

Barómetro Internacional Cegos 2026

Transformación, competencias y aprendizaje



El Grupo Cegos en un vistazo

Un partner global:

Francia, Alemania, España, Italia, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suiza, China, Singapur, Indonesia, Malasia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Estados Unidos..

Formación de vanguardia en múltiples ámbitos

- Management y Liderazgo
- Ventas y Relación con el Cliente
- Gestión de Proyectos
- Eficacia Profesional y Personal
- IA y Digital
- Marketing y Comunicación
- Sistemas de Información
- Desarrollo Sostenible y RSC
- Finanzas
- Compras
- Recursos Humanos
- Formación...

Presentes en más de
50

a través de una red de partners y distribuidores.

1,500

empleados y

3,000+

consultores partner.

4,000+

contenidos digitales en más de

30

idiomas

250,000+

formadas cada año en modalidad presencial en todo el mundo

1M

de usuarios de nuestro Group Digital Content

€250M

de facturación.

20,000

clientes corporativos.

2,5M

de alumnos conectados en Learning@Hub.



En un contexto económico y tecnológico marcado por cambios cada vez más rápidos, la cuestión de las competencias se ha convertido en un reto estratégico mayor para las organizaciones de todo el mundo.

La aceleración de la inteligencia artificial, la evolución de los puestos de trabajo, los nuevos modos de trabajar y las nuevas expectativas de los empleados: estas transformaciones están redefiniendo profundamente las competencias necesarias para seguir siendo competitivo y mantener la empleabilidad a largo plazo. Hoy las empresas se enfrentan a un reto permanente: anticipar estos cambios y acompañar a sus equipos en el desarrollo continuo de sus competencias.

Desde hace más de una década, el Barómetro Internacional Cegos sobre Transformación, Competencias y Aprendizaje persigue arrojar luz sobre estas evoluciones. Al dar voz a profesionales de RR. HH. y empleados de más de 10 países del mundo, permite comprender mejor cómo perciben las organizaciones las transformaciones en curso, qué competencias consideran prioritarias y cómo organizan el desarrollo del talento.

Esta nueva edición tiene un significado especial. Marca el centenario de Cegos y nos ha llevado a mirar todavía más lejos. Más allá de analizar las tendencias actuales, hemos querido explorar el futuro del trabajo y de las competencias con horizonte 2035, ofreciendo una perspectiva prospectiva sobre las transformaciones que darán forma a las organizaciones del mañana.

Los resultados muestran que, aunque la concienciación aumenta, las empresas todavía tienen que acelerar la adaptación de sus estrategias de desarrollo de competencias. En un mundo en el que los ciclos de evolución de los puestos de trabajo se acortan, el aprendizaje se está convirtiendo en una palanca clave para acompañar las transformaciones, proteger las trayectorias profesionales y reforzar la capacidad de innovación de las organizaciones.

En Cegos estamos convencidos de que afrontar este reto se apoya en tres pilares esenciales: anticipar las competencias del mañana, acompañar a managers y equipos en las transformaciones y ofrecer experiencias de aprendizaje flexibles, continuas y adaptadas a la realidad del trabajo.

Más que nunca, el desarrollo de competencias es una palanca clave de resiliencia, compromiso y rendimiento sostenible para las organizaciones.

Benoit Félix,
CEO del Grupo Cegos



En 2026, el Grupo Cegos celebra su 100 aniversario. Un siglo de compromiso e innovación dedicado al desarrollo de competencias, a la transformación de las organizaciones y al mundo profesional, en Francia, en Europa y en todo el mundo.

En esta edición especial de su barómetro internacional «Transformaciones, competencias y aprendizaje», el líder mundial en formación profesional pone de relieve las tendencias y tensiones que afectan hoy a las organizaciones: el auge de la inteligencia artificial, la rápida evolución de los oficios, la necesidad de adaptar continuamente las competencias y la presión creciente para ofrecer la formación adecuada en el momento adecuado. Cegos también ha decidido preguntar a los profesionales de Recursos Humanos y a los propios empleados cómo imaginan el trabajo y la formación en 2035.

En este contexto marcado por la aceleración de los cambios tecnológicos y sociales, la formación emerge a la vez como palanca y como reto, en el centro de las cuestiones de anticipación, agilidad y rendimiento colectivo.

Realizada en diciembre de 2025 y enero de 2026 en 11 países de Europa, Asia y Latinoamérica, la encuesta recoge las perspectivas de más de 5.500 empleados y cerca de 500 responsables de RR. HH. y de formación, identificando los puntos comunes, las diferencias de percepción y las dinámicas en juego a escala internacional.

Metodología

Encuesta online realizada en diciembre de 2025 y enero de 2026 en 11 países:

- Europa: Francia, Alemania, Italia, Portugal, España, Reino Unido
- Asia: China, Singapur
- Latinoamérica: Brasil, México, Chile

La encuesta se ha realizado entre 5.524 empleados (incluidos 502 en Francia) y 498 directores/responsables de RR. HH. o directores/responsables de Formación (incluidos 60 en Francia), dentro de empresas privadas u organizaciones públicas con más de 50 empleados.



Índice

Principales retos de transformación y su impacto en las competencias	p. 8
El reto del «Time to Competency»: ofrecer la formación adecuada en el momento adecuado para combinar empleabilidad y competitividad	p. 14
IA generativa: una adopción generalizada pero aún limitada en el ámbito profesional.....	p. 18
Learning & Development: una formación más integrada, ágil y personalizada	p. 24

Grandes tendencias

Transformaciones del mundo del trabajo: IA y upskilling en primer plano

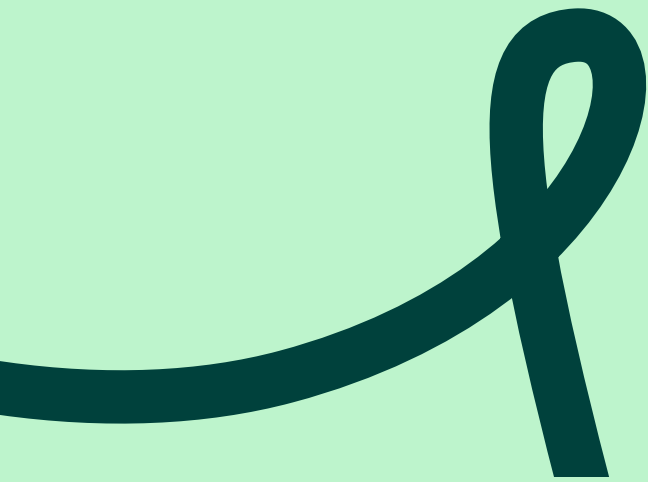
- El 31% de los empleados encuestados teme que su puesto de trabajo desaparezca.
- El 74% espera que cambie la naturaleza de su trabajo.
- El 68% de los directivos de RR. HH. encuestados sitúan la IA y la automatización como las principales transformaciones que impactarán en las competencias de sus organizaciones durante los próximos dos años, muy por delante de las nuevas formas de trabajar, los cambios demográficos y la transición verde.
- Según los directivos de RR. HH., el 23% de los puestos actuales corre el riesgo de sufrir obsolescencia de competencias en un plazo de tres años.
- El 65% de los directivos de RR. HH. priorizan el upskilling frente a la contratación.
- El 57% apuesta por la movilidad interna hacia otros puestos.

Con horizonte 2035

- Empleados y RR. HH. anticipan un mundo laboral sobre todo más tecnológico (datos, algoritmos, IA...), más móvil y más ágil (teletrabajo, horarios flexibles...).
- Los empleados confían en su capacidad para adaptarse a ese entorno (puntuación media de 7/10).
- Empleados y RR. HH. consideran que la principal prioridad será desarrollar las habilidades humanas distintivas frente a la IA (23% de los empleados / 21% de RR. HH.), seguida de garantizar la empleabilidad de los empleados ante estas transformaciones... muy por delante de acompañar la transición ecológica (solo para el 9% de los empleados / 8% de RR. HH.).

Competencias: formación continua y acelerada para garantizar competitividad y empleabilidad

- El 91% de los profesionales de RR. HH. afirma que el desarrollo de competencias es estratégico par su organización.
- El 78% de los empleados comparte esta opinión.
- 1 de cada 4 empleados siente ya que sus competencias están quedando obsoletas o anticipa que lo harán pronto (10% ya; 16% próximamente).
- El 77% de los profesionales de RR. HH. cree que su organización es lo suficientemente ágil como para atender las necesidades de formación expresadas.
- Pero el 41% de los empleados siente que la formación llega demasiado tarde para cubrir sus necesidades.



IA generativa: una adopción generalizada... que aún no ha cuajado plenamente en el ámbito profesional

- El 79% de los empleados utiliza la IA generativa con fines personales, pero solo el 64% la usa con fines profesionales.
- El 84% de los profesionales de RR. HH. afirma que su organización es capaz de integrar los impactos tecnológicos en los puestos en un plazo de tres años, pero solo el 28% ha formalizado y compartido con los empleados directrices de uso de la IA.
- Solo el 32% de los empleados ha recibido formación en IA a través de una comunidad de práctica o de un programa de formación ofrecido por su organización.

Learning & Development: prioridad a la integración de la formación en el flujo de trabajo... y la IA como palanca para personalizar los itinerarios formativos

- El 55% de las sesiones formativas siguen impartándose de forma presencial.
- El 64% de los profesionales de RR. HH. apuesta por la formación on the job y el 50% por el codesarrollo.
- El 70% de los profesionales de RR. HH. apoya con firmeza la integración de la formación en el trabajo diario.
- El 63% de las organizaciones ya ha utilizado la IA generativa para formación o lo está haciendo actualmente.
- El 57% utiliza la IA para personalizar los itinerarios de aprendizaje o lo está haciendo actualmente (+20 puntos porcentuales en 3 años).

Principales retos de transformación y su impacto en las competencias

Para RR. HH., la IA y la tecnología son, con diferencia, los principales motores de las transformaciones que impactarán en las competencias durante los próximos dos años

Para los directivos de RR. HH., los próximos dos años estarán marcados sobre todo por el impacto de las transformaciones tecnológicas en las competencias de los empleados.

