

## R3.2 Resultado del análisis cualitativo entre los trabajadores guipuzcoanos

**R3.2:** Resultado del análisis cualitativo entre los trabajadores guipuzcoanos

LANAI: Análisis del Impacto de la IA en el Futuro del Trabajo y las Competencias Profesionales



Junio de 2025

© ISEA S.COOP. ([www.isea.eus](http://www.isea.eus)) - LANAI ([www.lanai.eus](http://www.lanai.eus))

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

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

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

Editor y coordinador del proyecto: Juan Mari Okina: [jmokina@isea.eus](mailto:jmokina@isea.eus)

## PREFACIO

Hay muchas discusiones «pesimistas» sobre disrupciones masivas del mercado laboral causado por el aumento de la adopción de Inteligencia Artificial (IA) y la robotización y sus implicaciones directas en la pérdida neta de puestos de trabajo.

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

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

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

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

En este contexto, y para afrontar todos los retos que en el futuro cercano nos acarrea la imparable irrupción de la IA, resulta clave poder obtener información de primera mano (de las empresas y los trabajadores de Gipuzkoa), para poder analizar de forma directa, (y no sobre extrapolaciones de estudios internacionales), el impacto y las posibles implicaciones en nuestro tejido económico-social

Por esta razón, ISEA ha llevado a cabo dos encuestas, para aproximarse de forma cualitativa a determinados aspectos de interés relacionados con la IA que involucran a empresas y trabajadores en Gipuzkoa.

El proyecto LANAI, es el primer estudio de estas características que se realiza en el Territorio de Gipuzkoa, e incluso en el País Vasco y en el Estado Español. Además pretende realizar dicho análisis de manera sistematizada, y poder así medir la evolución de los diferentes parámetros objeto del análisis.

El presente Informe, “R3.2: Resultados del Análisis Cualitativo entre los trabajadores Guipuzcoanos”, es el resultado del estudio realizado entre diferentes trabajadores y trabajadoras que componen el tejido socioeconómico de Gipuzkoa.

A pesar de las limitaciones muestrales, este Informe ofrece una **fotografía inicial rica y sugerente** del modo en que la Inteligencia Artificial está siendo entendida por parte de nuestros y nuestras trabajadoras. Este tipo de diagnóstico resulta esencial para orientar políticas públicas, estrategias de formación, e iniciativas de acompañamiento que aseguren una transición tecnológica justa, inclusiva y con impacto positivo para Gipuzkoa. Esperamos que así sea.

## INDICE DE CONTENIDOS

1. METODOLOGÍA.....	5
2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	7

## 1. METODOLOGIA

El objetivo de este Informe es realizar una estimación cuantitativa del impacto que la IA puede llegar a tener en el mercado de trabajo de Gipuzkoa en los próximos años.

La encuesta dirigida a los y las trabajadoras de Gipuzkoa fue diseñada con el objetivo de conocer el grado de implantación, percepción, impacto y perspectivas de futuro de la Inteligencia Artificial en el ámbito del trabajo. Este instrumento forma parte del desarrollo del Proyecto LANAI y pretende ofrecer una aproximación cualitativa y cuantitativa al estado actual de esta transformación tecnológica desde una perspectiva local.

El estudio en el que han participado **258 trabajadoras y trabajadores** perteneciente a un total de **98 organizaciones guipuzcoanas** (tanto públicas como privadas), de todos los tamaños y principales sectores de actividad, se llevo a cabo entre el período de Enero a Marzo de 2025.

Las cuestiones clave de la encuesta giran en este caso en relación al grado de utilización de la IA tanto por los ocupados, en sus respectivos trabajos, sus percepciones sobre la tecnología, las expectativas futuras sobre el impacto de la misma en su empleabilidad y competencias. Asimismo, se profundiza en los temores que dicha tecnología provoca entre los trabajadores, en cuanto al miedo a verse desplazados por la IA en el ámbito laboral

Es importante señalar que, si bien el número de respuestas puede no garantizar la representatividad estadística plena de todo el tejido laboral guipuzcoano, **el volumen alcanzado permite obtener conclusiones relevantes y detectar patrones significativos**. Más aún, al tratarse de respuestas provenientes de **personas que voluntariamente han querido participar**, el análisis proporciona una mirada especialmente cualificada de aquellas trabajadoras y trabajadores **más sensibilizadas o interesadas en el fenómeno de la IA**.

### Enfoque del Cuestionario a Trabajadores

Partimos de la premisa de que la IA está generando efectos económicos, organizativos y laborales que requieren ser observados desde una perspectiva empírica, contextualizada y estratégica. En ese marco, el estudio se ha centrado en la diseño y validación de un conjunto estructurado de preguntas clave, formuladas a los trabajadores pertenecientes a diferentes organizaciones guipuzcoanas (tanto a públicas como privadas).

