significativo de las funciones.
- ☐ Los gerentes no tienen claro cuándo el criterio humano debe complementar los resultados de la IA.
- ☐ El trabajo se continúa organizando en torno a estructuras de funciones heredadas a pesar de la creciente adopción de la IA.

Reflexión

Las organizaciones que experimentan fricciones en las tres dimensiones suelen descubrir que la transformación de la IA avanza más rápido que la adaptación del personal.

Múltiples respuestas afirmativas pueden indicar que la organización:

- Está teniendo dificultades para mantener las capacidades del personal alineadas con la evolución del trabajo basado en la IA.
- Se está enfrentando a obstáculos para la movilidad interna y la reubicación del personal.
- Está implementando la IA en los flujos de trabajo sin rediseñar completamente las funciones, responsabilidades y modelos operativos.

Las dimensiones con el mayor número de respuestas afirmativas suelen representar las áreas que requieren la mayor atención en la siguiente fase de la transformación del personal.

Puntuación (n.º de respuestas "sí")	Lo que sugiere
0-2	Fuerza laboral preparada: las capacidades, los mecanismos de movilidad y las estructuras de los puestos evolucionan, en gran medida, al ritmo de la adopción de la IA. La fricción relacionada con el personal parece ser limitada.
3-5	Brecha de adaptación emergente: los primeros signos de fricción del personal se están haciendo evidentes. Es posible que el desarrollo de capacidades, las vías de movilidad o el rediseño del trabajo no estén evolucionando lo suficientemente rápido como para respaldar la transformación de la IA.
6-9	Transformación en riesgo: es probable que la adaptación del personal se esté convirtiendo en una restricción sustancial en la implementación a gran escala de la IA y la obtención de valor. Es posible que se requiera una intervención significativa en las habilidades, la movilidad, el liderazgo y el rediseño del modelo operativo.

Vea lo que viene a continuación

Si sus puntuaciones indican deficiencias, no está solo. La mayoría de las organizaciones están progresando en la adopción de la IA, pero tienen dificultades para desarrollar la capacidad y la confianza del personal necesarias para mantenerla a escala.

Dé el siguiente paso:

- Compare la preparación de su personal con la de su competencia.
- Identifique dónde el liderazgo, la capacidad o la confianza limitan la adopción.
- Defina un plan centrado para pasar de las carencias de preparación a un impacto sostenido.
- ¿Está listo para convertir la IA en una capacidad real para su personal?

Si su puntuación en "Creer" es dispar, el reto no se resuelve con más tecnología, sino con la capacidad de las personas para adoptar y desenvolverse con las nuevas formas de trabajar.

Nosotros podemos ayudarle a:

- Generar confianza en el liderazgo para gestionar el trabajo realizado entre humanos e IA.
- Fortalecer la capacidad y adaptabilidad del personal.
- Fomentar la movilidad, la readaptación de habilidades y la reubicación a escala.
- Generar confianza mediante enfoques transparentes que den prioridad a las personas

→ Descubra cómo desarrollar la preparación del personal a escala y solicite una conversación sobre diagnóstico más profunda.

Acerca de Talent Solutions

Talent Solutions combina nuestras ofertas globales líderes RPO, TAPFIN-MSP y Right Management para ayudar a las organizaciones a abordar sus complejas necesidades de personal. Además, aprovecha nuestra gran experiencia y conocimiento sobre las necesidades y expectativas de la mano de obra más talentosa para ofrecer soluciones integrales y basadas en datos a lo largo de todo el proceso de captación del talento. Desde la atracción y adquisición de talentos hasta la actualización de competencias, el desarrollo y la retención, ofrecemos soluciones fluidas con la mejor tecnología y exhaustivos análisis del mercado laboral en numerosos países. Talent Solutions forma parte de la familia de marcas ManpowerGroup® (NYSE: MAN), que también incluye Manpower y Experis. Para obtener más información, visite www.mpgtalentsolutions.com o síguenos en LinkedIn.

Ofertas de Talent Solutions:

RPO

RPO es el líder mundial en servicios de externalización de procesos de selección de personal para iniciativas de contratación a gran escala y de gran volumen.

TAPFIN

TAPFIN es el proveedor líder del sector en servicios gestionados (MSP) que trabaja con las organizaciones para facilitar un enfoque integrado que permita analizar y gestionar el talento externo a escala global.

Right Management

Right Management es nuestra oferta global de gestión de talento para soluciones de recolocación, gestión de carrera profesional y desarrollo de líderes.

[Talent Solutions | Su líder global en gestión de personal](#)