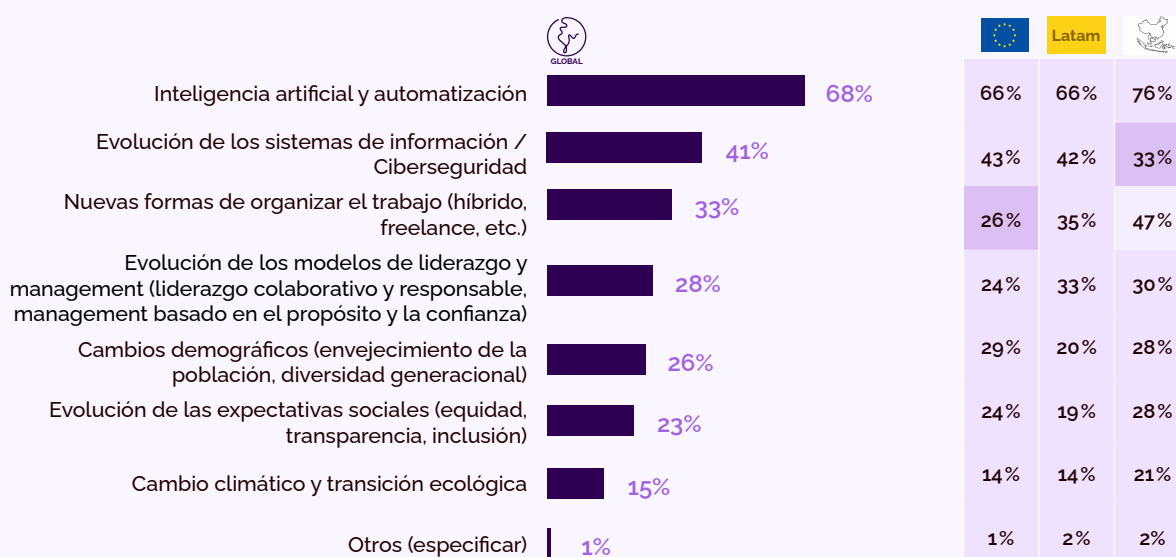
Entre los grandes retos citados, la inteligencia artificial y la automatización son, con diferencia, la principal preocupación (para el 68% de los profesionales de RR. HH. a nivel global), muy por delante de la evolución de los sistemas de información y la ciberseguridad (41% a nivel global) y las nuevas formas de organizar el trabajo, como el trabajo híbrido o el freelance (33% a nivel global).

En materia de competencias, los retos tecnológicos dominan ya la agenda de Recursos Humanos, por delante de los cambios en el ámbito del management (28% de los profesionales de RR. HH. a nivel global), los cambios demográficos (26% a nivel global) y las expectativas sociales (23% a nivel global).

En cuanto a la transición verde, queda relegada al último lugar, citada solo por el 15% de los encuestados. La rápida adopción de la IA generativa en la sociedad también ha desplazado las prioridades dentro de las empresas: la transformación organizativa se contempla hoy principalmente desde la óptica de la integración de la IA, la seguridad de los entornos digitales y la adaptación de los procesos y funciones del negocio a las disrupciones tecnológicas.



En términos de desarrollo de competencias, ¿qué grandes retos de transformación tendrán mayor impacto en tu organización durante los próximos dos años?





Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, analiza:

«La IA generativa ha irrumpido en nuestras vidas de forma tan rápida y a tal escala que no es un tema más entre otros, sino, muy a menudo, la lente a través de la cual los responsables de RR. HH. observan hoy el futuro de sus organizaciones. La estrategia corporativa —y, por extensión, las políticas de formación— se estructura cada vez más en torno a la anticipación de los impactos tecnológicos. Este foco es totalmente legítimo, pero no debe eclipsar las nuevas expectativas de management, sociales y medioambientales que expresan los empleados y que las empresas también deben atender.»

3 de cada 4 empleados anticipan que su puesto evolucionará,

Menos de un tercio de los empleados cree que las transformaciones actuales (tecnológicas, climáticas, sociales, etc.) podrían hacer desaparecer su puesto (31% en total).

Esta cifra se mantiene estable respecto a 2024.

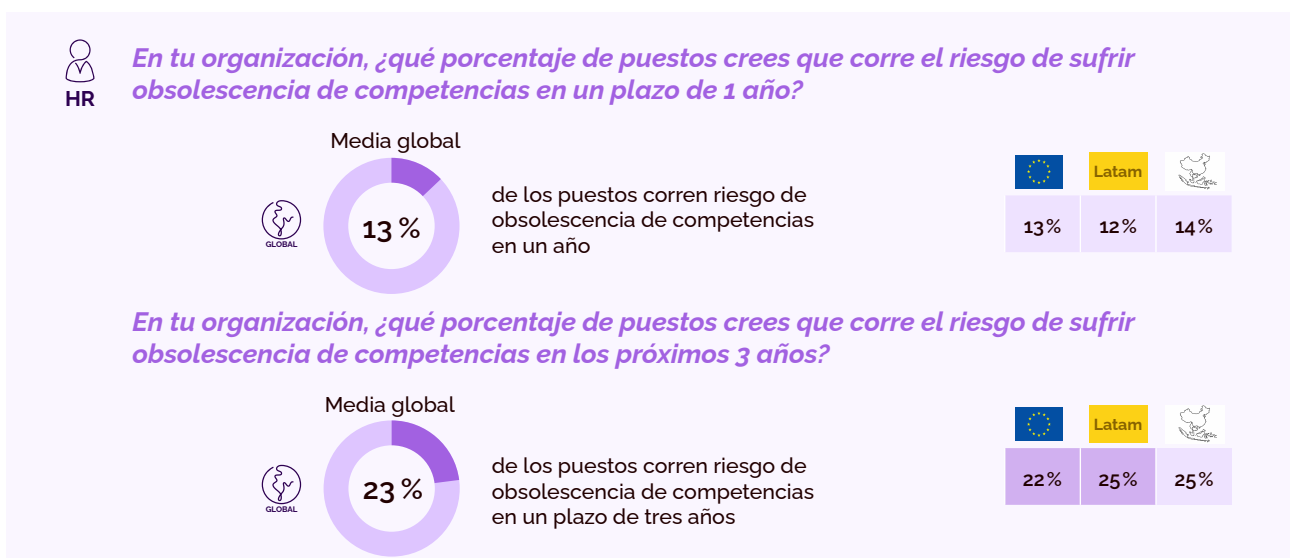
En cambio, 3 de cada 4 empleados anticipan un cambio en la naturaleza de su trabajo (74% en total). Los empleados parecen, por tanto, abrazar una lógica de desarrollo y aprendizaje continuo. Cabe señalar, no obstante, que la preocupación es significativamente mayor en Asia (China y Singapur), donde el 44% de los empleados teme que su puesto desaparezca.

Según RR. HH., en un plazo de tres años 1 de cada 4 puestos verá obsoletas las competencias necesarias para desempeñarlo

Para los directivos de RR. HH., las múltiples transformaciones en curso suponen, ante todo, un reto de adaptación y retención de competencias.

Según ellos, de media dentro de sus organizaciones, el 13% de los puestos corre el riesgo de sufrir obsolescencia de competencias en un plazo de un año, y el 23% en tres años, es decir, casi uno de cada cuatro puestos a medio plazo.

Esta última cifra sube 4 puntos porcentuales respecto a 2024, lo que confirma la aceleración de las transformaciones de los negocios y los oficios.



Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, explica:

«Los empleados son realistas, pero no especialmente ansiosos. No temen de forma mayoritaria que desaparezcan sus puestos, pero son plenamente conscientes de que tendrán que trabajar de otra manera. Los directivos de RR. HH., por su parte, anticipan que casi 1 de cada 4 puestos podría ver obsoletas sus competencias en un plazo de tres años. El reto no consiste tanto en hacer frente a una disrupción repentina como en evitar la erosión gradual y estructural de las competencias. Ahora necesitan desplegar programas de formación y reskilling más rápidos, más específicos y continuos.»



13%

de los puestos corren riesgo de obsolescencia de competencias en un año

23%

en un plazo de tres años

Para hacer frente a múltiples transformaciones, los directivos de RR. HH. priorizan el upskilling frente a la contratación

Para responder a la evolución de los puestos y de las prácticas profesionales, los directivos de RR. HH. priorizan el upskilling de los empleados actuales: el 65% en total afirma acompañar a sus equipos para que desarrollen competencias en sus puestos actuales.

La movilidad interna y los cambios de carrera también van al alza: el 57% de los directivos de RR. HH. desarrolla las competencias de sus empleados para que transiten hacia otros puestos, frente al 47% en 2024.

Por el contrario, la contratación de nuevos perfiles disminuye de forma significativa, hasta el 46% en total frente al 59% en 2024.

Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, continúa:

«Las empresas parecen haber aprendido de olas anteriores de transformación: contratar no basta, suele ser complejo y no ofrece necesariamente una solución a largo plazo. La solución sostenible pasa por el desarrollo continuo de competencias a nivel interno, con foco en la anticipación y la movilidad. La palanca estratégica consiste en implicar a todas las personas en una cultura de aprendizaje permanente, es decir, identificar y después desarrollar sus talentos.»

Con horizonte 2035: empleados y RR. HH. imaginan un mundo laboral más tecnológico, flexible y ágil...

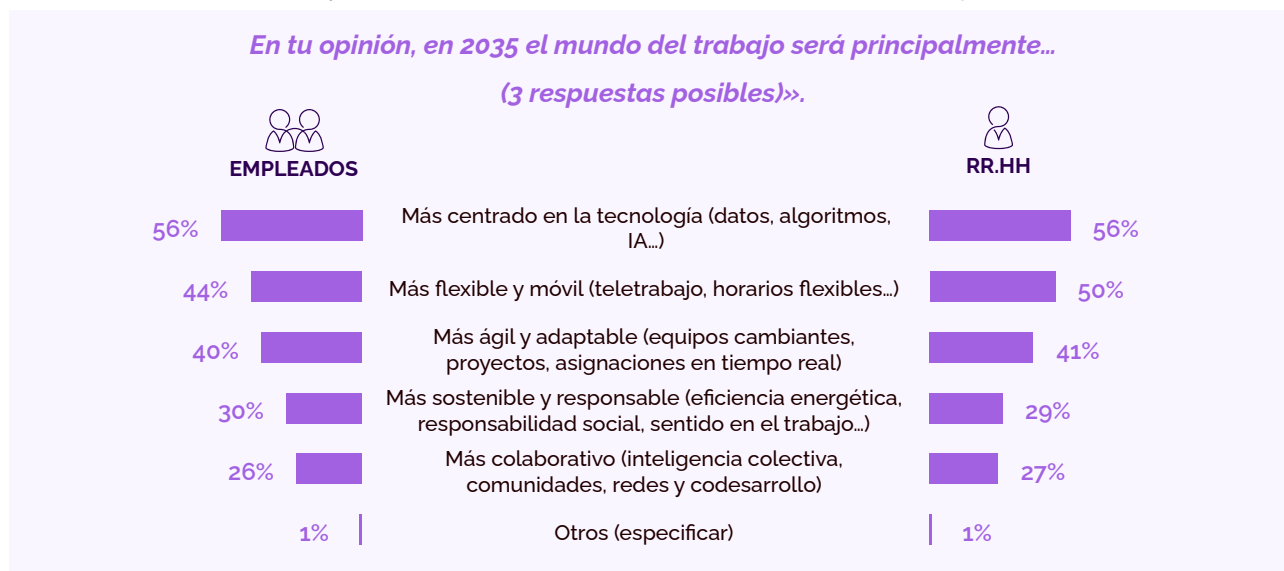
Empleados y RR. HH. comparten una visión ampliamente convergente del mundo laboral en 2035.

