“Retos y compromiso ante la IA: el papel de los empresarios”

Octubre 2026

AVE asociación valenciana de empresarios

Fundación Étnor
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

En colaboración con:

Deloitte.

fundación LAB Mediterráneo

Índice

1. Motivación del #TallerAVEtnor sobre IA 03

2. Contexto actual y principales conclusiones 04

2.1 Observatorio I+D+i, tecnología y emprendimiento de la Comunitat Valenciana (Fundación LAB Mediterráneo) 04

- Índice de intensidad digital en las empresas industriales 04
- Presencia de especialistas TIC en las empresas 05
- Empresas que utilizan tecnologías de Inteligencia Artificial 06
- Importancia de la digitalización en la economía 07
- Egresados y nuevos ingresos en estudios STEM y TIC 08
- Digitalización de empresas con menos de 10 trabajadores 09
- Inversión en activos intangibles 10
- Habilidades digitales de la población 11

2.2 Tendencias globales de Capital Humano 2026 (Deloitte) 12

- Introducción 13
- Gestionar las relaciones entre humanos y máquinas 13
- ¿Real o ficticio? La IA está difuminando los datos de personas y trabajo 14
- La IA y el futuro en la toma de decisiones humanas 14
- Lidiando con la deuda cultural de la IA 15
- La ventaja de la orquestación 16
- La función de las funciones 17
- Ser relevante en un mundo que no para 17
- Decisiones que generan impacto 18

3. Conclusiones del taller 19

4. Decálogo de compromisos 30

5. Colaboradores 32

1. Motivación del #TallerAVEtnor sobre IA

Agnès Noguera

Vicepresidenta de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) y miembro de la Comisión ejecutiva de la Fundación Étnor

Vivimos un momento de profundas transformaciones que plantean importantes desafíos para el conjunto de la sociedad y, de igual forma, para las empresas. La inteligencia artificial es, sin duda, **uno de los desafíos más relevantes a los que nos enfrentamos**. Por una parte, abre un mundo de grandes posibilidades en aspectos como la mejora la productividad, el impulso a la innovación y la transformación de la organización del trabajo, pero al mismo tiempo también plantea importantes retos para las personas, el empleo y el modelo de sociedad que queremos construir.

Desde la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), tenemos el **compromiso de identificar los grandes retos socioeconómicos y contribuir a abordarlos desde la responsabilidad del empresario como parte de la sociedad**. Conscientes de que los empresarios no podemos permanecer ajenos a los cambios que afectan a nuestro entorno y de que debemos asumir un papel activo en la búsqueda de soluciones, trabajamos para anticiparnos a los desafíos y contribuir al progreso de nuestra sociedad. Con ese objetivo en mente, hemos desarrollado junto a la Fundación Étnor un nuevo #TallerAVEtnor, en este caso sobre inteligencia artificial, para **reflexionar sobre sus oportunidades y retos, así como su incorporación responsable a nuestras empresas.**

La cuestión ya no es únicamente qué puede hacer la inteligencia artificial, sino cómo puede aportar a la sociedad en general y al mundo empresarial en particular. Su incorporación no garantiza por sí sola una mejora de la competitividad. **La diferencia estará en nuestra capacidad para integrarla estratégicamente**, transformar los procesos de trabajo y combinar las posibilidades de la tecnología con el talento, la creatividad y el criterio de las personas.

Los empresarios tenemos un papel fundamental en este proceso. Nos corresponde **liderar la transformación desde nuestras organizaciones**, invertir en formación y preparar a nuestros equipos para trabajar en estos nuevos entornos. Debemos favorecer que personas de distintas generaciones puedan aportar su experiencia y desarrollar nuevas competencias. El reto no consiste simplemente en sustituir tareas o puestos de trabajo, sino en **aprovechar la inteligencia artificial para generar más valor y potenciar las capacidades humanas.**

Como empresarios, tenemos la responsabilidad de contribuir a que la innovación tecnológica se traduzca en progreso compartido. Esto implica apostar por una adopción de la inteligencia artificial que combine competitividad y eficiencia con principios éticos, transparencia y una adecuada gobernanza.

La tecnología puede ayudarnos a decidir mejor, pero la responsabilidad última seguirá correspondiendo a las personas y a las organizaciones.

Desde AVE y desde la Fundación Étnor queremos contribuir a este debate, convencidos de que **las empresas tienen una responsabilidad que va más allá de sus resultados económicos**.

El futuro no vendrá determinado únicamente por los avances tecnológicos, sino por las decisiones que tomemos y por la responsabilidad con la que sepamos orientar esos avances al servicio de las personas y del conjunto de la sociedad.

Es nuestra responsabilidad como empresarios contribuir a que así sea.

2. Contexto actual y principales conclusiones

La inteligencia artificial está transformando el entorno económico y empresarial, abriendo nuevas oportunidades y planteando importantes retos para las organizaciones. Para comprender la dimensión de este fenómeno y fundamentar las reflexiones recogidas en este informe, presentamos a continuación una selección de indicadores procedentes de dos informes de referencia: el *Observatorio I+D+i, tecnología y emprendimiento de la Comunitat Valenciana*, elaborado por Fundación LAB Mediterráneo, y *Tendencias globales de Capital Humano 2026*, elaborado por Deloitte.

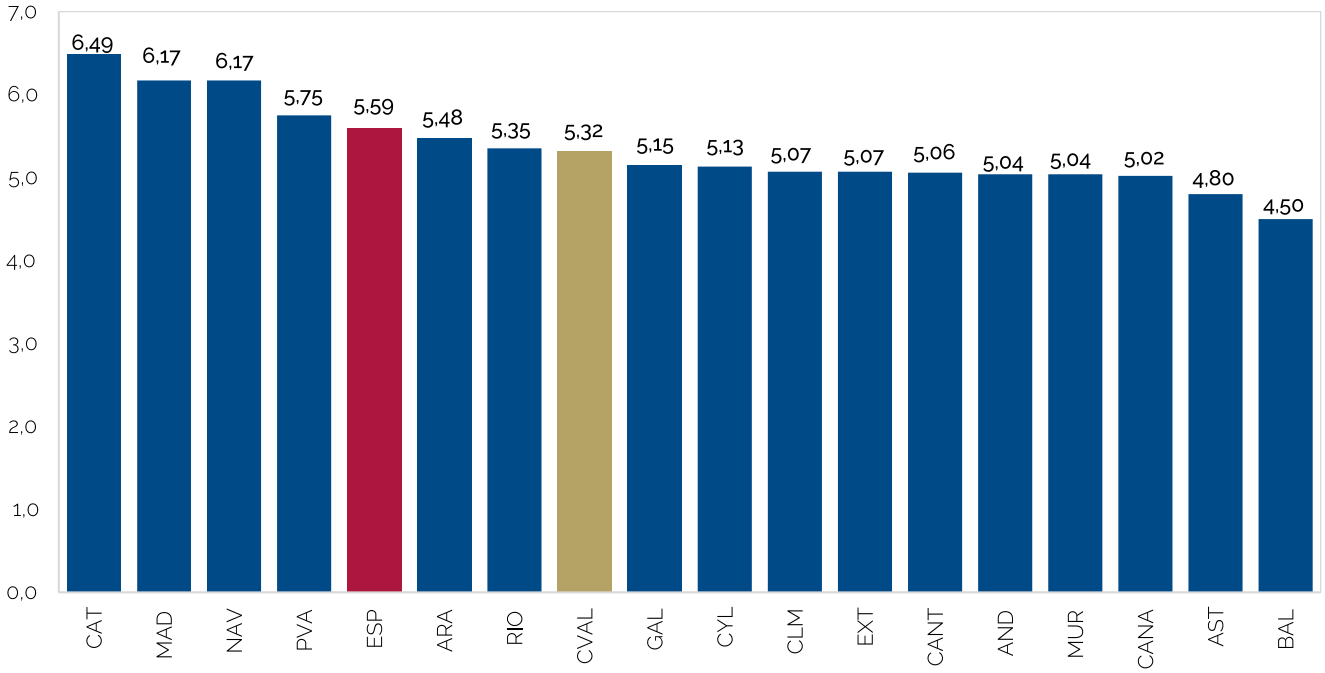
2.1 Observatorio I+D+i, tecnología y emprendimiento de la Comunitat Valenciana

Índice de intensidad digital en las empresas industriales

En los últimos años el tejido empresarial de la Comunitat Valenciana ha acelerado notablemente su proceso de digitalización. Actualmente el nivel de digitalización de las empresas valencianas se sitúa en el valor medio nacional. No obstante, este avance no ha sido homogéneo entre sectores.

Mientras las empresas valencianas de servicios presentan un nivel de digitalización superior a la media española, la industria localizada en la Comunitat mantiene un déficit en la incorporación de tecnologías digitales. El Índice de Intensidad Digital –que valora el nivel de digitalización entre 0-10 en función del grado de utilización de una serie de tecnologías– muestra que la industria catalana (6,49), madrileña, navarra o vasca están mucho más digitalizadas que la valenciana (5,32), siendo imprescindible y urgente incrementar la intensidad digital en las manufacturas.

Índice de intensidad digital en las empresas industriales. 2025 (índice 0-10)



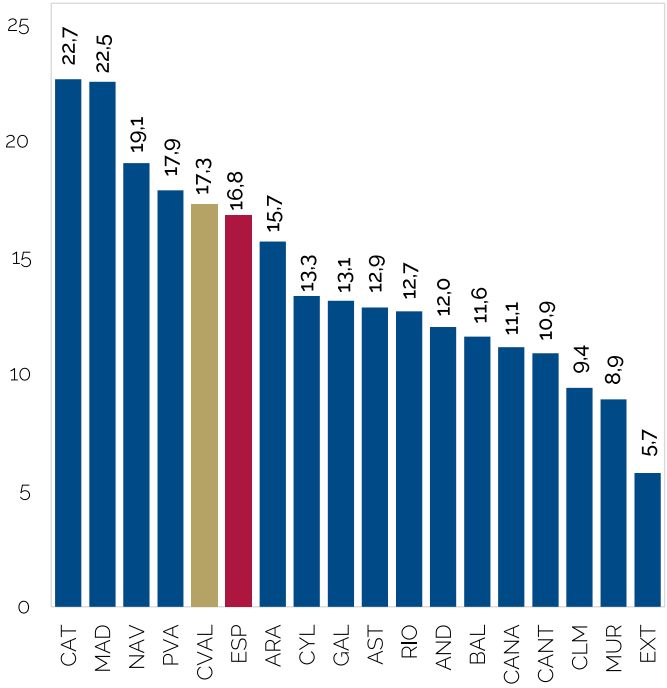
Fuente: INE (TIC_E) y Observatorio LAB.

Presencia de especialistas TIC en las empresas

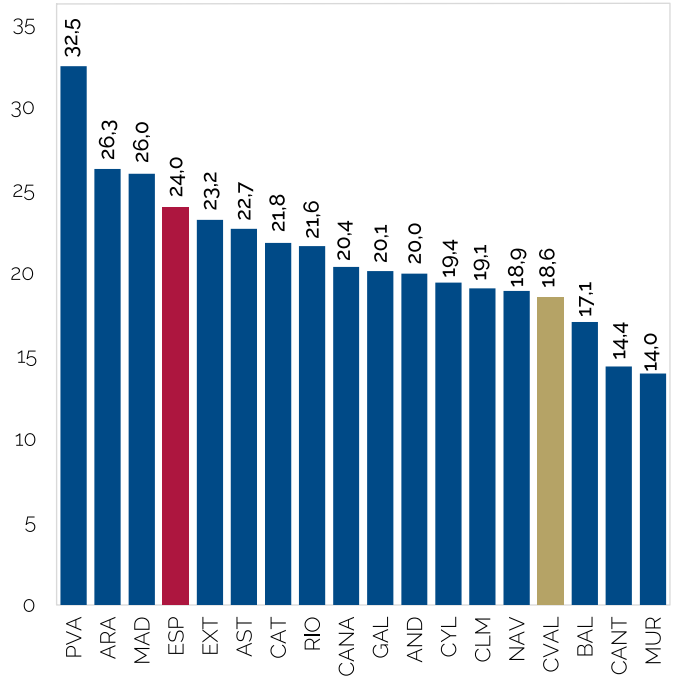
Para extraer el máximo rendimiento de los avances tecnológicos que están al alcance del tejido productivo es necesario que las nuevas tecnologías se incorporen de la mano de especialistas en el ámbito TIC y que los órganos directivos tomen decisiones que apoyen este modelo empresarial. En la actualidad, el 17,3% de las empresas valencianas –con 10 o más asalariados– dispone de al menos un especialista TIC en su plantilla. Este rasgo empresarial permite, al menos, poder decidir internamente qué tipo de tecnología debe incorporarse en la empresa para obtener el máximo rendimiento empresarial.