Lo imaginan sobre todo más centrado en la tecnología (56% en total, tanto entre empleados como entre RR. HH.), después más flexible y móvil (44% de los empleados, 50% de RR. HH.) y más ágil y adaptable (40% de los empleados, 41% de RR. HH.).

Las dimensiones más sociales o colectivas —sostenibilidad (30% de los empleados, 29% de los profesionales de RR. HH.) e inteligencia colectiva (26% de los empleados, 27% de los profesionales de RR. HH.)— quedan en segundo plano.

Esta proyección se hace eco del predominio de los cambios tecnológicos mencionados antes.

La brecha más significativa entre RR. HH. y empleados es en torno a la flexibilidad (+6 puntos del lado de RR. HH.), lo que refleja mayores expectativas de la dirección en cuanto a la organización del trabajo.



... y mantienen su búsqueda de sentido en el trabajo

De cara a un mundo laboral cada vez más tecnológico y flexible, el 67% de los empleados afirma buscar más sentido en su trabajo que hace tres años. Esta expectativa es especialmente marcada en Asia (76%) y en Latinoamérica (83%).

El cambio rápido y constante no reduce, por tanto, la demanda de sentido; al contrario, parece reforzarla.

Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, explica:

«En un entorno percibido como más rápido y más digital, el sentido, la contribución y la coherencia con los valores personales se convierten en una referencia todavía más esencial. La búsqueda de sentido en el trabajo se mantiene e incluso se intensifica. La función de formación debe, por tanto, integrar las nociones de rendimiento, empleabilidad y propósito para dar sentido a la aportación de cada persona dentro del contexto de la estrategia global de la empresa.»

Frente al mundo laboral en 2035, una confianza individual...

Al ser preguntados por su capacidad de adaptarse al mundo del trabajo en 2035, empleados y profesionales de RR. HH. expresan un nivel de confianza alto y alineado: 7,1/10 entre los empleados y 7,2/10 entre los profesionales de RR. HH.

Pese a la diversidad y velocidad de los cambios en curso, los empleados se sienten preparados para el mundo profesional que viene. Esta confianza individual puede leerse en el contexto de estrategias de RR.HH. centradas en el upskilling, que probablemente contribuyen a reforzar esa sensación de adaptabilidad.

... y más matizada respecto a la capacidad de adaptación de la organización

Al ser preguntados por la capacidad de adaptación de su organización al mundo laboral en 2035, empleados y profesionales de RR. HH. ofrecen una valoración algo más matizada, con una puntuación de 6,9/10. Esta brecha moderada refleja un ligero desajuste: las personas perciben a su organización como algo menos ágil que ellas mismas. El reto parece ser menos individual que colectivo.

Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, añade:

“Todo el mundo cree que puede adaptarse al futuro del trabajo. La confianza es más frágil cuando se trata de la capacidad de adaptación del conjunto de la organización. Los empleados probablemente cuestionan su velocidad de adaptación, su alineamiento estratégico y los recursos que moviliza para acompañar el cambio. Es justo ahí donde se espera que intervenga la función de L&D;: tender un puente entre el compromiso y el potencial individuales y la capacidad colectiva de adaptación y aprendizaje, de forma eficaz y al ritmo adecuado.”

El reto del «Time to Competency»: ofrecer la formación adecuada en el momento adecuado para combinar empleabilidad y competitividad

Consenso sobre el carácter estratégico de las competencias y una oferta de formación cada vez más visible en las empresas

El desarrollo de competencias es reconocido hoy ampliamente como una palanca estratégica. Casi todos los profesionales de RR. HH. encuestados (91% en total) señalan que se trata de una cuestión estratégica en su organización, una visión corroborada por el 78% de los empleados.

Preguntados por su grado de conocimiento de la oferta formativa en su organización, los empleados son, en general, positivos, con una puntuación media de 6,9/10 a nivel global, por encima de 2024 (6,8). Casi 7 de cada 10 empleados dan una puntuación entre 7 y 10.

Esta tendencia sitúa a la formación como un elemento central del contrato social entre empresa y empleados. Ya no se percibe como una iniciativa periférica o puntual, sino como un mecanismo clave de adaptación, protección de la trayectoria profesional y mantenimiento de la empleabilidad.

Casi 7 de cada 10 profesionales de RR. HH. avanzan hacia una organización más «skills-based»

Al ser el desarrollo de competencias un tema central, las organizaciones adoptan cada vez más un enfoque «skills-based». Como consecuencia, el 68% de los profesionales de RR. HH. a nivel global afirma que gestionan las trayectorias profesionales, la movilidad y los proyectos más en función de las competencias que de los puestos de trabajo.

Entre ellos, el 20% dice estar plenamente comprometido con este enfoque, mientras que el 48% ha lanzado iniciativas estructurales. La transformación está, por tanto, en marcha, aunque el 23% de los profesionales de RR. HH. reconoce que todavía se encuentra en fase de planificación, sin un enfoque formalizado.

Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, explica:

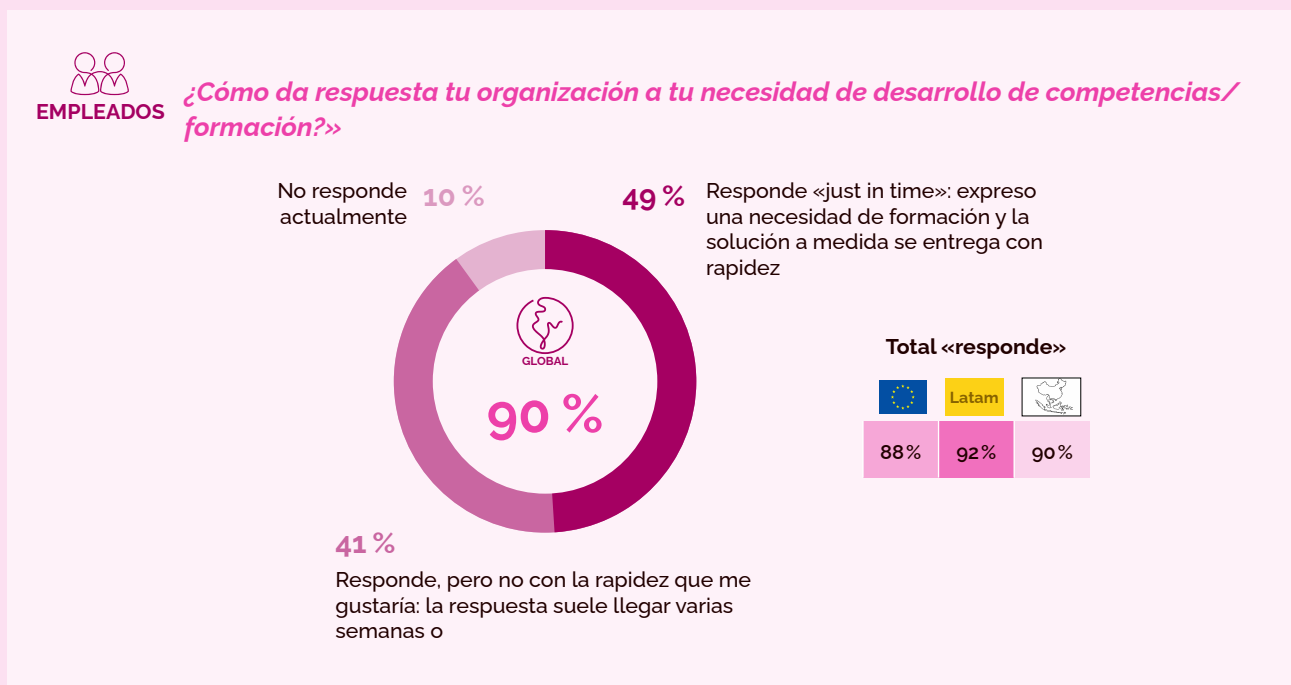
«El impulso de la ‘skills-based organization’ está en marcha. Lo vemos en muchos clientes que, por ejemplo, desean reforzar el papel del manager-desarrollador, que ayuda a su equipo a desarrollarse de forma continua, tanto individual como colectivamente. Pero la realidad sigue siendo diversa: la gestión basada en competencias está muy presente en las intenciones, pero menos en los procesos concretos de movilidad, reconocimiento o gestión de carrera.»

7 de cada 10 profesionales de RR. HH. dicen tener una verdadera agilidad para atender las necesidades de formación de los empleados...

Frente al reto del «time to competency», el 77% de los profesionales de RR. HH. a nivel global considera que su organización es lo suficientemente ágil para atender las necesidades operativas de formación. Conviene señalar, no obstante, que solo el 11% considera a su organización muy ágil en este aspecto. En la práctica, aunque las organizaciones han reconocido la importancia de responder con rapidez a las necesidades del negocio, les sigue costando traducir esta intención en un proceso fluido y rápido

... pero el 41% de los empleados siente que la respuesta formativa llega demasiado tarde

Además, se evidencia una desconexión clara cuando se pregunta a los empleados. Aunque el 90% cree que su organización da respuesta a sus necesidades de formación, el 41% siente que la respuesta formativa llega demasiado tarde, a veces varias semanas o meses después de haber expresado la necesidad. Dicho de otra forma, en un mundo en el que todo va más rápido, lo que se pide ahora es la capacidad de dar una respuesta formativa rápida, personalizada e inmediatamente útil.





Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, analiza:

«Las organizaciones han asumido claramente la importancia del ‘time to competency’ y la mayoría dice ser ágil al respecto. Pero la experiencia real de los empleados es distinta: esperan una respuesta inmediata. La formación también se evalúa por su accesibilidad, su rapidez de despliegue y su impacto operativo. Para los profesionales de Learning & Development, el reto hoy no es saber qué hacer, sino hacerlo lo suficientemente rápido y a escala, porque las expectativas son a la vez individuales y generalizadas.»

1 de cada 4 empleados siente o anticipa que sus competencias están quedando obsoletas

En apariencia, los indicadores son tranquilizadores: las competencias se reconocen como estratégicas (91% de los profesionales de RR. HH.), los empleados dicen estar mejor informados sobre la oferta formativa (6,9/10) y el 68% de los profesionales de RR. HH. afirma gestionar trayectorias, movilidad y proyectos en función de las competencias.

Sin embargo, tras este momento positivo, aflora una señal de alerta: el 10% de los empleados ya afirma no disponer de las competencias necesarias para desempeñar correctamente su trabajo, y el 16% intuye que esto podría ocurrir pronto.



En total, casi 1 de cada 4 empleados ya siente o anticipa con fuerza alguna forma de obsolescencia. Esta cifra, que sube desde el 7% en 2024, revela una tensión de fondo: estar mejor informado no equivale a estar suficientemente preparado. La acelerada transformación de los oficios, impulsada en gran medida por la tecnología, aparece a la vez como un factor de obsolescencia y como palanca de respuesta.

Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, apunta:

«Es una señal débil que se vuelve cada vez más audible. Cuando la sensación de obsolescencia se instala, la formación también sirve para dar tranquilidad profesional. A medida que los ciclos de desarrollo de competencias se aceleran, los empleados necesitan sentir que su organización es capaz de acompañarles al ritmo que necesitan. Es también esa rapidez de respuesta lo que les permitirá seguir comprometidos con su propio desarrollo.»

IA generativa: una adopción generalizada pero aún limitada en el ámbito profesional

Una tecnología cada vez más presente... pero con una adopción

La proporción de empleados que dicen sentirse «desbordados» por la tecnología desciende: un 35% en total, frente al 38% en 2024. No obstante, 1 de cada 3 empleados sigue expresando esa sensación de quedarse atrás.

Las disparidades geográficas siguen siendo muy significativas: el 29% de los empleados en Europa se siente desbordado por la tecnología, frente al 60% en Asia. Estas diferencias pueden reflejar ritmos de adopción distintos. Mientras que Europa parece beneficiarse de una integración de las innovaciones más gradual y socialmente acompañada, algunas regiones de Asia viven una adopción masiva y ultrarrápida, que puede generar una sensación de «vértigo» ante la magnitud y velocidad de estas transformaciones.

Como analiza Carolina Gracia Moreno, Manager de Oferta y Experticia en Eficacia Profesional de Cegos:

«La sensación de estar desbordados está sin duda disminuyendo, en parte porque la tecnología —y la IA generativa en particular— se ha vuelto aún más visible y accesible. Se percibe menos como una fuerza disruptiva y más como una herramienta con la que hay que aprender a convivir, adaptarse y utilizar... Aun así, con un 35% de empleados que todavía dicen sentirse desbordados, su adopción en el entorno de trabajo sigue siendo un reto que las empresas tendrán que abordar.»

IA generativa: una adopción generalizada, pero más personal que profesional...

La IA generativa ya se usa ampliamente: el 79% de los empleados la ha probado con fines personales y el 64% con fines profesionales. Su uso está, por tanto, instalado, pero más en el ámbito privado que en las prácticas de trabajo y en los oficios del día a día



EMPLOYEES

¿Has utilizado alguna vez IA generativa (ChatGPT, Copilot, Gemini...)?

para uso personal

Sí, uso la IA con regularidad para uso personal



35%

Sí, ya he utilizado la IA para uso personal



44%

No, aún no la he utilizado para uso personal, pero tengo previsto hacerlo pronto



9%

No, y no es una prioridad para mí



12%

Yes
79%

Total Yes

77%

59%

83%

67%

81%

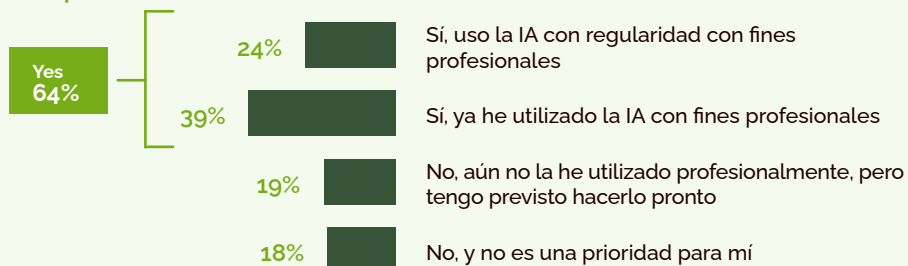
72%

Las barreras a la adopción en el entorno de trabajo son conocidas: restricciones del departamento de IT, preocupaciones por la privacidad y marcos regulatorios (RGPD en Europa). El riesgo para las organizaciones es doble: ver emerger prácticas informales de «shadow AI» y ampliar la brecha de competencias entre empleados.

Carolina Gracia Moreno, Manager of Professional Efficiency Offerings and Expertise at Cegos, observes:

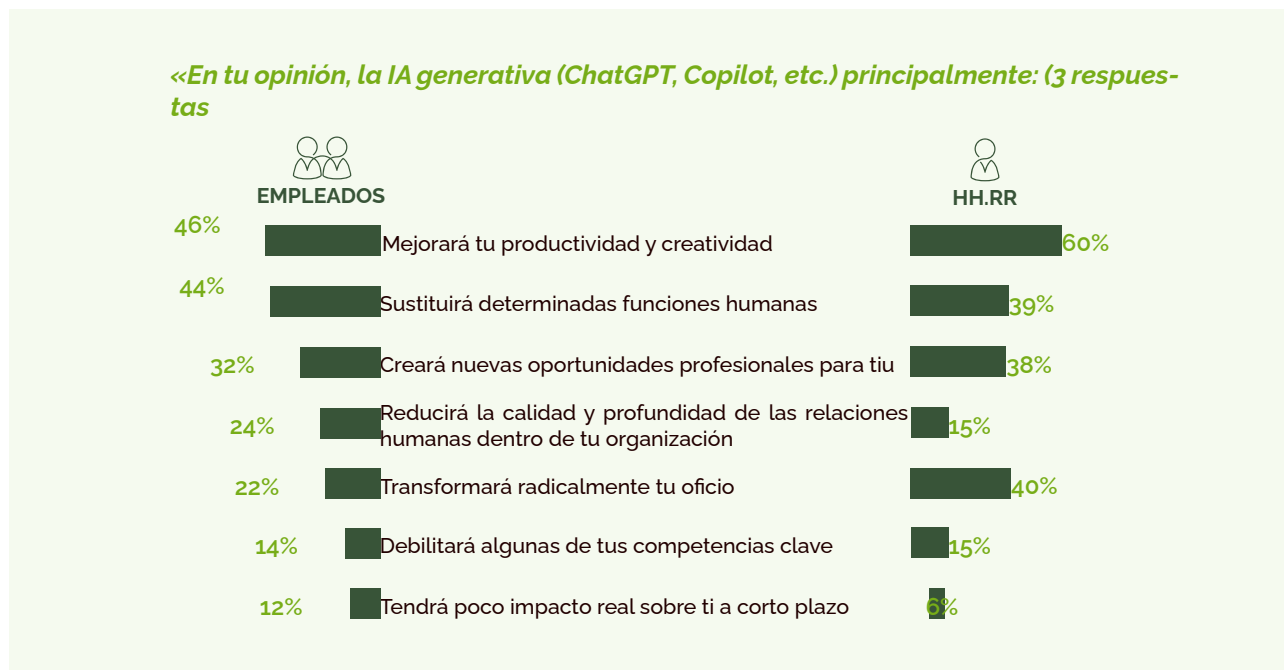
«Los empleados son curiosos y adoptan de forma espontánea la IA generativa en su vida personal. A nivel profesional, suele ser más complejo. Para las organizaciones, el reto está en la integración estructurada de la IA de forma segura, controlada y eficaz. Sin un marco ni casos de uso de negocio, la IA puede quedarse en una herramienta periférica, en lugar de convertirse en un auténtico motor de transformación y de eficacia profesional.»

para uso profesional



Casi la mitad de los empleados ve la IA como un motor de productividad y creatividad

Preguntados por las perspectivas de la IA generativa, tanto empleados como RR. HH. la perciben ante todo como un acelerador de rendimiento, más que como una amenaza..



Cabe destacar que los empleados tienen una visión matizada, indicando que la IA a la vez:

1. **Mejorará la productividad y la creatividad (46% en total)**
2. **Sustituirá determinadas funciones humanas (44% a nivel global)**
3. **Crearé nuevas oportunidades profesionales (32% a nivel global)**

Como apunta Carolina Gracia Moreno, Manager de Oferta y Experticia en Eficacia Profesional de Cegos:

“Los empleados tienen una mirada positiva pero realista, reconociendo claramente los beneficios potenciales de la IA y, al mismo tiempo, asumiendo el riesgo de que pueda sustituirles en determinadas tareas. Ven las ventajas, pero también los impactos, y entienden que algunos puestos van a evolucionar o incluso a desaparecer.”

Del lado de RR. HH., la percepción de la IA se centra más en el rendimiento y la transformación:

- **El 60% anticipa una mejora de la productividad.**
- **El 40% prevé una transformación profunda de los puestos de trabajo.**
- **Solo el 6% cree que la IA tendrá poco impacto a corto plazo, frente al 12% de los empleados.**

RR. HH. adopta una visión de la IA centrada principalmente en las transformaciones a nivel organizativo. Los empleados, por su parte, miden el impacto desde la realidad práctica de las herramientas, el tiempo necesario para dominarlas y los ajustes que deben hacer en su trabajo diario..

Como resume Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos:

“Lo interesante es que la IA no se percibe, en primer lugar, como una amenaza social, sino como una palanca de transformación organizativa. Para RR. HH., la pregunta no es tanto ‘¿sustituirá la IA?’ como ‘¿cómo va a redistribuir el valor del trabajo?’. Esto implica repensar las competencias clave, el equilibrio entre automatización y experticia humana y, sobre todo, acompañar a los managers en esa reorganización. La formación se convierte entonces en una herramienta imprescindible para alinear estratégicamente rendimiento tecnológico y rendimiento humano.”

8 de cada 10 profesionales de RR. HH. dicen estar preparados para integrar la IA en sus puestos... pero 7 de cada 10 no han compartido con sus equipos las directrices para usarla

El 84% de los profesionales de RR. HH. a nivel global afirma ser capaz de integrar, en un plazo de tres años, los impactos de los avances tecnológicos (IA, automatización, datos) en los oficios de su organización. Este alto nivel de confianza refleja la toma de conciencia de las transformaciones en curso.