Presencia de especialistas TIC en las empresas. 2025 (porcentajes)

a) Empresas que emplean a especialistas TIC



b) Peso de las mujeres en los especialistas TIC en las empresas



Fuente: INE (TIC_E) y Observatorio LAB.

Al analizar la presencia de especialistas TIC en los equipos de trabajo de las empresas, el porcentaje cae considerablemente. Apenas el 2,4% de los ocupados en empresas valencianas son especialistas TIC, un porcentaje relativamente bajo si se compara con la cifra de Madrid (7,5%) o Cataluña (4,4%). Además, estas ocupaciones muestran una baja presencia de mujeres. Tan solo el 18,6% de los especialistas TIC presentes en las empresas valencianas son mujeres, existiendo un importante margen de mejora en este ámbito y una oportunidad para que crezca el nivel de feminización del sector.

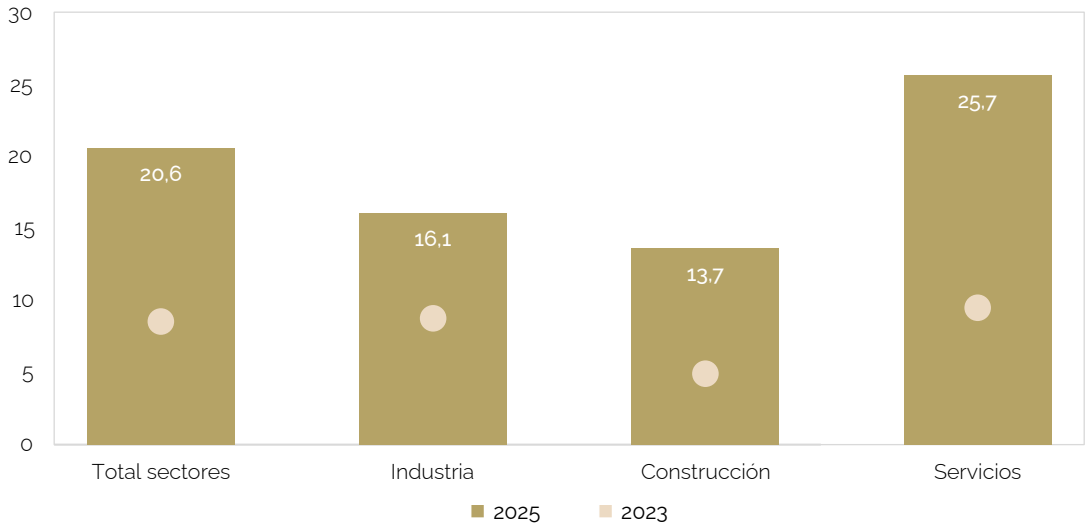
Entre las principales dificultades que señala el tejido empresarial se encuentran la escasez de profesionales tecnológicos suficientemente formados para dar respuesta a las necesidades específicas que aparecen en las empresas en su proceso de digitalización. En este sentido las instituciones educativas valencianas han mejorado considerablemente la oferta de estos perfiles. En 2025, el sector educativo de la Comunitat Valenciana generó 3.193 egresados superiores especializados en el ámbito de las TIC, una cifra que duplica la de ocho años antes: 837 con estudios universitarios y 2.356 con FP Superior. Sin embargo, de cada 100 nuevos egresados superiores en la Comunitat, solo 8 lo son en el ámbito de las TIC. Aumentar la oferta de egresados TIC constituye por tanto un objetivo necesario para incorporar talento a las empresas.

Empresas que utilizan tecnologías de Inteligencia Artificial

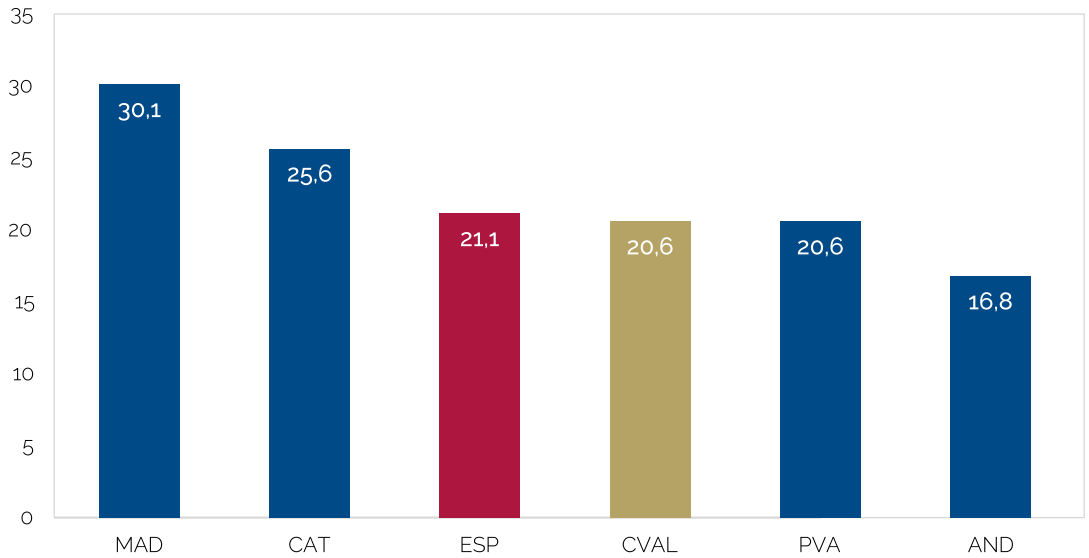
El 20,6% de las empresas de la Comunitat con 10 o más asalariados declara haber utilizado tecnologías de Inteligencia Artificial (IA) en su negocio durante 2025. Este porcentaje apenas alcanzaba el 8,5% en 2023. El grado de utilización de las tecnologías apoyadas en la IA es más elevado en las empresas del sector servicios (25,7% de las empresas lo utilizan) en comparación con la industria (16,1%) o la construcción (13,7%). La comparativa con otras regiones permite ver que la intensidad de uso de la IA en las empresas de la Comunitat Valenciana se sitúa en torno a la media nacional (21,1%) y por delante de Andalucía y País Vasco. Sin embargo, los porcentajes de empresas que utilizan IA son más elevados en la Comunidad de Madrid (30,1%) y Cataluña (25,6%).

Empresas[1] que utilizan tecnologías de Inteligencia Artificial (porcentajes de las empresas con conexión a Internet)

a) Comunitat Valenciana. Comparación sectorial. 2023 y 2025



b) Comparación regional. 2025



[1] *Los datos se refieren solo a las empresas con 10 o más asalariados.*

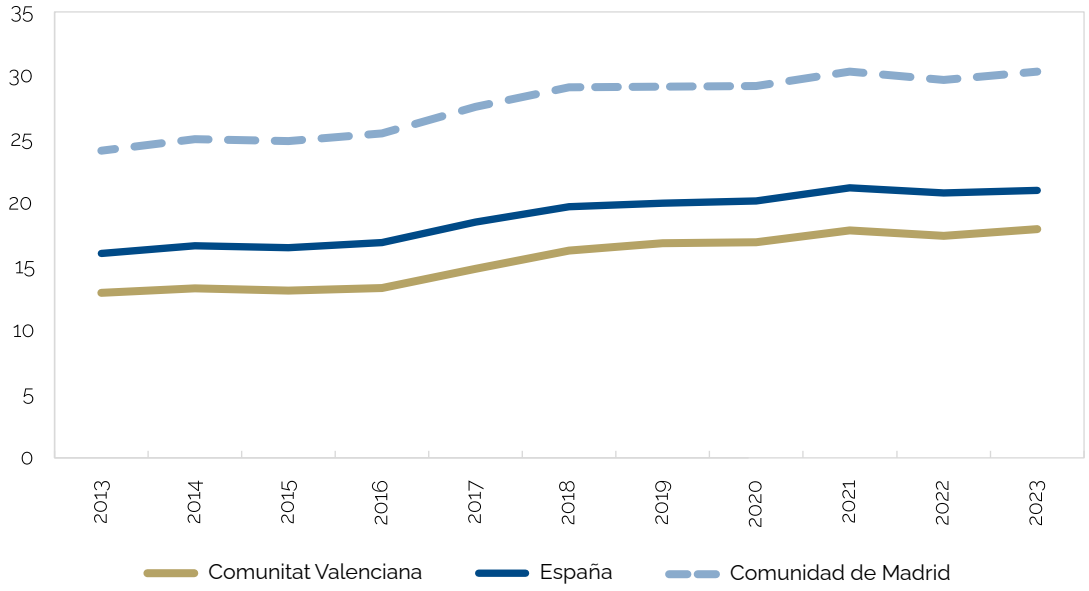
Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas (INE) y Observatorio LAB.

Importancia de la digitalización en la economía

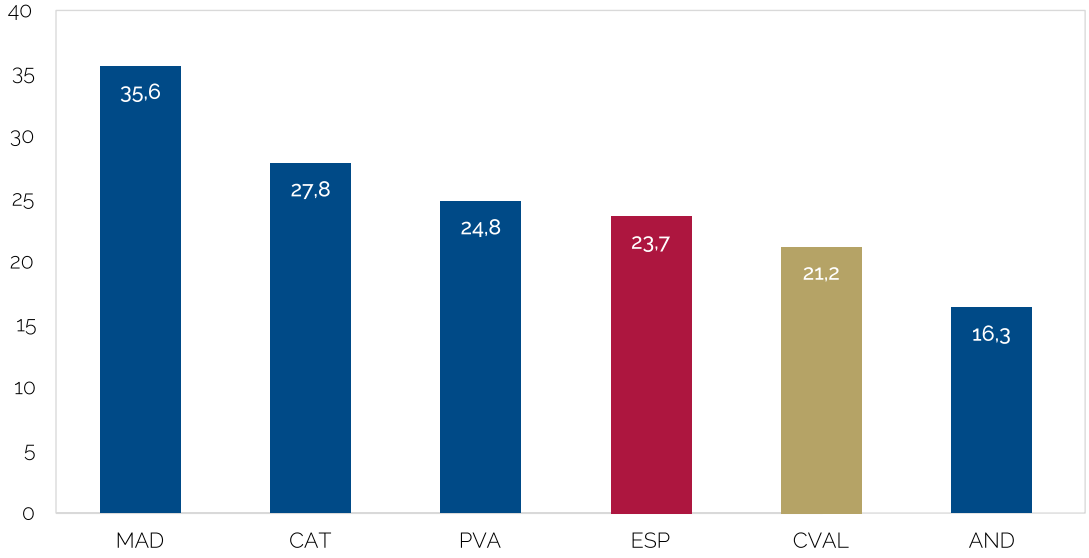
El peso de la digitalización en la economía de la Comunitat ha pasado del 12,9% del VAB en 2013 al 18% en 2023, un incremento que confirma que el proceso de digitalización de la economía de la región es una realidad. Sin embargo, el peso del VAB digital valenciano se mantiene inferior al promedio nacional (en torno a 3 puntos porcentuales por debajo) y lejos del nivel de la Comunidad de Madrid que es la región que lidera la digitalización en España (30% de VAB digital). La menor presencia de sectores económicos con una intensidad digital alta en la Comunitat Valenciana (21,2% frente al 35,6% de Madrid) explica una parte importante de las diferencias del grado de digitalización entre territorios. Tras Madrid aparece Cataluña (27,8%) y País Vasco (24,8%), y en el puesto más retrasado Andalucía (16,3%). La especialización productiva no solo ralentiza la digitalización de la economía, sino también los incrementos de productividad.