Sin embargo, aunque las intenciones son claras, los marcos estructurales necesarios para integrar y desplegar la IA aún no están plenamente instalados. Prueba de ello: solo el 28% de las organizaciones ha formalizado y compartido con sus empleados directrices sobre el uso de la IA, mientras que el 48% indica que esas directrices siguen en fase de elaboración.

Dicho de otro modo, el uso de la IA se está instalando, pero el marco todavía no se ha estabilizado.

Las dinámicas regionales varían, con Asia aparentemente más rápida a la hora de formalizar reglas..



HR

¿Tu organización ha formalizado y compartido directrices para el uso eficaz y responsable de la IA?



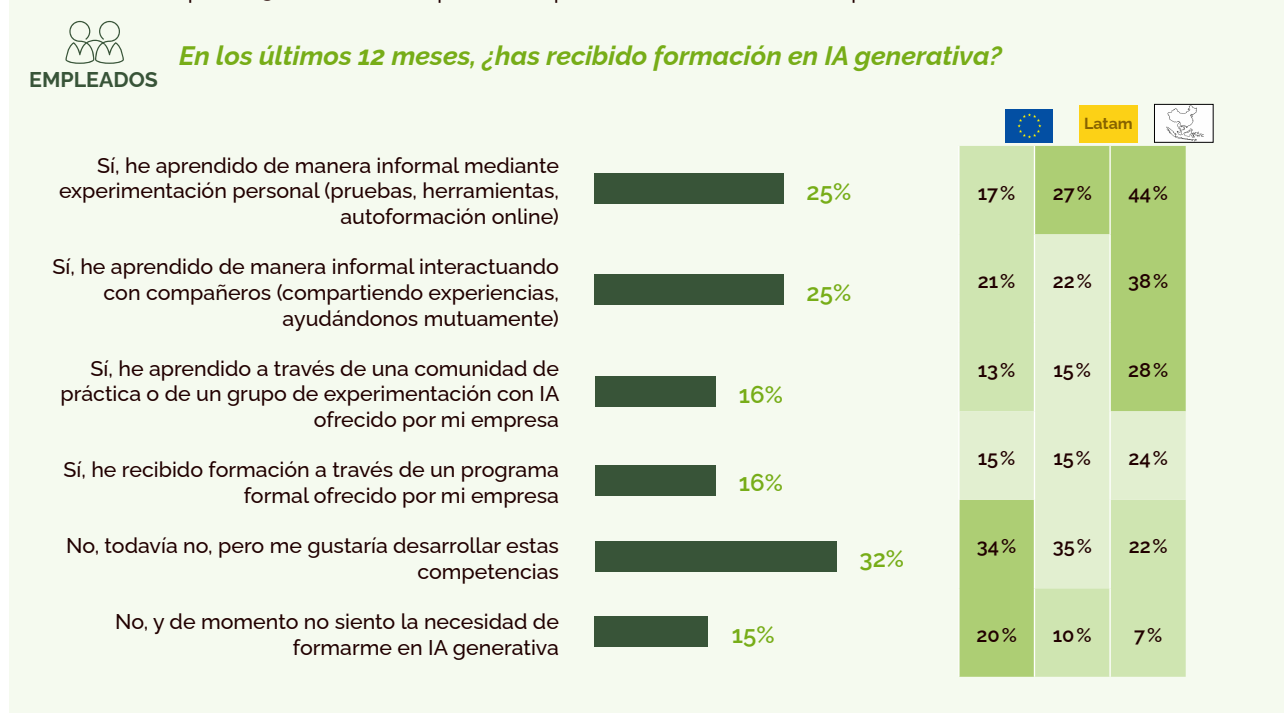
Los empleados adoptan la IA... sobre todo por su cuenta

Casi 1 de cada 2 empleados afirma haberse formado ya en IA generativa durante los últimos 12 meses, de forma espontánea e informal:

- A través de la experimentación personal (probar, herramientas, autoformación online) para el 25% en total.
- A través de intercambios con colegas (compartir experiencias, ayudarse mutuamente) para el 25% en total.

En cambio, solo el 16% de los empleados afirma haber recibido formación a través de una comunidad de práctica o experimentación ofrecida por su empresa, y el 16% a través de un programa formal ofrecido por su empresa..

Cabe señalar que el 32% de los empleados querría recibir formación pero aún no la ha recibido..



Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, comenta:

“«Como la IA ha entrado rápida y masivamente en el ámbito personal, en el contexto profesional persiste una desconexión. Algunos empleados han experimentado con la IA en su trabajo de forma espontánea, pero no todas las organizaciones han establecido todavía directrices ni acompañamiento para el uso de estas herramientas, ni mucho menos. Esto supone una oportunidad, porque hay empleados curiosos, comprometidos y que ya usan la IA, pero también conlleva varios riesgos: aprendizaje oportunista, falsa sensación de dominio, ausencia de marcos éticos y de seguridad, prácticas inconsistentes... La función de formación tiene, por tanto, un papel crucial que jugar para que la IA se convierta en un verdadero motor de eficacia.»



En la práctica, existe hoy una gran disparidad de madurez entre organizaciones: algunas siguen en un nivel 1 de sensibilización en IA (introducción al prompting), mientras que otras despliegan casos de uso de negocio avanzados —o incluso desarrollan sus propios LLM para superar los retos de adopción o los riesgos asociados a las herramientas de IA de consumo..

Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, explica::

«En materia de IA, el papel de Learning & Development consiste, en cierto modo, en canalizar la energía espontánea de los equipos: estructurando itinerarios de aprendizaje modulares integrados en el flujo de trabajo y garantizando un desarrollo de competencias que incorpore responsabilidad, pensamiento crítico, marcos legales y seguridad de los datos. Dicho de otro modo, se trata de transformar una práctica intuitiva y personal en una competencia profesional bien dominada, benefi-



Learning & Development: una formación más integrada, ágil y personalizada

Formación: formatos que han cambiado poco... y el presencial sigue siendo la piedra angular

Las modalidades de formación apenas han cambiado desde 2024: el presencial sigue siendo mayoritario (55%). El aprendizaje a distancia representa el 45%, con un equilibrio relativamente estable entre formación síncrona (56% en total) y asíncrona (44% en total).

La preferencia por el presencial refleja la importancia que las organizaciones otorgan a la dinámica de grupo, a la interacción entre pares y a la puesta en práctica guiada. El blended learning sigue consolidándose así como un enfoque equilibrado: combina flexibilidad e interacción, eficacia operativa y calidad pedagógica. Más que la oposición entre formatos, lo que se está volviendo estratégico es su integración inteligente, orientada al impacto y a la aplicación práctica en el puesto..

Como apunta Carolina Gracia Moreno, Manager de Oferta y Experticia en Eficacia Profesional de Cegos:

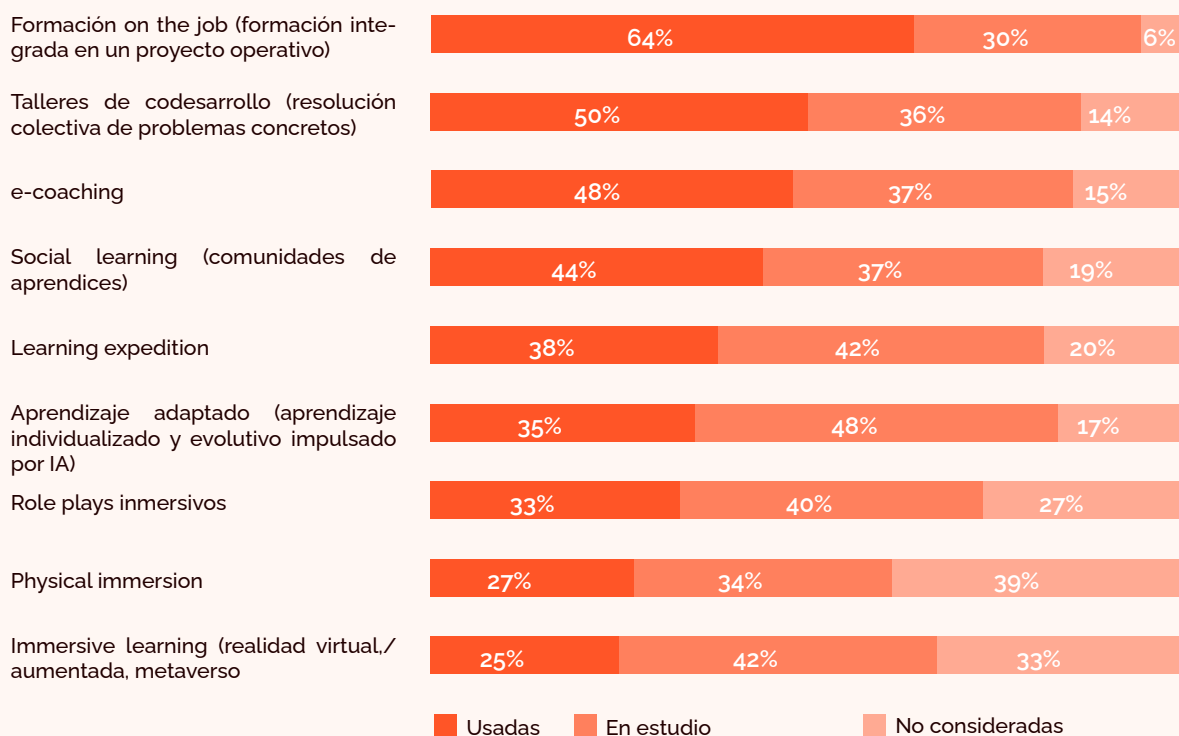
«Los formatos híbridos y a distancia son ya habituales tanto en la formación como en el entorno de trabajo, pero lo esencial que hay que recordar es que la formación sigue siendo, ante todo, una actividad social. Con independencia de los formatos utilizados, la interacción humana sigue siendo central en el proceso de aprendizaje; es la que garantiza el compromiso del alumno y la aplicación de lo aprendido en su trabajo diario.»