Importancia de la digitalización en la economía

a) Peso del VAB digital. 2013-2023 (porcentajes del VAB total)



b) Peso de los sectores con intensidad digital alta. 2023 (porcentajes del VAB total)



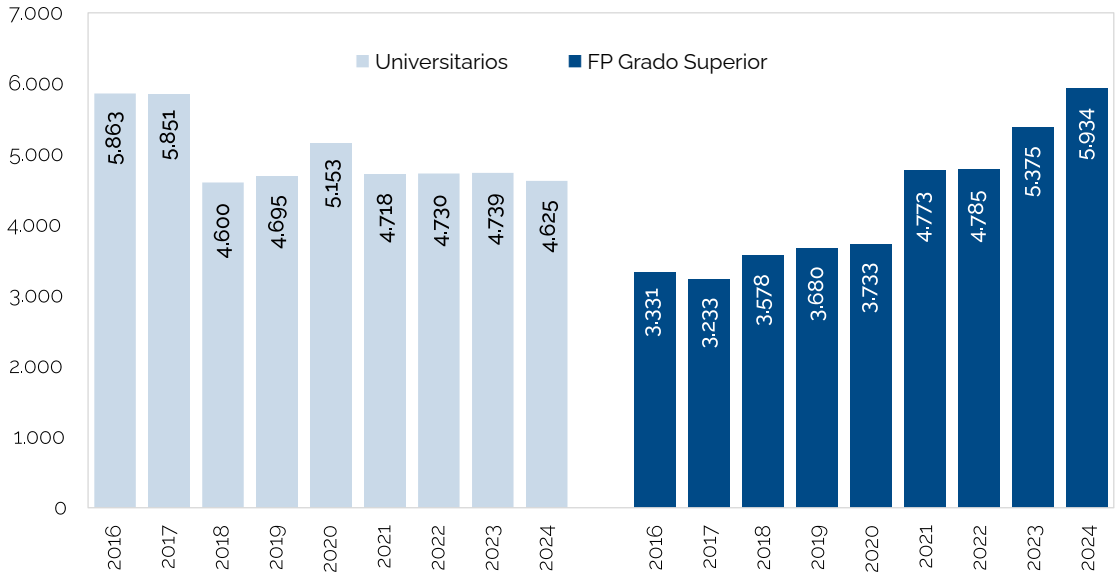
Fuente: Fundación COTEC (2025b) e IVIE (2026b)

Egresados y nuevos ingresos en estudios STEM y TIC

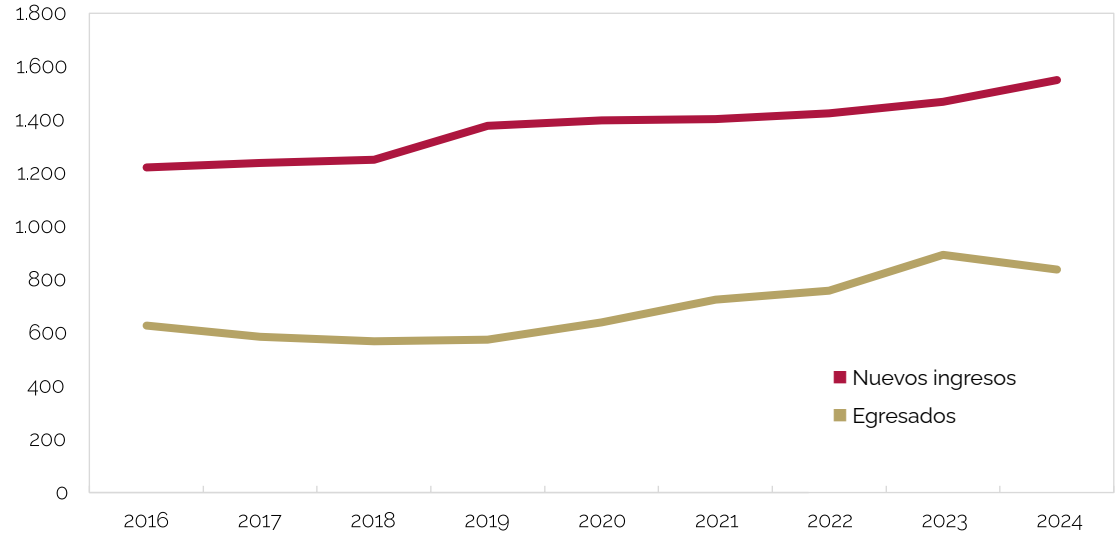
En 2024 el número de egresados universitarios en estudios STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería o Matemáticas) en la Comunitat Valenciana ascendió a 4.625 alumnos, lo que sumado a los 5.934 egresados en FP de Grado Superior genera un total de 10.559 personas altamente capacitadas en tecnología para ser absorbidas por el tejido empresarial. Mientras que los egresados universitarios STEM se mantienen en torno a los 4.700 anuales, los de FP de Grado Superior crecen con intensidad en los últimos dos cursos académicos. En el ámbito concreto de los universitarios en el ámbito TIC (informática), el volumen de nuevos alumnos en la Comunitat crece de manera ininterrumpida desde 2019 (1.549 nuevos matriculados en 2024), lo que se repite en el número de egresados con la excepción del último año donde decrece (837 egresados en Informática en 2024). En definitiva, las empresas disponen de recursos humanos disponibles para poder seguir incorporando la digitalización y las TIC en sus procesos y productos. Si sumamos a los egresados en FP superior, el total de egresados TIC del último año en la Comunitat asciende a 3.193 jóvenes.

Egresados y nuevos ingresos en estudios STEM y TIC

a) Número de egresados en estudios STEM. Comunitat Valenciana



b) Egresados y nuevos ingresos en estudios universitarios TIC. Comunitat Valenciana



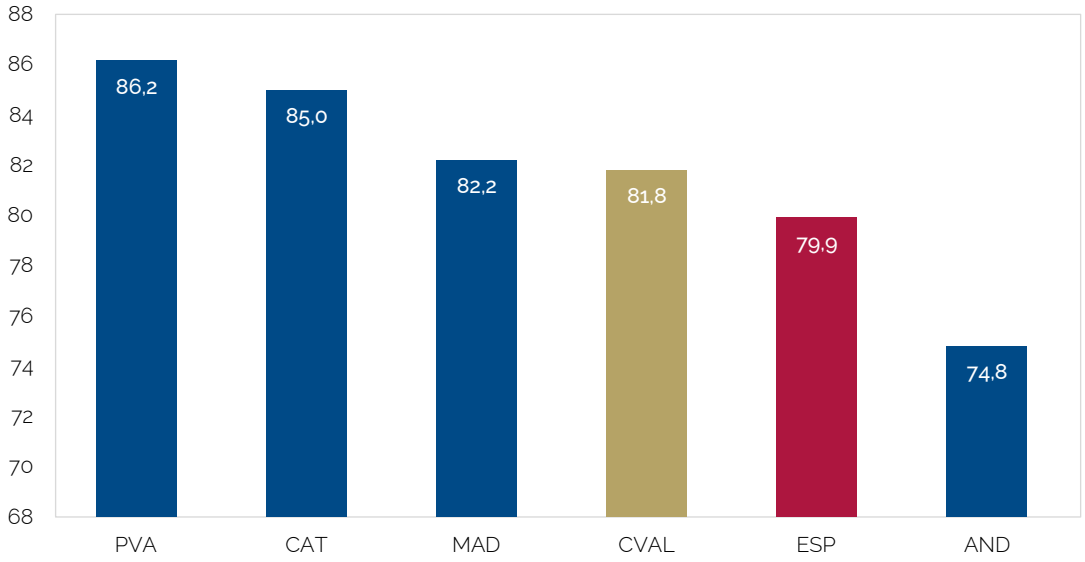
Fuente: Ministerio de Educación, Ministerio de Universidades y Observatorio LAB.

Digitalización de empresas con menos de 10 trabajadores

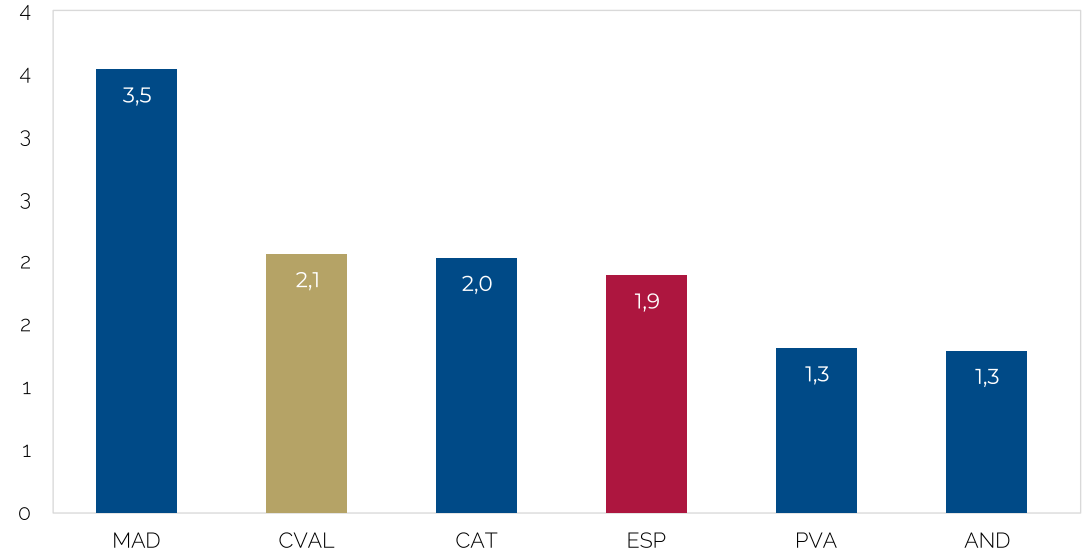
Si prácticamente la totalidad de las empresas de la Comunitat con 10 o más trabajadores dispone de acceso de Internet, este porcentaje baja hasta el 81,8% en las microempresas valencianas (menos de 10 trabajadores). Este rasgo es generalizado en el resto de las regiones españolas, ya que en el mejor de los casos este porcentaje llega hasta el 86,2%, en concreto en País Vasco. Cuando se analiza un rasgo de la digitalización más avanzado, se observa que el efecto del tamaño todavía se agudiza más. Solo el 2,1% de las microempresas del territorio dispone de personal especializado en TIC, mientras que este porcentaje ascendía hasta el 17,3% en las empresas de 10 o más trabajadores. En cualquier caso, la Comunitat Valenciana se sitúa por encima de la media nacional (1,9%), y solo por detrás de la Comunidad de Madrid (3,5%).

Digitalización de empresas con menos de 10 trabajadores

a) Empresas con conexión a Internet. 2025
(porcentajes de empresas de menos de 10 trabajadores)



a) Empresas con especialistas TIC. 2025
(porcentajes de empresas de menos de 10 trabajadores)



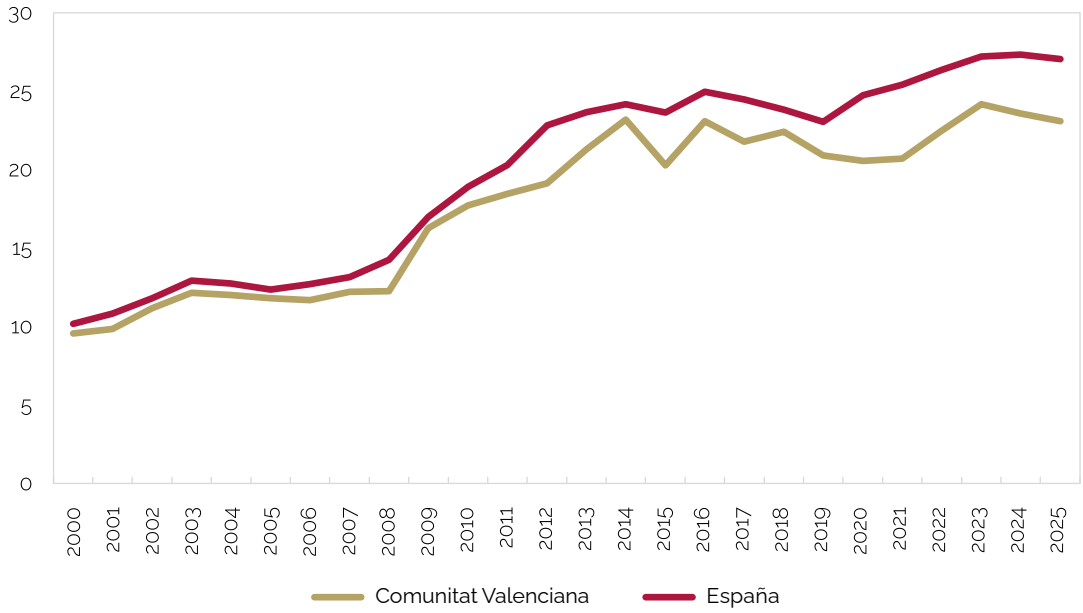
Fuente: INE y Observatorio LAB.