6 de cada 10 profesionales de RR. HH. priorizan el «learning on the job»: una formación anclada en la acción y en el trabajo diario

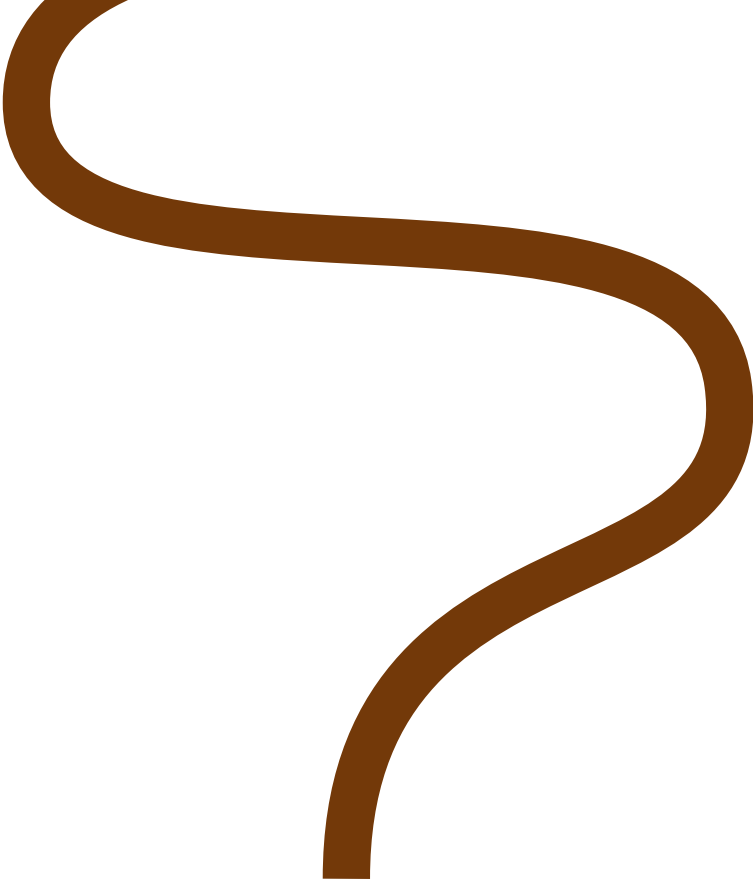
Mucho más allá del debate entre presencial y a distancia, emerge una tendencia clara porque está ligada al impacto de la formación: los profesionales de RR. HH. apuestan de forma mayoritaria por programas formativos directamente conectados con la acción y el rendimiento.






De las siguientes modalidades formativas, ¿cuáles utilizas actualmente o prevés utilizar en un futuro próximo?



■ Usadas ■ En estudio ■ No consideradas



			
	62%	62%	71%
	48%	54%	52%
	44%	52%	53%
	39%	45%	58%
	29%	46%	50%
	32%	36%	44%
	33%	34%	29%
	24%	29%	34%
	27%	16%	30%

Como señala Carolina Gracia Moreno, Manager de Oferta y Experticia en Eficacia Profesional de Cegos:

“Lo que muestran estas cifras es un desplazamiento del centro de gravedad de Learning & Development. La cuestión ya no es elegir un formato, sino garantizar el impacto de la formación. Los enfoques que están ganando tracción son los que reducen de forma tangible el ‘time to competency’ al integrar el aprendizaje en situaciones reales de trabajo. Esta transformación es a la vez pedagógica y organizativa. Implica integrar el aprendizaje en el flujo de trabajo, en lugar de tratarlo como una actividad aparte.”

El learning on the job emerge así como prioridad a nivel mundial (el 64% de los profesionales de RR. HH. afirma utilizarlo), por delante de los talleres de codesarrollo (50% de los profesionales de RR. HH. a nivel global) y del e-coaching (48% de los profesionales de RR. HH. a nivel global).

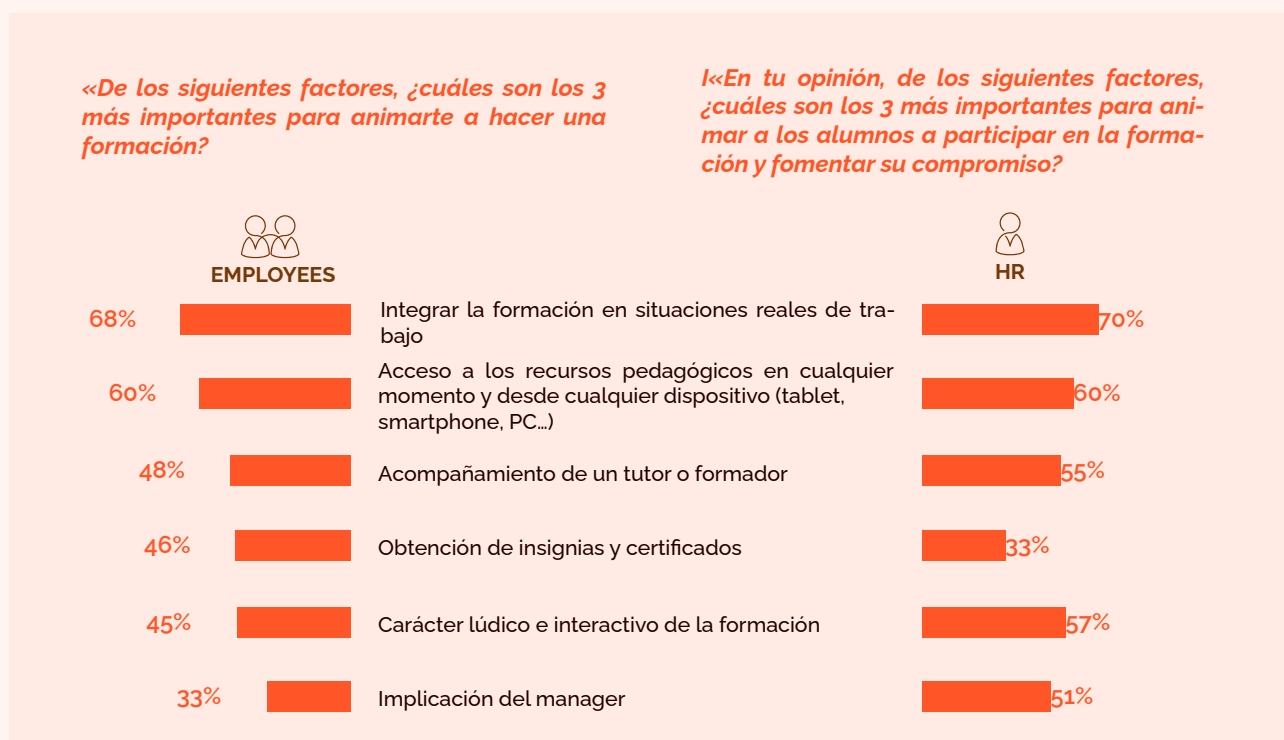
Integración en el flujo de trabajo, accesibilidad y acompañamiento: el trío ganador para comprometer a los alumnos con su formación

Cuando se pregunta por los factores que impulsan el compromiso con la formación, empleados y profesionales de RR. HH. coinciden en tres elementos clave: la integración de la formación en situaciones reales de trabajo, el acceso fácil y constante a los recursos pedagógicos y el acompañamiento por parte de un mentor o formador.

La integración en situaciones reales de trabajo ocupa el primer lugar (68% de los empleados a nivel global / 70% de los profesionales de RR. HH. a nivel global). Esta prioridad refleja el deseo de que la formación aporte una utilidad e impacto inmediatos, tanto para los propios empleados como para las organizaciones.

El acceso sin restricciones a los recursos de aprendizaje en cualquier momento (60% tanto de empleados como de RR. HH.) ocupa el segundo lugar, confirmando la necesidad de una respuesta rápida a las propias necesidades para poder poner inmediatamente en práctica lo aprendido.

En tercer lugar, empleados y profesionales de RR. HH. apuestan claramente por el acompañamiento de un mentor o formador (48% de los empleados / 55% de los profesionales de RR. HH.).



Otro hallazgo del estudio es una brecha en las percepciones sobre las insignias y certificados: el 46% de los empleados las considera un factor clave de compromiso, frente al 33% de los profesionales de RR. HH. Aunque dos tercios de los profesionales de RR. HH. quieren gestionar por competencias, estas insignias y certificados representan, sin embargo, formas de reconocimiento útiles para la movilidad o la progresión profesional e importantes para los propios empleados.

¿El futuro de la formación? Integrada en el día a día, inmediatamente aplicable y personalizada

Al preguntarles cómo debería evolucionar la formación, empleados y profesionales de RR. HH. coinciden: la prioridad es favorecer la formación on the job y la aplicación inmediata. Es la primera prioridad para RR. HH. (59% en total) y para los empleados (43% en total), en respuesta al reto del time to competency.

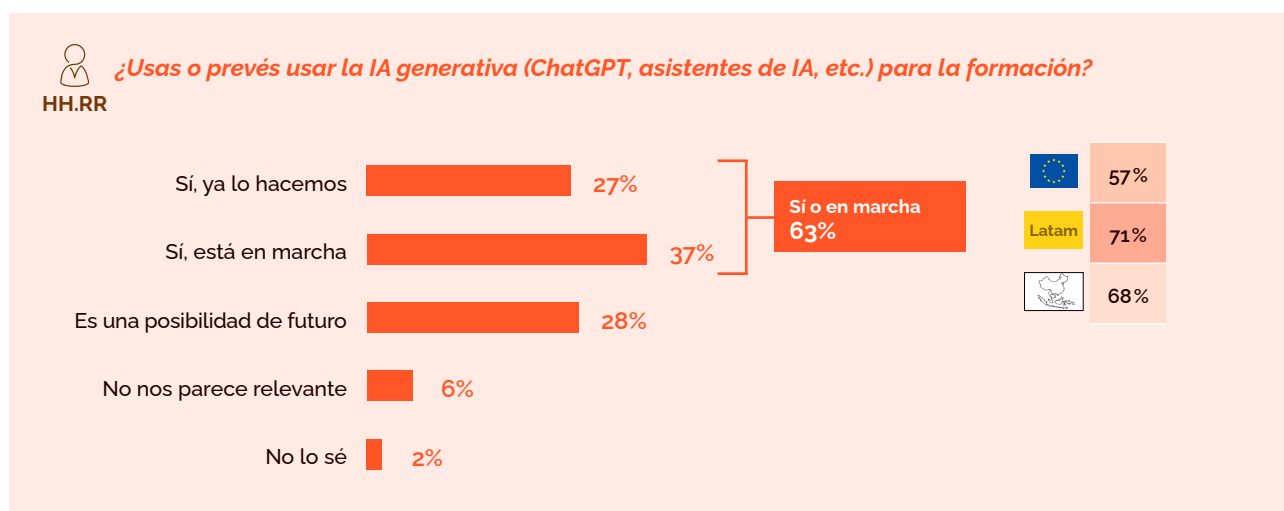
Surgen otras expectativas: itinerarios formativos más personalizados (40% RR. HH. / 33% empleados), mayor interactividad (34% RR. HH. / 32% empleados) y una respuesta más rápida a las necesidades (31% RR. HH. / 32% empleados).