Inversión en activos intangibles

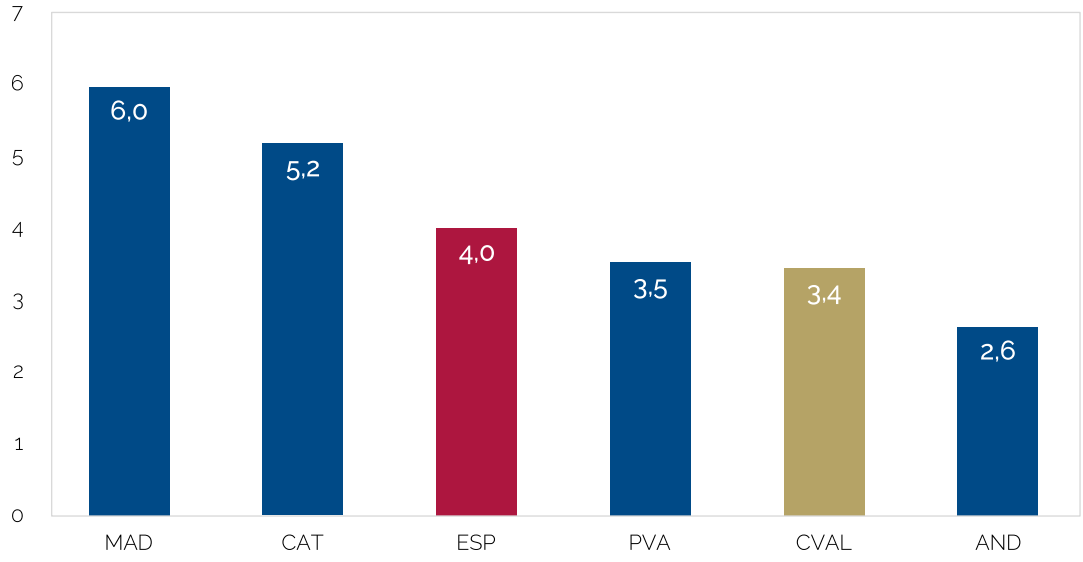
La orientación de la inversión en activos intangibles (software, I+D, patentes y otros derechos de propiedad) ha crecido de forma significativa en la Comunitat Valenciana durante los últimos 25 años. Mientras que en los primeros años del siglo XXI apenas representaba el 10% de la inversión no residencial, en 2025 este porcentaje ya superaba el 23%. Pese a ello, durante los últimos dos años (2024 y 2025), el peso de la inversión en intangibles se ha reducido ligeramente en la Comunitat Valenciana y se aleja del porcentaje marcado por la media nacional (27%). De la misma forma, los datos más recientes muestran que el esfuerzo inversor de los agentes de la Comunitat en activos intangibles está siendo moderado (3,4% del PIB en el periodo 2023-2025), situándose por debajo del esfuerzo medio nacional (4%) y alejado del realizado por las economías de la Comunidad de Madrid (6%) y Cataluña (5,2%).

Inversión en activos intangibles

a) Evolución. 2000-2025 (porcentaje respecto a la inversión no residencial)



b) Comparación regional. Promedio 2023-2025 (porcentaje del PIB)



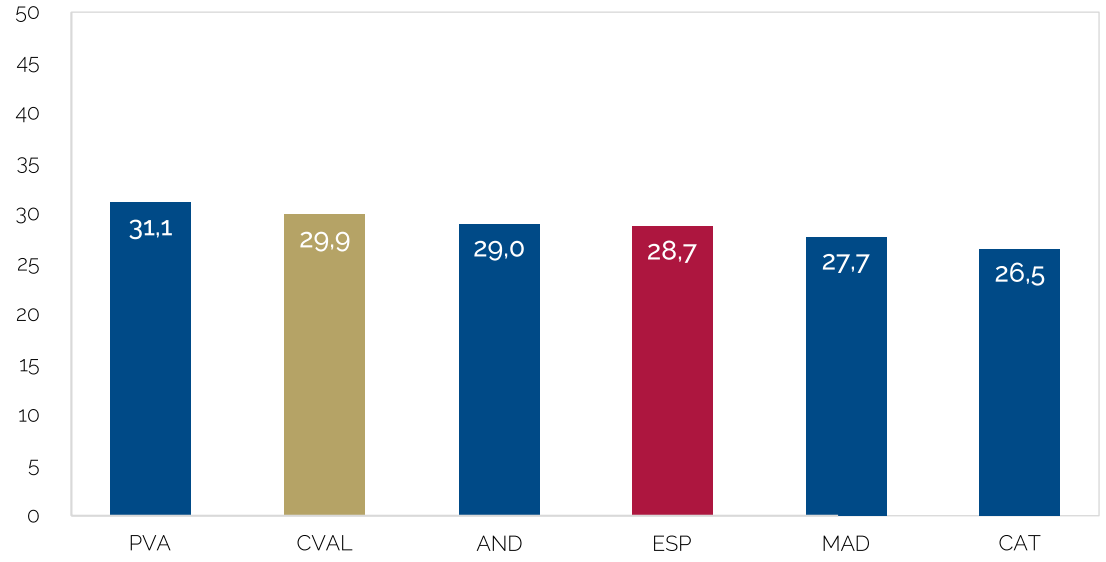
Fuente: Fundación BBVA-Ivie, INE y Observatorio LAB.

Habilidades digitales de la población

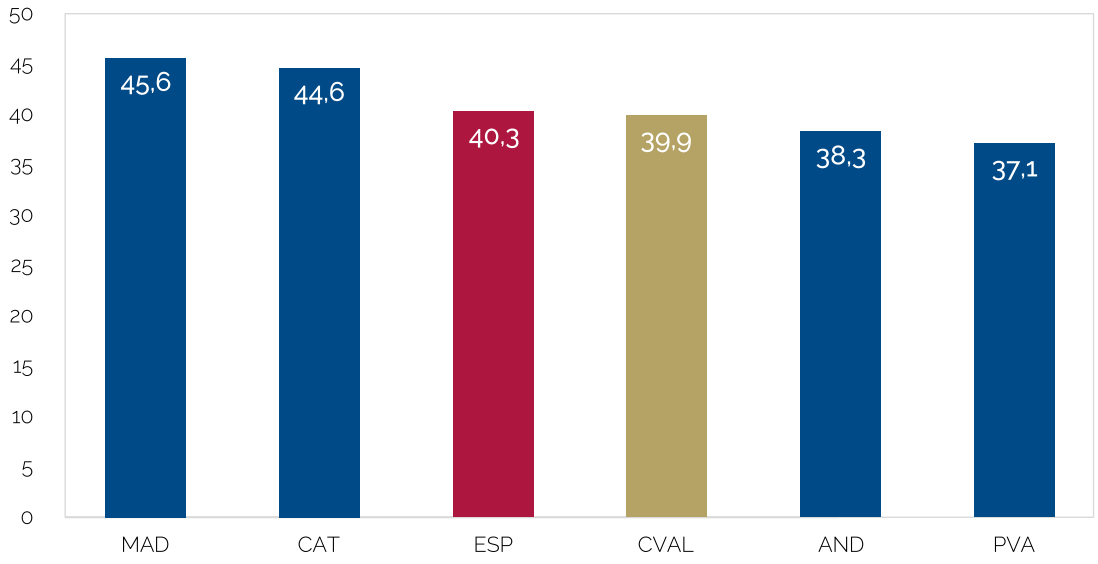
La población que carece de habilidades digitales en la Comunitat Valenciana representa el 29,9% del total, un porcentaje solo superado por País Vasco (31,1%), lo que demuestra el elevado margen de mejora que existe para que la digitalización pueda ser aprovechada al máximo por la población. Paralelamente, se ha conseguido que la población con habilidades digitales avanzadas aumente hasta el 39,9% en la Comunitat Valenciana en 2025 (era el 28% en 2021), y logra alcanzar el nivel medio estatal (40,3%): dos de cada cinco personas tienen habilidades digitales avanzadas en España y la Comunitat Valenciana. La Comunidad de Madrid y Cataluña son las regiones que menos proporción presentan de población con habilidades digitales bajas y, a la vez, las que mayor peso muestran de población con habilidades digitales avanzadas, en parte debido al intenso crecimiento que han experimentado desde 2023.

Habilidades digitales de la población 2025

a) Población sin habilidades digitales o habilidades digitales bajas. Comparación regional (porcentajes)



b) Población con habilidades digitales avanzadas. Comparación regional (porcentajes)



Fuente: INE (Encuesta sobre equipamiento y uso TIC en los hogares).

2.2 Tendencias globales de Capital Humano 2026

Las organizaciones están pasando de gestionar tensiones a enfrentarse a puntos de inflexión. La velocidad del cambio, impulsada por la convergencia de la inteligencia artificial, la transformación del trabajo y un contexto económico y social volátil, está desdibujando los límites entre planificación y ejecución. En este entorno, los líderes deben tomar decisiones intencionales para adaptarse continuamente, moverse con mayor rapidez y liderar con una ventaja humana distintiva.

- Esto implica que los líderes deben **orquestar personas, capacidades y recursos con mayor velocidad**, ya que la competitividad en los próximos años dependerá de la capacidad de adaptarse rápidamente a necesidades cambiantes del mercado, de los clientes y del negocio. La clásica **curva en S del crecimiento se está comprimiendo**, lo que obliga a las organizaciones a saltar a la siguiente curva más rápido que nunca.

- La **inteligencia artificial** está modificando no solo cómo se realiza el trabajo, sino también cómo se toman decisiones, cómo se construye la confianza y qué significa crear valor. A medida que la IA se vuelve ubicua, la ventaja competitiva se desplaza desde la **diferenciación tecnológica** hacia la **capacidad humana de adaptación, creatividad y juicio** en entornos de incertidumbre.

- Los modelos tradicionales de **educación, carrera y cambio organizativo** ya no logran acompañar el ritmo de las transformaciones. Las organizaciones necesitan nuevas formas de **aprendizaje continuo**, **experimentación y crecimiento en tiempo real**, capaces de sostener la relevancia tanto del negocio como de los trabajadores.

- Las tensiones entre **eficiencia y valor** están alcanzando un punto crítico. Muchas organizaciones han priorizado la reducción de costes, pero la escasez de talento y las nuevas dinámicas del mercado exigen un giro hacia la **creación de valor, la innovación** y la inversión en aquello que **solo los humanos pueden aportar.**

- Los trabajadores necesitan **claridad, autonomía y capacidad para adaptarse**. Sin embargo, los sistemas actuales —estructuras funcionales rígidas, roles estáticos y procesos lentos— dificultan la velocidad y la reinvención continua. La capacidad de **reconfigurar habilidades, datos, tecnología y talento en tiempo real** se convierte en un imperativo.

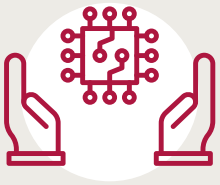
- Para sostener el rendimiento y el crecimiento en un entorno marcado por discontinuidades, las organizaciones deben desarrollar una **cultura capaz de evolucionar de forma intencionada**. La incorporación de la IA en el día a día del trabajo genera nuevas preguntas sobre **esfuerzo, propiedad, equidad y responsabilidad**, por lo que los líderes deben reforzar y reinterpretar la cultura para evitar una erosión silenciosa de la confianza.

- En 2026, alcanzar lo que podría considerarse una nueva forma de **"estagilidad"** requiere algo más que equilibrar fuerzas opuestas: implica **saltar con decisión** hacia nuevas formas de trabajar, liderar y crear valor. La **reinvención deja de ser episódica** para convertirse en el estado natural de las organizaciones. Aquellas que construyan su **ventaja humana —aprendizaje en tiempo real, adaptabilidad continua y colaboración efectiva entre humanos y máquinas—** serán las que definan los estándares de éxito en la próxima curva del crecimiento.

Fuente: Informe Tendencias Capital Humano, elaborado por Deloitte en 2026.

INTRODUCCIÓN

- **7 de cada 10** líderes afirman que su principal estrategia competitiva para los próximos tres años es ser **rápidos y ágiles**.
- Los líderes identifican dos impulsores esenciales: acelerar **cómo se orquestan personas y recursos**, y aumentar la **capacidad de adaptación** de la organización.
- **59 %** de las organizaciones están adoptando un enfoque **tecnocéntrico** para la IA.
- Las organizaciones con enfoque tecnocéntrico tienen **1,6 veces más probabilidades** de no obtener retornos superiores a los esperados frente a aquellas con un enfoque **human-centric.**
- **En España** el **53%** de los encuestados tienen **confianza en la habilidad de RRHH para navegar los cambios requeridos** en los próximos 3 a 5 años dentro de su organización.



Gestionar las relaciones entre humanos y máquinas

- El **66%** de los trabajadores reconocen la importancia de diseñar **interacciones entre humanos y máquinas.**
- Sólo el **7%** de los empleados están **trabajando** para abordar las interacciones entre humanos y máquinas.
- El **59%** de las organizaciones adopta un **enfoque centrado en la tecnología**, añadiendo IA sobre sistemas y procesos existentes.
- Solo **14%** de los líderes afirma ser capaz de **diseñar adecuadamente** las interacciones entre humanos y máquinas.
- El **81%** de las organizaciones están **aumentando la inversión** en la colaboración Humanos x Maquinas
- El **23%** de empleados afirma que tienen guías claras para definir las interacciones humanos x máquinas.
- Las organizaciones que priorizan el diseño intencionado de las interacciones Humanos x Máquinas:
  - Tienen el doble de probabilidades de superar las expectativas de ROI de la IA.
  - Tienen el doble de probabilidades de realizar un trabajo de valor.
  - Tienen 2,5 veces más probabilidades de reportar resultados financieros sólidos.
- El **84%** de las organizaciones no están rediseñando el trabajo y los roles para adaptarlos a la IA.
- **Menos del 20%** de las organizaciones **en España se consideran altamente efectivas en el diseño de interacciones humano-máquina** (14.89% muy efectivas; 4.26% extremadamente efectivas). La mayoría de las organizaciones se sitúa en niveles bajos o intermedios de madurez (43% ligeramente efectivas; 32% moderadamente efectivas).
- **En España solamente el 36% de las empresas están haciendo esfuerzos para diseñar relaciones humano/máquinas efectivas para potenciar la productividad de las organizaciones y la fuerza laboral.**
- **En España** la principal barrera para diseñar relaciones interactivas humano/máquina son **las restricciones organizativas internas, seguidas de la falta de entendimiento del problema y la falta de capacidades o recursos.**

¿Real o ficticio? La IA está difuminando los datos de personas y trabajo

- El **61%** de los empleados reconocen la **importancia de la fiabilidad** de los datos de la plantilla.
- La principal **barrera en España** para abordar la fiabilidad de los datos **es la falta de entendimiento del problema**, seguida de **restricciones organizativas**, y **falta de capacidades o recursos.**
- Solo el **5% está haciendo grandes progresos** para abordar la fiabilidad de los datos.
- El **88%** de los directivos consideran que la confianza en los datos es fundamental para el éxito organizativo.
- El **95%** de los directivos están **preocupados por la precisión de los datos** recopilados sobre las habilidades y capacidades de los candidatos.
- Más de **1 de cada 3** trabajadores admiten que **utilizan regularmente la IA para embellecer sus perfiles** personales.
- El **30%** creen que sus prácticas actuales generan suficiente **confianza.**
- El **48%** de los directivos temen que la IA pueda introducir directamente **desinformación en los datos de la empresa.**
- **En España solo el 31%** de las organizaciones están gestionando la **caída en la calidad y la fiabilidad del trabajo, y los datos de la fuerza laboral incluida el aumento y la desinformación y la escasez de calidad de la capacitación de datos con IA.**
- **En España 17%** de las empresas todavía **no han empezado a considerar balancear los beneficios, riesgos, ética, y potencial conflicto del uso de la IA con datos de empleados**, y solo el **33% se encuentran haciendo grandes esfuerzos en esta área.**

La IA y el futuro en la toma de decisiones humanas

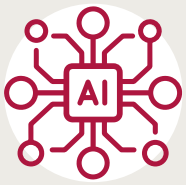
- El 64% de empleados reconocen la importancia de las implicaciones de la IA en la toma de decisiones.
- Solo el 5% de los trabajadores están haciendo grandes progresos para abordar las implicaciones de la IA en la toma de decisiones.
- El 60% de los directivos utilizan regularmente la IA para respaldar sus decisiones.
- El 57% de las organizaciones operan con una baja madurez en la toma de decisiones, y pocas enseñan habilidades de toma de decisiones o proporcionan herramientas para hacerlo.
- **En España la confianza en la capacidad organizativa para gestionar cambios asociados a IA es moderada:** solo ~31.91% se considera "confident", con una parte relevante en niveles intermedios (~23.40% "somewhat confident"). Las principales barreras son la falta de entendimiento (~46%) y las limitaciones organizativas (~30–36%).
- **En España la principal barrera** para para balancear los beneficios, riesgos, ética, y poten-

cial de conflicto en el uso de la IA con datos de empleados es la **falta de conocimiento del problema, seguida de las restricciones organizativas internas.**

- El 42% de los trabajadores se preocupa de que los trabajadores se vuelvan demasiado dependientes de la IA o de ver cómo se atrofia su pensamiento crítico y su creatividad.
- El 52% de los directivos afirman que verifican regularmente la calidad de los resultados de la IA.
- **En España más del 68% de las organizaciones todavía no han empezado a gestionar las implicaciones de la IA en la toma de decisiones y liderazgo** (habilidades y capacidades humanas relacionadas, derechos de decisión, sistemas de responsabilidad y equilibrio entre la agencia humano y máquina).

Lidiando con la deuda cultural de la IA

- **42%** de los trabajadores afirman que su organización **rara vez evalúa** el impacto de la IA en las personas.
- **80%** de líderes, managers y trabajadores están preocupados porque sus compañeros **utilicen la IA para aparentar mayor productividad.**
- Solo **20%** de los trabajadores se sienten fuertemente conectados con la cultura de su empresa (Gallup 2025).
- La confianza mutua está cayendo: en 2025, la confianza de los trabajadores en sus empleadores descendió por primera vez desde 2018 (Edelman).
- **34%** de las organizaciones reconocen que la cultura es un **inhibidor directo** de su transformación con IA.
- **65%** de los encuestados creen que su cultura debe **cambiar significativamente** debido al impacto de la IA.
- Aunque más de la mitad considera importante el impacto cultural de la IA, solo **5%** está haciendo **grandes progresos.**
- En España **las principales barreras culturales** están asociadas a **falta de entendimiento y restricciones organizativas internas.**
- En España el **41%** de las empresas todavía no ha empezado a gestionar cómo la **IA afecta a las relaciones humanas en su organización** (efectos en la cultura, confianza y colaboración).



La ventaja de la orquestación

- **67%** de los líderes afirman que su principal ventaja competitiva será la **velocidad y agilidad** en los próximos tres años; solo **28%** confía en la escala.
- La orquestación es la tendencia nº1 en importancia: **88%** de los líderes la consideran extremadamente o muy importante. Pero solo **7%** está logrando grandes progresos: brecha de **81 puntos** entre importancia y acción.
- Organizaciones líderes en orquestación tienen **el doble de probabilidad** de reportar mejores resultados financieros y de ofrecer trabajo significativo.
- **56%** de los líderes gestionan agentes de IA como "trabajadores digitales".
- **60%** afirma que sus equipos ya cuentan con las capacidades humanas y de IA necesarias.
- **51%** ya considera el potencial de colaboración humano–IA al planificar el tamaño y composición de la fuerza laboral.
- Más de la mitad (**57%**) de los líderes que despidieron personas por IA ahora cuestionan esa decisión.
- Solo **50%** de los trabajadores y managers cree que su organización aprovecha su potencial.
- Solo **28%** usa equipos dinámicos; sin embargo, **59%** dice que serán críticos en 3 años.
- Solo **11%** de los managers siente tener datos y herramientas suficientes para tomar decisiones efectivas de asignación de trabajo.
- **61%** de las organizaciones despliega talento por skills y outcomes (frente a solo 33% por puestos).
- **60%** de los líderes afirma que ya está moviendo capacidades internas para cubrir necesidades críticas.
- Solo **15%** usa gemelos digitales hoy; **49%** planea usarlos en los próximos tres años.
- Solo **20%** utiliza IA para monitorizar señales de cambios en la fuerza laboral, aunque **52%** cree que será clave para el éxito futuro.
- **En España la orquestación es percibida como altamente relevante** (85% de los encuestados la considera muy o extremadamente importante).
- **En España más del 46%** de las organizaciones **no se consideran efectivas a la hora de mejorar las habilidades y capacidades de su fuerza laboral** a la velocidad necesaria para alcanzar las necesidades organizativas cambiantes.
- **En España, las principales barreras para desarrollar estrategias de workforce ante cambios del mercado laboral son estructurales:** destacan las limitaciones organizativas, seguidas de la falta de alineamiento y foco del liderazgo y la falta de entendimiento del problema.
- **En España más del 46%** de las organizaciones ya se encuentran haciendo grandes esfuerzos **para acelerar como las personas, las habilidades y los recursos son organizados para realizar el trabajo.**
- **En España el 50%** de las empresas ya se encuentra haciendo grandes esfuerzos **para desarrollar estrategias de fuerza laboral en respuesta a cambios del mercado laboral y la expansión de generaciones en el trabajo.**

La función de las funciones

- **66% de los líderes C-suite** consideran que es **muy o extremadamente importante** evolucionar más allá de las funciones tradicionales.
- Sin embargo, solo **7% está haciendo grandes progresos**, reflejando una **brecha crítica entre intención y ejecución.**
- En los últimos años, las empresas han reducido estructuras: las compañías públicas en EE. UU. han recortado su workforce white-collar en un **3.5%**, reflejando presión por eficiencia.
- Más de la mitad de las organizaciones que utilizan modelos de Global Business Services incluyen funciones como HR, Finance, IT o Procurement, y **el 58% espera aumentar este modelo en los próximos tres años.**
- Estas iniciativas han generado eficiencias relevantes: **más del 50% de las organizaciones reporta ahorros superiores al 20%** gracias a Global Business Services.
- Sin embargo, persiste una tensión clave: los líderes funcionales tienen dificultades para **equilibrar el coste de los servicios con el valor que generan.**
- En **España las restricciones organizativas** son el **principal freno a la transformación funcional,** seguidas de la falta de entendimiento
- A nivel tecnológico, existe una oportunidad clara de integración: **93% de los líderes de IT considera que la integración HR-IT puede mejorar productividad, satisfacción y engagement.**
- **En España el 71%** de las organizaciones consideran muy o extremadamente importante **hacer esfuerzos para ir más allá de los límites de las funciones organizativas tradicionales, con el fin de abordar desafíos interdisciplinarios y lograr mejores resultados globales.** Solo el **31% está haciendo esfuerzos en este ámbito.**