En conjunto, esto refleja una transformación del modelo de L&D: el paso de un enfoque tipo catálogo en el que la formación se activa a demanda... a un modelo de aprendizaje y adaptación continuos, integrado en el flujo de trabajo.



La IA para la formación: el 63% de las organizaciones ya está en senda...

A la pregunta «¿Usas o prevés usar la inteligencia artificial generativa para la formación?», casi dos de cada tres organizaciones (63%) declara haberla implantado ya (27%) o tener previsto hacerlo (37%). Francia se sitúa ligeramente por debajo de la media global (56%), mientras que Latinoamérica (71%) y Asia (68%) avanzan con más decisión en esta dirección.

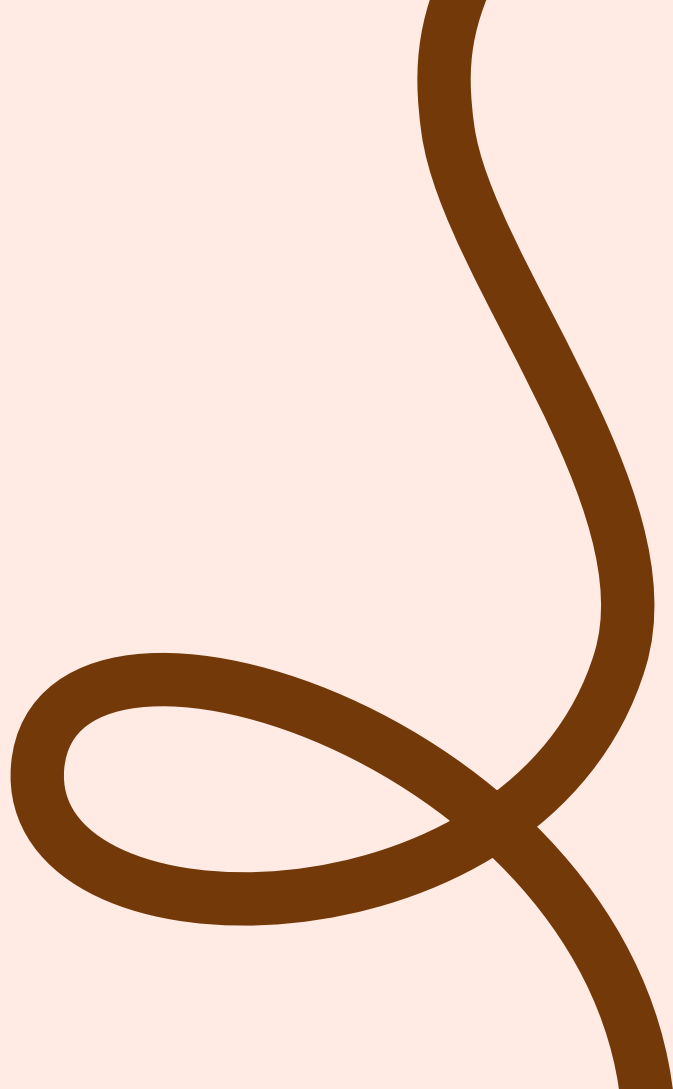


... y casi 6 de cada 10 profesionales de RR. HH. afirma usar la IA para personalizar los itinerarios formativos

A la pregunta «¿Usas o prevés usar la IA para personalizar los itinerarios formativos?», el 57% de los profesionales de RR. HH. responde que sí o que está en marcha, lo que supone un aumento de 20 puntos en tres años (37% en 2023, 49% en 2024, 57% en 2026).

Más de una organización de cada dos considera ya la IA una herramienta clave para la personalización.

Esta personalización abarca varias dimensiones: la IA puede permitir desplegar estrategias de adaptive learning, alimentar motores de recomendación personalizados, facilitar la evaluación de competencias y abrir la puerta a una modularización dinámica de los itinerarios de aprendizaje, adaptada a las necesidades y al ritmo reales de cada alumno.



Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, analiza:

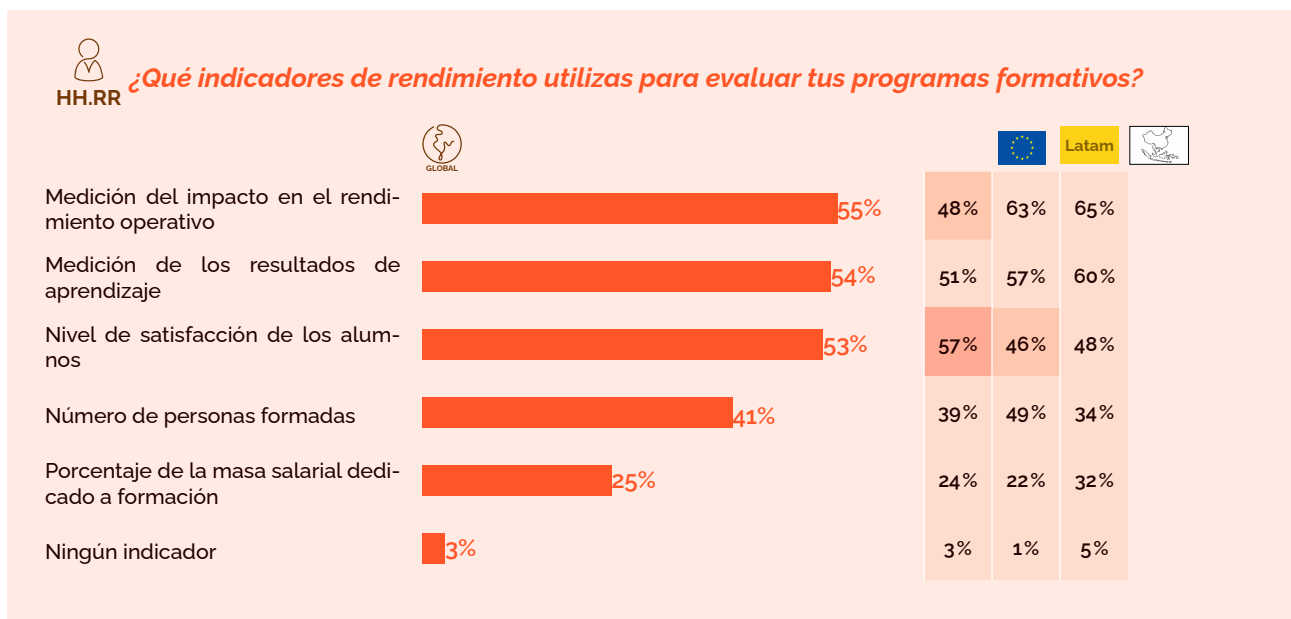
«La IA generativa empieza a integrarse en los programas formativos de forma estructurada. El verdadero reto para los departamentos de Learning & Development ya no es probar la herramienta, sino escalarla: ¿cómo utilizar la IA de manera eficaz, ética y a escala? ¿Cómo convertirla en un catalizador de aceleración sin comprometer el valor pedagógico, la coherencia del itinerario de aprendizaje ni la responsabilidad? El reto ahora es fijar directrices claras, garantizar el uso seguro de la IA en la formación y alinearla con una estrategia de competencias definida.»

Hacia una gobernanza de los sistemas de L&D; basada en datos...

Al preguntarles por cómo utilizan el learning analytics, los profesionales de RR. HH. citan principalmente la mejora de la experiencia de aprendizaje (42% en total). En línea con las prioridades mencionadas antes, también destacan la individualización de los itinerarios de aprendizaje (25%, +15 puntos respecto a 2024), lo que confirma el auge de un enfoque de personalización basado en datos. La gestión de la oferta formativa (23% en total) también se está convirtiendo en un foco clave.

... y medir el impacto de la formación en el rendimiento operativo

En cuanto a los indicadores utilizados para medir el rendimiento de los programas formativos, parece estar en marcha un cambio, ya que, por primera vez, los profesionales de RR. HH. citan la medición del impacto de la formación en el rendimiento operativo como su principal prioridad (55%, +8 puntos porcentuales respecto a 2024), por delante de la medición de los resultados de aprendizaje (54% en total) y de la satisfacción de los alumnos (53% en total). Esta tendencia indica que la formación está virando hacia un foco en contribuciones medibles al rendimiento..



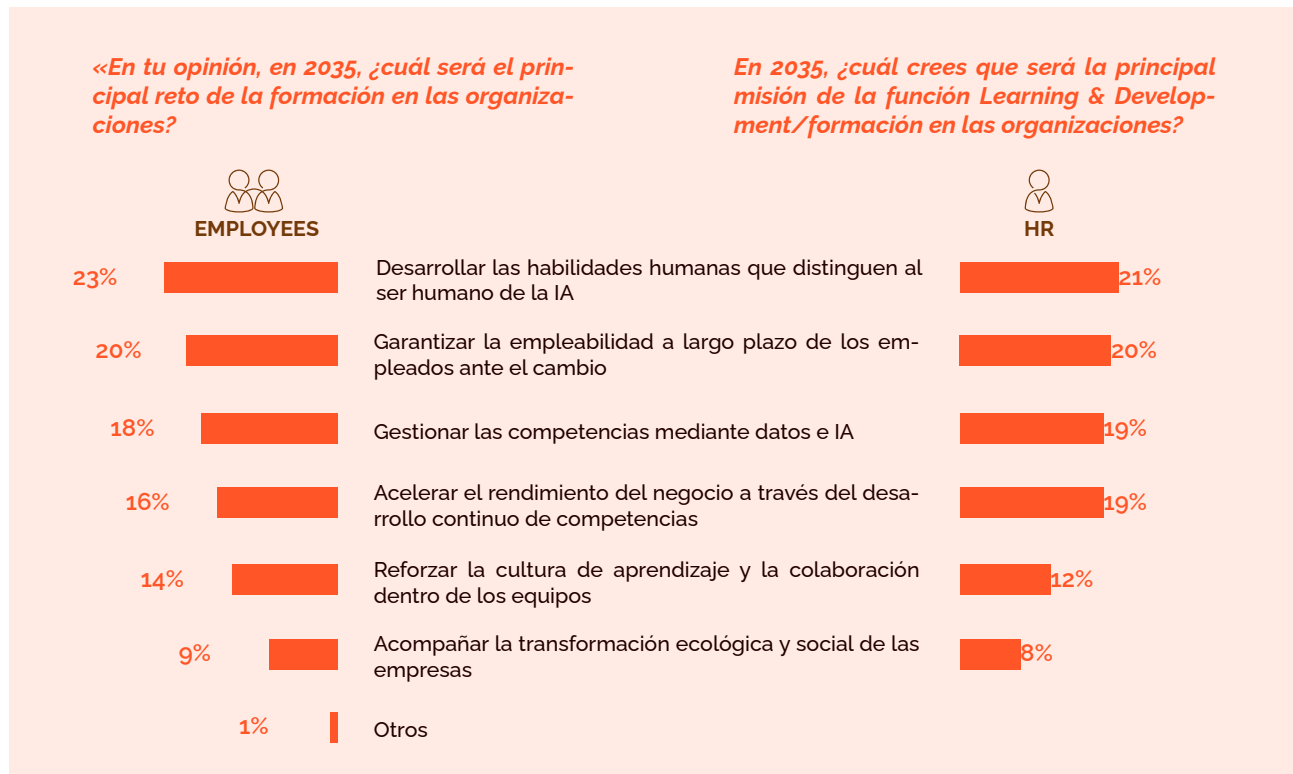


Como resume Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos:

«La formación se juzga hoy por lo que realmente cambia en el trabajo. La medición del impacto se convierte, por tanto, en una palanca de legitimidad estratégica para las funciones de L&D; que deben pasar de demostrar actividad a demostrar impacto. Pero el reto de conectar de forma sistemática iniciativas, competencias e indicadores de negocio exige tanto una estructuración sólida de los datos como un cambio cultural para L&D; y para la empresa.»