Ser relevante en un mundo que no para

- Solo **27% de los encuestados** cree que su organización gestiona el cambio de forma efectiva.
- **En España la efectividad en la gestión del cambio se sitúa mayoritariamente en niveles intermedios** (29.79% moderadamente efectiva; 29.79% muy efectiva).
- Apenas **8% considera que su organización es altamente efectiva en cubrir las necesidades de aprendizaje continuo.**
- **En España el desarrollo de capacidades no evoluciona al ritmo necesario:** la mayoría de organizaciones se sitúa en niveles bajos (~38% ligeramente efectivas). Las organizaciones avanzan, pero sin alcanzar niveles de excelencia.
- **En España** la principal barrera para las organizaciones para aumentar su habilidad de adaptar su organización y su fuerza laboral a la velocidad que requiere el mundo hoy en día es **la falta de capacidades o recursos, seguida de las restricciones organizativas internas.**

- El **85% de las organizaciones** considera crítico desarrollar la capacidad de adaptación al ritmo que exige el entorno.
- Sin embargo, solo **74% está haciendo algún progreso** y apenas **7% se considera líder en este ámbito**, evidenciando una brecha entre intención y madurez.
- Un tercio de los trabajadores ha experimentado **15 cambios importantes en el último año**, reflejando la intensidad del entorno actual.
- El impacto del cambio constante es significativo:
  - **68%** reporta menor bienestar.
  - **60%** mayor carga de trabajo.
  - **58%** se siente menos relevante o dejado atrás.
- Las organizaciones que adoptan modelos adaptativos son **2.4 veces más propensas a obtener mejores resultados financieros y ofrecer trabajo más significativo.**
- La personalización es clave: el **44% de los líderes identifica la falta de relevancia personal como principal barrera al cambio**, mientras que **30% de los trabajadores no entiende cómo el cambio les afecta y 21% carece de motivación para adaptarse.**
- El **87%** de los trabajadores afirma que disponer de **entornos digitales seguros para experimentar ("digital playgrounds") mejora su capacidad de adaptación.**

Decisiones que generan impacto

- El **61% de la población global** cree que empresas y gobiernos hacen su vida más difícil y sirven a intereses limitados.
- Solo **el 36% cree que la próxima generación estará mejor**, reflejando una pérdida de confianza en el progreso futuro.
- Dentro de las organizaciones, solo **el 16% de los trabajadores confía en sus líderes**, con una caída significativa respecto al año anterior.
- El **70% de los estadounidenses cree que el "American Dream" nunca fue real**, evidenciando una ruptura en las narrativas tradicionales de movilidad social.
- **En España la principal barrera** para asegurar que las organizaciones mejoran las vidas de las personas a través de cada interacción tanto dentro como fuera de la organización son **las restricciones organizativas internas, seguidas de la falta de liderazgo, alineamiento o foco.**
- **En España el 83% de los encuestados considera muy o extremadamente importante** asegurar que las organizaciones mejoran las vidas de las personas a través de cada interacción tanto dentro como fuera de la organización y el 56% ya están haciendo esfuerzos para conseguirlo.

Jesús Conill

Patrono fundador de la Fundación Étnor y catedrático de Filosofía Moral y Política de la Universitat de València

La empresa frente a la aceleración tecnológica de la IA: compromiso, ética y responsabilidad

Es urgente abordar las diversas cuestiones concernientes a la IA en la sociedad en general y en el mundo empresarial en particular porque sus implicaciones son decisivas para las empresas, las organizaciones y las instituciones de todo tipo. Las innovaciones de la IA tienen un especial impacto en **la productividad, en la eficiencia y en transformación del trabajo**. Es más, la especificidad de las innovaciones tecnológicas de la IA puede llegar a sustituir tareas enteras y profesiones, en la medida en que la IA introduce una amplificación cognitiva en la toma de decisiones. Estamos, por tanto, ante una transformación equiparable a las grandes revoluciones tecnológicas de la historia, que plantea, además, importantes desafíos éticos y de responsabilidad para las empresas y la sociedad en su conjunto.

Sin embargo, aunque la inteligencia artificial ha avanzado notablemente y su uso se ha extendido en el ámbito empresarial, el reto actual sigue siendo convertir sus posibilidades tecnológicas en **mejoras reales y sostenibles** para las organizaciones. La cuestión ya no reside únicamente en conocer y utilizar estas herramientas, sino en identificar dónde aportan más valor, integrarlas

Toño Pons

Presidente
Importaco

"No se trata simplemente de incorporar nuevas herramientas, sino de entender dónde pueden aportar verdadero valor a una compañía. La IA puede ayudarnos a ser más eficientes, innovar mejor y facilitar el trabajo de nuestros equipos, siempre que su implantación vaya acompañada de formación, supervisión y unos principios de uso responsables".

Juan García

CEO & Founder
Exponentia

"La IA es un superpoder que multiplica la productividad y la estrategia. Pero solo rinde de verdad cuando entiende el contexto real de cada empresa".

David Carnicer

Socio Director
Consortia Consultores

"La IA es una metodología y un modelo de transformación que debe contar con las personas de dentro y fuera de la empresa".

Araceli Císcar

Consejera ejecutiva
Dacsa

"Antes de buscar resultados en productividad, las empresas deben trabajar en el análisis y la construcción de una buena arquitectura de datos".

en los procesos de trabajo y **transformar las dinámicas organizativas** para aprovechar todo su potencial. En este sentido, lo determinante no es la utilización de la IA en sí misma, sino lo que las organizaciones y las personas son capaces de hacer con estas tecnologías, tanto en el plano organizativo como en el personal y cognitivo. Este desafío cobra aún mayor relevancia ante la velocidad de los cambios tecnológicos y la evolución hacia una **IA agéntica**, capaz de planificar y ejecutar acciones para alcanzar objetivos, lo que abre nuevas oportunidades de automatización y transformación, pero también plantea la necesidad de adaptar los procesos de trabajo y establecer criterios adecuados de supervisión y responsabilidad.

Ante este panorama conviene establecer unas fases de los pasos para orientar la incorporación de la IA en la empresa. El primero consiste en realizar un análisis por áreas, funciones y departamentos para identificar cómo incorporar la IA y **establecer una "arquitectura" organizativa** interna que permita aplicarla de forma coherente. A partir de este análisis, se podrá evaluar su impacto en la productividad, la eficiencia y la organización del trabajo, así como detectar cuáles son los frenos que existen en las empresas a la implantación de las nuevas tecnologías de la IA y anticiparse a las dificultades que acompañan a los procesos de innovación tecnológica. Entre estos obstáculos destacan cuestiones como **la seguridad, la fiabilidad de los resultados y los costes asociados a su implementación.**

Dado que es fundamental cómo manejamos la IA, las personas en sus profesiones necesitan un **proceso específico de aprendizaje** ya que, de ahora en adelante, estarán asistidas y apoyadas por estas tecnologías en muchos de los procesos cognitivos que requieren sus distintas actividades laborales. No obstante, también es necesario evitar que se atrofien las capacidades propiamente humanas, como la de formarse un criterio propio, atendiendo a la situación de las diversas generaciones que conviven en la empresa.

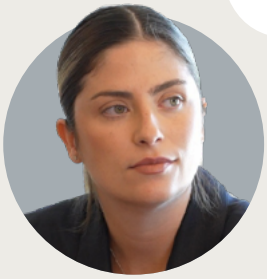
Lo más conveniente es saber qué uso se está haciendo de la IA en la empresa e introducir su **integración estratégica en la nueva cultura empresarial** de este momento histórico. Es probable

que muchas personas están utilizando la IA en las organizaciones, pero de un modo disgregado. Esto puede llevar incluso a un despilfarro de recursos y a **brechas en la privacidad y la seguridad de la información**, por tanto, se requiere un análisis de los datos para generar eficiencia y evitar el uso incontrolado de la IA. Hay que distinguir entre el uso personal -oculto- de la IA y su uso organizacional y estratégico, es decir, planificado. Para ello, es necesario formar a los trabajadores y crear un clima empresarial favorable. La gobernanza de la IA requiere establecer un marco de actuación que garantice un desarrollo y un uso ético, responsable y conforme a la normativa.

En la posible planificación de la incorporación de la IA en las empresas resulta especialmente relevante atender a su **carácter intergeneracional**. Surge la cuestión de si hay que dar preferencia a los jóvenes por su presunto conocimiento de las herramientas tecnológicas o si es responsabilidad de la empresa **reorientar a las personas** que están ocupando puestos de trabajo susceptibles de desaparecer o convertirse en irrelevantes. ¿Cómo se puede pasar a un uso organizacional responsable de la IA teniendo en cuenta el factor intergeneracional y la aceleración de los cambios tecnológicos?

Uno de los debates sociales de mayor actualidad en torno al desarrollo de la inteligencia artificial gira precisamente en torno a sus implicaciones y la posible tendencia a las desigualdades, es decir, **la concentración de riqueza y la centralización del poder** por parte de las grandes empresas tecnológicas internacionales, que posiblemente se estén convirtiendo en otro tipo de entidad amenazante. ¿Son realmente empresas o se han convertido en otra cosa? ¿Qué hacer ante la nueva realidad en que, a nivel mundial, sólo algunas empresas tienen acceso a determinadas tecnologías y, por tanto, a un conocimiento exclusivo y súper competitivo, del que dependan las demás?

Otro **reto social de envergadura es la cuestión laboral y el empleo de los trabajadores** en el contexto actual de nuestra sociedad, con sus tradiciones e inercias, con las leyes vigentes. El impacto es inevitable, Aunque se desconocen los plazos y el ritmo al que se producirá. ¿Se avecinan despidos masivos o habrá una compensación gradual? ¿Cómo compaginar las innovaciones tecnológicas en el mundo laboral con sus posibles ventajas (productividad, eficiencia, ampliación cognitiva) y las exigencias de la justicia social y el respeto a la persona humana? Las personas de todas las edades que trabajan en las empresas están viviendo este proceso tecnológico y social con bastante incertidumbre, porque perciben que les va a afectar y que podrían quedar fuera del mundo del trabajo. ¿Es responsa-



Sandra Cifuentes

Manager
Human Capital
Deloitte

"Es fundamental redefinir la cultura empresarial, estableciendo valores y principios éticos que promuevan un buen uso de la IA".

María José Félix

Consejera delegada
Helados Estiu

"Existe una brecha generacional en el uso de la IA en las empresas, y uno de nuestros propósitos es eliminar las brechas que genera su uso, porque un buen uso de la IA tiene que ser para todos y responsabilidad de todos".

bilidad de la empresa actualizar a las personas en la medida de lo posible? ¿Es preferible contar con la gente joven partiendo del supuesto de que llegan con la tecnología incorporada y la capacidad para moverse por las redes? Pero eso todavía no significa que tengan la preparación adecuada para saber usar la IA correctamente en el mundo empresarial. No es la IA como tal la que va a transformar los puestos de trabajo, sino la capacidad para saber manejarla y contar con un criterio profesional bien elaborado. Por tanto, parte de la responsabilidad de las empresas es aportar medios para **formar a las personas** que trabajan en ellas de forma que no tengan miedo y se involucren en el proceso de **capacitación tecnológica** con sentido integrador y comprendan que la IA es una herramienta que puede facilitar su trabajo, ayudarles a desarrollar sus capacidades y mejorar su desempeño.

Estos desafíos y sus peligros concomitantes han provocado que algunos consideren la IA como una amenaza existencial para la humanidad. No obstante, la necesaria reflexión sobre esta cuestión implica -al menos- tomar conciencia de los **impactos sobre la sociedad actual**, pensar sobre qué es lo que queremos que sea esta sociedad en que vivimos y qué tipo de empresa consideramos que es la apropiada para el futuro. ¿Sigue siendo un objetivo básico de la empresa en la nueva situación de desarrollo tecnológico crear riqueza para vivir bien y contribuir desde la sociedad civil a promover un marco de instituciones justas para ordenar la convivencia?

La incorporación de la IA se desarrolla en dos niveles: el institucional y el personal. En relación con el nivel personal hay estudios que muestran que en las empresas donde se han introducido tecnologías de IA para sustituir procesos cognitivos los trabajadores pueden estar perdiendo **creatividad y capacidad crítica**. Sin embargo, esta peligrosa tendencia, que podría minar el espíritu empresarial, puede deberse a un uso inadecuado de la IA. De ahí la importancia de renovar la educación y la formación de los integrantes de las empresas, así como en el mundo académico para no someterse a los dictados ciegos de la tecnologización, sino encaminarla en la dirección conveniente para los fines de la empresa. Para ello, hay que establecer una relación fructífera entre los humanos y las máquinas, en la que las personas tengan la suficiente capacidad creativa para asumir la nueva responsabilidad ética de interactuar con sistemas artificiales inteligentes en los dinamismos empresariales.

Pedro Coca

Presidente
Fundación Étnor

"El mundo empresarial debe reducir el desconocimiento sobre las utilidades de la IA y tranquilizar a la gente, ya que no tiene por qué implicar la eliminación de puestos de trabajo".

Rodrigo Gutiérrez

Senior Manager
Human Capital
Deloitte

"Las compañías que pongan la tecnología al servicio de sus empleados, con foco en las personas, lograrán que la combinación humano-máquina no sume, sino que multiplique. Ese es el reto".

Jesús Llinares

CEO
Andreu Word

"Algunas empresas empiezan la casa por el tejado, con asesores de IA más centrados en vender que en ayudar, cuando lo importante es comprender los procesos de negocio desde dentro y acompañar a las empresas en el nuevo camino".

Conchita Lucas

Vicepresidenta
Ediciones Plaza

"La IA nos va a permitir llegar donde ahora no llegamos, mejorar como compañía y aportar un valor añadido".

Incorporación de la IA en las empresas

La incorporación de la IA en la empresa introduce dinamismos transformadores, por lo que es necesario **aprovechar las oportunidades que ofrece y evitar los inconvenientes** que conlleva en diversos aspectos de la propia empresa y de la sociedad.

Según el Informe 2026 Global Human Capital Trends elaborado por Deloitte, lo que se está produciendo es un incremento acelerado de tecnologización, pero lo que marca la diferencia no es la cantidad de inversión en la parte material de la tecnología, sino lo que hacen las personas de cada organización y empresa con la tecnología, pues eso es más difícil de copiar. Se trata de la **"ventaja humana"**, por tanto, la ventaja no reside únicamente en inversión en el aparataje tecnológico, sino el rol que tienen las personas en los dinamismos empresariales tecnologizados con IA. Un enfoque centrado en la máquina no permite ganar demasiado valor. **Lo que multiplica el valor y constituye la ventaja competitiva es la combinación humano-máquina**. Porque la tecnología no reemplaza la creatividad y el buen juicio humano, aunque puede contribuir a aumentarlos. De ahí que el Informe citado destaque el dato del desequilibrio en la inversión en la inteligencia artificial entre tecnología y los humanos que la han de usar: un 93% en el aparataje tecnológico y únicamente el 7% para preparar y capacitar a las personas que han de integrarse con las tecnologías de IA. El Informe muestra que se está descuidando la inversión en la capacitación de las personas, cuando lo que multiplica el rendimiento, la ventaja competitiva, es el diseño de una fecunda combinación de humanos y máquinas.

Esta nueva relación entre humanos y máquinas conlleva **rediseñar los roles y tareas**, repensar en qué consiste el trabajo de cada persona y la nueva forma de trabajar con las tecnologías de IA incorporadas. Esta es la vía para no dejarse llevar por la tendencia más fácil, la **tentación de eliminar puestos de trabajo y reducir plantillas**. Además, hay que revisar el proceso de toma de decisiones, para ver hasta dónde se deja actuar a los sistemas de la IA agéntica. A lo que se añade la preocupación por la posible pérdida de confianza entre los

compañeros de trabajo, de tal modo que puede **transformar los valores y principios de la cultura ética de la empresa**. La complejidad de la nueva situación requiere una "orquestación" de los agentes que intervienen en la empresa, no sólo de los empleados, para que la gestión combinada de recursos sea eficiente. Esto implica mantener una capacidad continua de adaptación y control de la organización.

Para afrontar todos estos cambios empresariales y sociales el informe propone contar con un **"Analizador de la fuerza laboral"** ***(Workforce Analyzer)*** para analizar, diseñar, evaluar la organización del trabajo, así como optimizar el rendimiento de la relación humano-máquina. No se trata de introducir tecnología sin más, sino primero **analizar la situación, las necesidades y las capacidades laborales**, para luego poder diseñar el trabajo de la manera más eficiente y ventajosa. Es una herramienta para, por ejemplo, reducir procesos sin perder talento, ni recurrir simplemente a despidos. Se pone de manifiesto la importancia de **reformular la organización del trabajo** y, especialmente, de **volver a formar a los equipos humanos**, mediante la actualización de sus competencias y la adquisición de nuevas habilidades que les permitan adaptarse a las transformaciones tecnológicas y aprovechar sus posibilidades.

En este contexto, otra cuestión central del debate social sobre la IA es hasta qué punto la automatización transformará el trabajo y el papel de las personas en las organizaciones. En este escenario global, es necesario tener en cuenta a los grandes actores tecnológicos que dominan el desarrollo de la IA en ese contexto mundial. Estas grandes corporaciones tienden a automatizar funciones que hasta ahora desempeñaban las personas. Sin embargo, la cuestión en este punto es cómo enfocarlo manteniendo las exigencias éticas y la **responsabilidad social**. Se trata del peculiar reto europeo de incorporar la tecnología para ser competitivos, pero con la debida **regulación ética y jurídica**. Es un asunto complejo, debido a la concentración del conocimiento y del poder por parte de las grandes empresas tecnológicas, que pueden llegar a concentrar una parte importante del control sobre estas tecnologías. El reto consiste en impulsar la competitividad empresarial sin perder de vista la dignidad humana y la responsabilidad social.

José Luis Pons

Director general
Arrocerías Pons

"La IA puede potenciar el talento y la competitividad. Integrarla exige preparar equipos, mantener un criterio propio y evaluar continuamente sus implicaciones éticas y de sostenibilidad".

Pepe Rodrigo

Gerente
Grupo Ceremón

"La IA por sí sola no hace nada; son las personas y los datos que aportan quienes permiten obtener mejores resultados. Por eso, debemos formar primero a las personas".

Esta nueva realidad mundial requiere una reflexión especial sobre el **contexto geoestratégico** y la capacidad del empresariado valenciano, español y europeo, para descubrir cuál es su posible ventaja estratégica y las medidas más oportunas para orientar su actividad empresarial en el contexto mundial, tal cual es actualmente.

En el actual medio empresarial y a pesar de las dificultades, existen iniciativas para aprovechar la "ventaja humana" (a la que ya se ha aludido), el talento y el potencial creativo, que permiten ge-

nerar beneficios para todos, gracias a la IA. Pero lo que ocurre es que iniciativas recientes como la "República tecnológica" pretenden constituirse en un poder aparte como si fueran un Estado y están generando una nueva situación general de incertidumbre, debido al debate actual sobre la **concentración de riqueza y poder.**

En esta situación de incertidumbre y conscientes de que no es posible competir directamente con los grandes actores tecnológicos que han creado la actual tecnosfera mundial, hemos de proponernos metas que estén al alcance de la empresa valenciana, española y europea. Hay que percatarse de que la revolución tecnológica actual lleva a crear **sistemas híbridos de personas e IA**, que operen juntos, según lo que cada uno de los agentes pueda y sepa aportar mejor, con respecto a los objetivos y finalidades en juego. Para evitar la excesiva dependencia con respecto a las nuevas herramientas que proporciona la IA, conviene poner en marcha una triple analítica: descriptiva, diagnóstica y capaz de orientar los procesos. Pues lo que aquí se produce es un cambio en el proceso cognitivo entre humanos y máquinas, que no sólo aumenta, sino que puede multiplicar la capacidad de aprendizaje. Por eso lo que hay que hacer es analizar bien las tareas para redistribuirlas entre los humanos y las máquinas, lo cual implica una transformación de los puestos de trabajo. Una urgente tarea de la empresa que quiera responder al reto de la IA.

Jeremy Palacio

Presidente
Fermax Holding

"Es imprescindible que la Unión Europea desarrolle su propia tecnología para evitar depender de empresas globales. Tenemos la capacidad, el talento y los medios; solo nos faltan la voluntad y la organización".

Miguel Juan

Socio fundador
S2 Grupo

"Debemos dejar de ver la IA como una herramienta que responde a nuestras preguntas y empezar a considerarla como un componente de nuestro sistema cognitivo, que nos permite desarrollar ideas mucho más rápido y acelera nuestro proceso de aprendizaje".

Para responder al problema que plantean los cambios en el proceso cognitivo emerge la cuestión básica de cuáles son la **habilidades y capacidades más propiamente humanas**, que al menos por ahora no es capaz de reproducir una máquina y que deben fomentarse en las organizaciones empresariales. Cabe empezar por aludir a las decisiones que parecen no ser racionales o que desbordan los esquemas estandarizados como tales y que suponen un riesgo considerable. Sin afán de exhaustividad, dentro del ámbito más propiamente humano hay que situar lo que aporta valor y motivación a las personas, la curiosidad, saber preguntar, entender los contextos, el espíritu crítico y la búsqueda de sentido, el denominado **"sentido común", la empatía, la compasión y la intencionalidad**, así como la capacidad de orientar las operaciones y actividades atendiendo al para qué y al porqué de estas.

Contar con las capacidades más propiamente humanas implica activar su **dimensión ética**, tanto personal como empresarial, para hacer frente mediante estrategias de cooperación al problema social que plantea la creciente penetración de las tecnologías de la IA en la vida humana entera, por sus efectos en el mundo laboral y el drama social al que puede conducirnos. Urge enfocar adecuadamente el potencial liberador de la IA y utilizarlo

con eficiencia para crear valor y contribuir a resolver los problemas de la vida humana, empezando por una planificación estratégica de la plantilla de la empresa, no necesariamente con despidos, sino con el nivel de creatividad que requiere actualmente una incorporación creativa de la IA.

Ética de la IA en la empresa

Las sociedades necesitan empresas comprometidas con la sociedad, y las empresas necesitan buenas sociedades para llevar a cabo sus actividades específicas. Esa es la dinámica de una sociedad bien ordenada con **sentido ético**, porque "la ética es rentable para las empresas" y para las sociedades es muy rentable tener empresas éticas. La conjunción de estos dos aspectos constituye un juego de suma positiva, que hay que aprovechar, porque en los últimos tiempos cada vez se les pide más a los empresarios que asuman unas tareas que en algún tiempo nadie pensaba que debieran asumir, pero teniendo en cuenta la escasa confianza en la política, desde la sociedad civil, se pide que los empresarios asuman su responsabilidad en este sentido.

En este contexto se sitúa la reflexión de **la ética aplicada a los procesos de incorporación humanizadora** de la inteligencia artificial en las empresas, por su especial relevancia en el mundo actual.

La primera pregunta que hay que hacerse en relación con este tema de la inteligencia artificial es: **"Inteligencia artificial ¿para qué y para quiénes?"**. La respuesta que suele darse en muchos ámbitos es que tiene que ser para el "bien común", pues de lo contrario sería injusto. Por tanto, también la empresa debe orientar el uso de la inteligencia artificial al bien común. Lo cual, además de producir la satisfacción de haber cumplido con la propia obligación, aumenta la reputación de la empresa.

Una forma concreta de dirigir la inteligencia artificial al bien común a través de las empresas y otras organizaciones ha sido a través de los **Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)**. No obstante, es muy difícil encontrar en la práctica elementos comunes en un universo multicultural. ¿Cómo lograr un marco de ética intercultural y de ética de la empresa global? ¿Cómo proponer una "justicia global", cuando no existe una coacción efectiva en el nivel global? A pesar de las dificultades, esa ha sido una de las tareas que ha pretendido llevar a cabo la Unión Europea, mediante orientaciones éticas, directrices, normas y leyes para la inteligencia artificial (el llamado "efecto Bruselas").