Con horizonte 2035: la formación como palanca de diferenciación

A la pregunta «En 2035, ¿cuál será el principal reto de la formación?», empleados y profesionales de RR. HH. coinciden en que su valor diferencial residirá sobre todo en el desarrollo de las habilidades humanas: el 23% de los empleados y el 21% de los profesionales de RR. HH. citan la necesidad de desarrollar las habilidades que distinguen al ser humano de la IA como la principal prioridad..



Esta respuesta parece sugerir que, a medida que la IA automatice tareas, las organizaciones tendrán que invertir en desarrollar capacidades específicamente humanas: pensamiento crítico, creatividad, inteligencia emocional, cooperación, juicio ético...

A la formación le corresponderá, por tanto, reforzar ese «capital humano aumentado», que complementa a la tecnología.

Según los empleados y profesionales de RR. HH. encuestados, la formación se sitúa también en la intersección de dos prioridades clave: garantizar la empleabilidad a largo plazo de los equipos (20% de los empleados a nivel global / 20% de los profesionales de RR. HH. a nivel global) y gestionar las competencias mediante datos e IA (18% de los empleados / 19% de los profesionales de RR.HH.).

Por último, cabe destacar que acompañar la transformación ecológica y social ocupa el último lugar (9% de los empleados / 8% de los profesionales de RR. HH.). Esta clasificación parece indicar que estos grandes retos macro aún no han entrado realmente en el ámbito de la función de formación.

Grégory Gallic, Director de Proyectos a Medida en Cegos, comenta:

«La visión que empleados y responsables de RR. HH. comparten con nosotros sobre la formación en 2035 revela dos caras de una misma moneda: por un lado, una formación cada vez más conectada con los retos del negocio y los cambios tecnológicos; por otro, una formación centrada en las personas y en aquello que la tecnología no puede sustituir.»



100 años de innovación al servicio de la Transformación del Negocio

En un entorno en el que las competencias evolucionan más rápido que nunca, la formación debe ser más rápida, más específica y más estrechamente alineada con el puesto de trabajo.

Hoy, la formación ya no se contempla como una actividad aparte, sino como una palanca directamente integrada en el rendimiento operativo.

En Cegos, la innovación pedagógica está en el centro de nuestro enfoque para reducir el «time to competency» y maximizar el impacto del aprendizaje.

Para abordar estos retos, Cegos diseña programas formativos que combinan:

Formatos más cortos y flexibles, que permiten un aprendizaje «just in time», directamente adaptado a las necesidades de la persona en su día a día.

Adaptive learning, que aprovecha los datos y la inteligencia artificial para ofrecer itinerarios formativos realmente personalizados y adaptados al nivel de competencia, al ritmo y a los objetivos de cada empleado.



Cegos lanza un compañero de aprendizaje con IA para enriquecer la experiencia formativa y reforzar el aprendizaje

En 2026, Cegos lanza un compañero de aprendizaje impulsado por IA cuyo objetivo es hacer que la formación sea más conversacional, personalizada y cercana al trabajo diario. Integrado en la plataforma de aprendizaje LearningHub y basado en contenidos diseñados y validados exclusivamente por los expertos de Cegos, este asistente de IA acompañará al alumno a lo largo de todo su itinerario de aprendizaje.

Mucho más que una simple herramienta conversacional, el compañero complementa al formador aportando aclaraciones, orientación y estímulo para practicar y aplicar lo aprendido.

Puede facilitar la comprensión, fomentar la exploración de los contenidos y estimular el compromiso adaptándose a las necesidades individuales y ofreciendo interacciones relevantes en tiempo real.

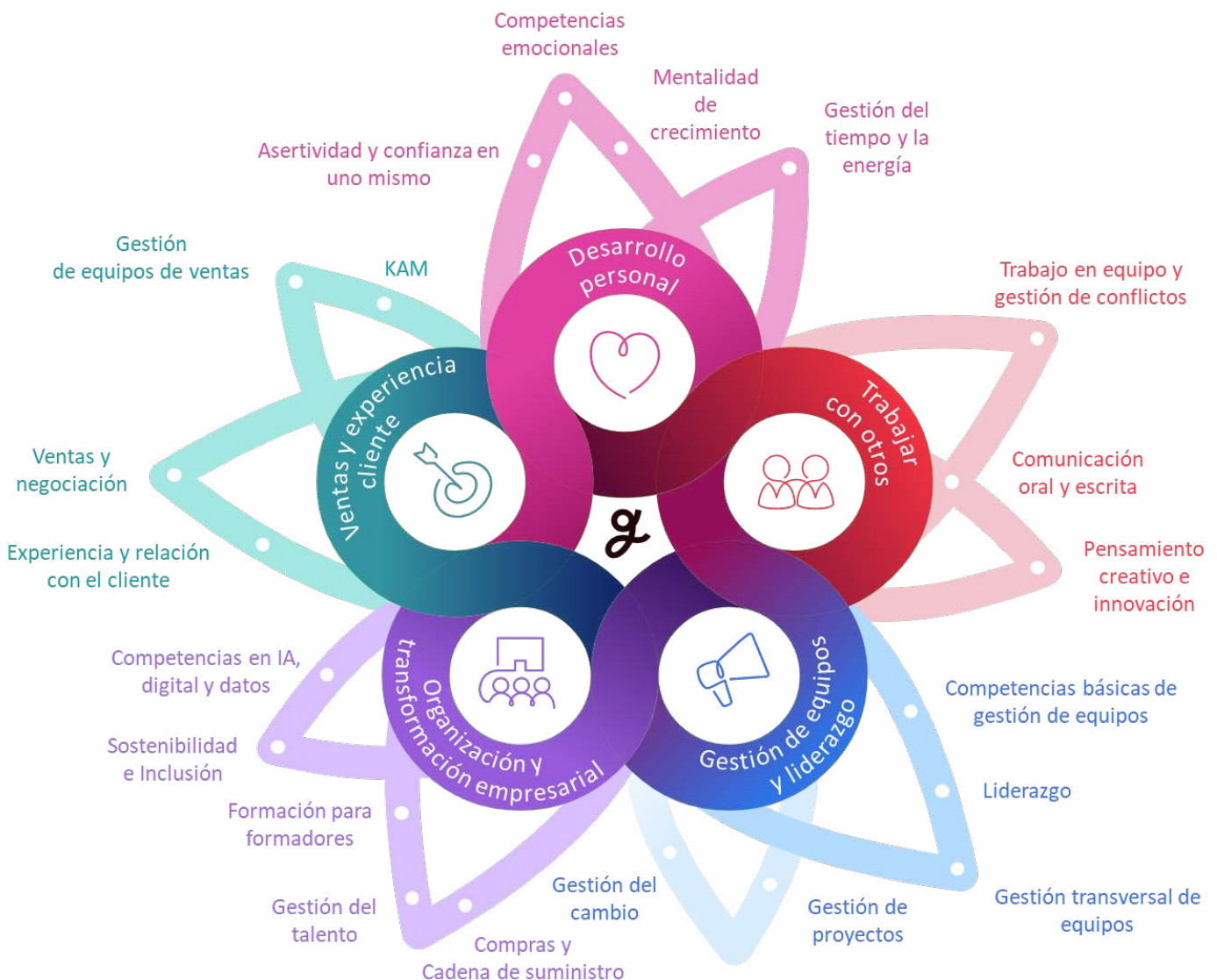
IA responsable y segura

Esta solución de Cegos, alojada en Europa y conforme con el RGPD y la AI Act, está diseñada para garantizar un uso ético y seguro de la IA, sin explotar los datos del cliente.

Para formar a tus equipos a nivel internacional: la Cegos Group Learning Collection

Nuestra Cegos Group Learning Collection está organizada en 5 grandes áreas competenciales, con 20 competencias clave relevantes para hoy y para el mañana.

Los cursos de la colección están disponibles en hasta 30 idiomas.



Al igual que su entorno, tu organización está en constante movimiento y se vuelve más digital, más transversal y más abierta... La rápida adaptación de tus equipos se convierte en un factor competitivo clave, porque las competencias son un activo intangible cada vez más estratégico.

Sea cual sea tu reto en competencias, los equipos de Cegos están aquí para ayudarte.



Profesionalizar a tus equipos para impulsar el rendimiento colectivo

Acompañamos el desarrollo de los negocios de tu organización, desde el dominio de las competencias

fundamentales hasta el acompañamiento de los equipos en su evolución profesional. competencias fundamentales hasta el acompañamiento de los equipos en su evolución profesional.



Acompañar las competencias impactadas por las transformaciones

Ya sean de negocio, conductuales, de management, digitales, de L&D;, RSC o de herramientas...



Desplegar tus proyectos formativos internacionales

Los equipos de Cegos están a tu lado en cualquier parte del mundo, para desplegar tus proyectos, crear

un catálogo internacional o dar soporte directo a los equipos de L&D;...



cegos.es

Síguenos en LinkedIn

Cegos Group

Contacta

Corporate Communications

Flora Milteau-Garnier - fmgarnier@cegos.fr

Alexandra Cavanna - acavanna@cegos.fr