Desde un comienzo, la inteligencia artificial produjo tres tipos de reacción: entusiasmo, miedo y prudencia. Lo más prudente y aconsejable con-

Gracia Burdeos

Directora general
The SPB Global

"Es una herramienta indispensable en las organizaciones. Debemos aprovechar todo su potencial, pero sin olvidar que siempre debe estar al servicio de las personas, y no al revés. Ahí reside nuestra responsabilidad como empresas: liderar la innovación sin perder de vista los valores y la ética".

Adela Cortina

Directora Académica
Fundación Étnor y Catedrática de Ética y Filosofía Política UV

"La propuesta ética de la Unión Europea es humanocéntrica".

siste en establecer mediante un proceso de diálogo deliberativo estándares mundiales de ética para el desarrollo de la inteligencia artificial en la sociedad y en las empresas. Sobre todo, si los logros de la IA se convierten en una nueva "autoridad" para orientarse en los diversos ámbitos de la vida social, porque entonces el uso ideológico de la IA puede llevar a confiar más en sus mecanismos que en la intervención humana profesional.

Las máquinas no tienen el valor de dignidad propio de los humanos. De ahí que todas las propuestas normativas de la Unión Europea pretendan garantizar la protección de la persona humana y fomentar su empoderamiento, es decir, que la IA no vaya contra la dignidad humana. No se las puede tratar como si fueran entidades con derechos y deberes. Tienen "agencia" para operar "como si" fueran inteligentes. Es un mecanismo ingenieril para resolver problemas y conseguir resultados. Pero es **la inteligencia humana la que se preocupa por qué problemas resolver** y decide a qué merece la pena dedicar atención.

Las auténticas decisiones las han de tomar las personas y son ellas las que han de **asumir las responsabilidades**. Cualquier decisión que se tome acerca de un ser humano tiene que ser conocida por la persona y además asumida responsablemente por alguna otra persona. Hay que saber siempre quién es el sujeto responsable de las decisiones, porque la presunta "autonomía" que se atribuye a la inteligencia artificial es solo funcional.

Una de las consecuencias de la eficiencia de la inteligencia artificial es la **eliminación de los puestos de trabajo**. Una notable cantidad de gente se quedará sin trabajo porque ya no será necesario. Otro grave problema radica en el **creciente gasto energético** que produce el desarrollo de la inteligencia artificial. Hay que afrontar estos problemas teniendo en cuenta las exigencias de la ética moderna, a través de las éticas aplicadas como la empresarial.

De hecho, en la Unión Europea se han elaborado una serie de códigos, en los que se exponen unos principios básicos, inspirados en los ya clásicos de la bioética: el de no dañar, el de beneficiar, el de autonomía de los humanos y el de justicia (dis-

Pepe Boix

CEO
Xiob Group

"Aplicar la ética en la implementación de la inteligencia artificial exige mirar más allá de la productividad en el corto plazo, cuidando el consumo de la energía, el agua y recursos, pensando en las generaciones futuras".

Diego Lorente

Secretario y director general
AVE

"Para garantizar un buen uso de la IA es fundamental informar y formar a las personas, ya que la responsabilidad no recae en la tecnología, sino en quienes la utilizan y en las decisiones que toman con ella".

María Pocovi

VP AI & Responsible AI
Clearspeed

"La IA es una ventaja competitiva que debemos apoyar sin reservas, pero también gobernar, sabiendo qué tenemos entre manos".

Carlos Vicent

Director general
Cyros Construcción

"La inteligencia artificial representa una gran oportunidad para impulsar la competitividad empresarial, optimizar procesos y fomentar la innovación, siempre que se implemente de forma responsable, estratégica y centrada en las personas".

tribución equitativa de los beneficios), al que se ha añadido el principio de **"explicabilidad"**, que conlleva unas dificultades técnicas específicas.

En definitiva, la perspectiva ética para abordar la incorporación de la inteligencia artificial en la sociedad y, en concreto, en la empresa, es la de prudencia y responsabilidad, para aprovechar las posibles ventajas, pero con la debida precaución para no dañar a los humanos, ni a la naturaleza. Este es el enfoque adoptado por la Unión Europea en sus documentos sobre la IA. La ética y la responsabilidad están hoy en día en la agenda de los consejos de administración y de los inversores. Hay empresas que lo hacen por convicción, pero también empieza a percibirse que la perspectiva ética y la reputación se cotizan en el mercado desde un punto de vista empresarial, y que hay una necesidad de gobernanza de la IA que requiere cultivar aspectos éticos.

Cuando se habla de inteligencia artificial hoy en la empresa, tiene que hacerse a partir de un compromiso entre tres agentes que han de combinarse: los que desarrollan la IA, los que la utilizan y sus reguladores. Los desarrolladores buscan acceder rápidamente a muchos datos; los que la usan buscan utilidad y seguridad, es decir, poder confiar en ella, saber que sus datos están protegidos; y los que regulan, buscan que haya un bien común en el uso de la tecnología. Aquí surgen varias cuestiones importantes: la de cómo proteger sin frenar la innovación, la de establecer un marco global para armonizar las diversas visiones en competencia y la cuestión de la responsabilidad, en el sentido de **rendición de cuentas *(accountability)***. Es necesario saber quién es responsable de cada actividad dentro de la estructura empresarial que ha incorporado la IA, porque la seguridad, la reputación y la perspectiva ética en relación con la IA se han convertido en asuntos cruciales de las agendas de las empresas, al menos en el mundo occidental.

Por eso es tan importante **formar y educar** a quienes van a usar las tecnologías de la IA en todos los niveles, para alertar de los errores y evitar la opacidad, dentro de los límites posibles de la

aplicación del principio de explicabilidad para, al menos, generar un margen de confianza. En cualquier caso, hay que evitar la "IA en la sombra" (*shadow AI*) mediante una gobernanza de la IA en la empresa, para lo cual se requieren programas de formación dentro de la empresa que capaciten a los empleados para evaluar y afrontar los riesgos, así como programar los correspondientes sistemas de supervisión (*human in the loop*) por parte de los humanos responsables.

La gobernanza de la IA en la empresa puede llevarse a cabo a través de dos estructuras: un **comité de responsabilidad y ética**, que tiene una visión estratégica dentro de la organización, y el equipo de implementación o aplicación. Lo preocupante es que, según el Foro Económico Mundial, sólo un 1% de empresas ha sido capaz de pasar de la teoría a la aplicación de la gobernanza de la IA. La gobernanza implica saber qué herramientas de IA se están utilizando realmente en las empresas, cómo se deben utilizar, quiénes son los responsables, e incluso armonizarla con los proveedores, a fin de asegurar el **uso responsable y fiable de la IA**. En este sentido es de especial relevancia la cuestión de cómo gobernar los agentes de IA, tal como recomienda el Foro Económico Mundial, para evitar los riesgos de conexiones incontroladas y reforzar la seguridad en el uso de la IA. **La responsabilidad ética a través de la gobernanza genera confianza** y no implica ningún obstáculo para la innovación. Sin embargo, más allá de los mecanismos de gobernanza y control que se establezcan, es fundamental recordar que la responsabilidad última no puede delegarse en la tecnología: recae en las personas y las organizaciones, que deben responder por las decisiones adoptadas y por las consecuencias de su utilización.

Cristian Soriano

Responsable de personas
Grupo Choví

"La IA no debe entenderse como una amenaza para los departamentos de personas, sino como una oportunidad para reforzar su papel estratégico, y centrarse en aportar mayor valor a las personas y a la organización".

4. Decálogo para una Inteligencia Artificial Responsable al Servicio de las Personas

INTRODUCCIÓN

La Inteligencia Artificial representa una de las mayores oportunidades de transformación económica y social de nuestro tiempo. Puede impulsar la productividad, mejorar los servicios, favorecer la innovación y contribuir al bienestar colectivo.

Pero su potencial solo se realizará plenamente si su desarrollo y utilización fortalecen la confianza de las personas y respetan los valores que sustentan una sociedad democrática.

Las empresas valencianas queremos situarnos a la vanguardia de esta transformación desde una convicción sencilla: la tecnología debe estar al servicio de las personas.

Este Decálogo constituye un compromiso voluntario para orientar el diseño, la implantación y el uso de la Inteligencia Artificial conforme a los valores europeos de dignidad humana, libertad, igualdad, justicia, sostenibilidad y responsabilidad.

Los diez compromisos

01

Las personas, en el centro

Utilizaremos la Inteligencia Artificial para ampliar las capacidades humanas y mejorar la calidad de vida, nunca para reducir la dignidad, la autonomía o los derechos de las personas.

La IA debe crear valor para la sociedad

02

Impulsaremos aplicaciones que generen beneficios compartidos para clientes, trabajadores, empresas y sociedad, teniendo en cuenta sus impactos y actuando con responsabilidad hacia todas las partes afectadas.

03

La responsabilidad nunca se delega en la tecnología

Las decisiones relevantes seguirán teniendo un responsable humano claramente identificado. Y la responsabilidad última sobre su aplicación y sus consecuencias corresponde siempre a las personas.

Transparencia suficiente para generar confianza

04

Informaremos de manera comprensible cuando una persona interactúe con sistemas de IA o cuando estos influyan de forma significativa en decisiones que le afecten.

Promoveremos la explicabilidad en la medida en que resulte técnica y razonablemente posible.

05

Equidad y no discriminación

Evaluaremos nuestros sistemas para prevenir sesgos injustificados y discriminaciones por razón de género, edad, origen, discapacidad, condición socioeconómica o cualquier otra circunstancia personal.

La IA debe ampliar y promover las oportunidades, no reducirlas.

Protección de la privacidad y de los datos

06

Respetaremos la privacidad como un derecho fundamental.

Utilizaremos únicamente los datos necesarios, garantizando su seguridad, confidencialidad y un uso legítimo y proporcional.

07

Desarrollo del talento y acompañamiento del cambio

La IA debe contribuir a mejorar el trabajo humano. Promoveremos la formación, la recualificación profesional y la participación de las personas en los procesos de transformación tecnológica.

Robustez, seguridad y mejora continua

08

Antes de implantar sistemas de IA evaluaremos sus riesgos, supervisaremos su funcionamiento y estableceremos mecanismos de revisión, corrección y aprendizaje continuo.

09

Sostenibilidad y uso responsable de los recursos

Consideraremos también el impacto ambiental y social de las soluciones de IA, fomentando un uso eficiente de la energía y recursos naturales, de la capacidad computacional y de los recursos tecnológicos.

Gobernanza ética e innovación responsable

10

Incorporaremos la reflexión ética en las decisiones sobre Inteligencia Artificial, favoreciendo una cultura de responsabilidad, diálogo y mejora continua.

Innovar más no basta; queremos innovar mejor.

Nuestro compromiso

Las empresas que adopten este Decálogo se comprometen a integrar estos principios en sus decisiones, adaptándolos a su actividad y tamaño, promoviendo una Inteligencia Artificial confiable, competitiva y orientada al bien común.

Porque la confianza será la principal ventaja competitiva de la Inteligencia Artificial europea.

5. Colaboradores

Pepe Boix
Xiob Grup

Gracia Burdeos
Spb Global Corporation

David Carnicer
Universitat de València

Marta Chillarón
Fundación LAB Mediterráneo

Sandra Cifuentes
Deloitte

Araceli Císcar
Dacsa

Pedro Coca
Fundación Étnor

Jesús Conill
Universitat de València

Adela Cortina
Fundación Étnor/UV

María José Félix
Helados Estiu

Juan García
Exponentia

Rodrigo Gutiérrez
Deloitte

Miguel Juan
S2 Grupo

Jesús Llinares
Andreu World

Diego Lorente
Asociación Valenciana de Empresarios (AVE)

Conchita Lucas
Ediciones Plaza

Agnès Noguera
Libertas 7

Jeremy Palacio
Fermax Holding

María Pocovi
Clearspeed

Toño Pons
Importaco

José Luis Pons
Arrocerías Pons

Pepe Rodrigo
Grupo Ceremón

Cristian Soriano
Grupo Choví

Carlos Vicent
Cyros