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

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

### Selección y diseño de las preguntas

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

- Priorización de preguntas que permitan medir el grado de exposición o resistencia al cambio tecnológico de empresas y personas.

**R3.2:** Resultado del análisis cualitativo entre los trabajadores guipuzcoanos

- Inclusión de preguntas que capten tanto percepciones actuales como expectativas futuras respecto a la IA.
- Garantizar que cada pregunta esté vinculada a una categoría de análisis reconocida internacionalmente, facilitando así su trazabilidad, validación y comparación.
- Ajuste de la redacción y estructura a las realidades sociolaborales del territorio guipuzcoano, sin perder consistencia técnica ni comparabilidad internacional.

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

### **Orientación comparativa y replicable**

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

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

### **Objetivos metodológicos**

El trabajo desarrollado busca:

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

### **Diseño y recogida de información**

Para dar respuesta a estos objetivos, se han elaborado y aplicado un **cuestionario dirigido a personas trabajadoras**, orientado a recoger la percepción sobre el impacto de la IA en sus tareas, sus competencias, sus perspectivas de futuro y sus necesidades de formación o adaptación.

## 2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Familiarización y Conocimientos de IA

Esta pregunta se integra en el Bloque A: Nivel de conocimiento y percepción general sobre la IA. Su objetivo es:

- Medir la exposición inicial y la alfabetización tecnológica de los trabajadores.
- Detectar la desigualdad de conocimiento dentro de las plantillas.
- Estimar el punto de partida para diseñar estrategias de formación, comunicación interna y sensibilización.

Esta pregunta sirve para establecer el nivel de partida: no puede haber adopción de IA sin comprensión previa del concepto por parte de los trabajadores

#### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 1) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos.

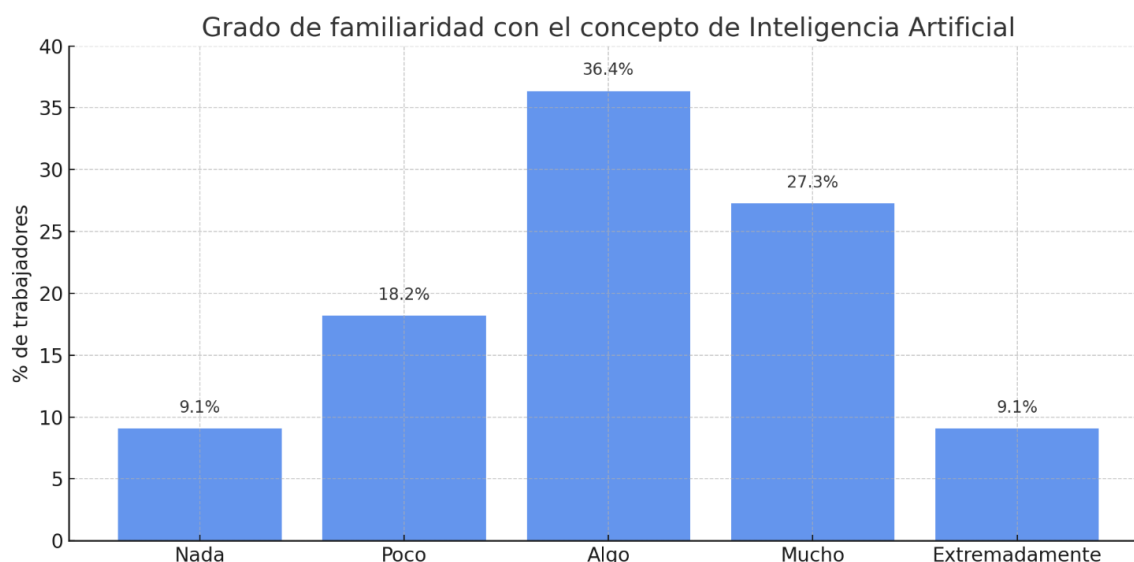


Figura 1: Elaboración propia

- Casi el 60 % tiene un nivel medio o alto de familiaridad con la IA (entre “algo”, “mucho” y “extremadamente”).
- Un 25 % reconoce tener poco o ningún conocimiento, lo que indica que aún hay margen importante para formación y sensibilización.

#### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), solo el 28 % de los trabajadores españoles afirma tener un alto nivel de conocimiento sobre IA. El 40 % reconoce tener conocimientos medios, y un 32 % dice saber poco o nada.

Por su parte el ONTSI – Indicadores de IA en España (2024) señala que En las pymes, el nivel de familiaridad de los trabajadores es muy bajo: solo el 12 % afirma comprender bien qué es la IA. Existe una alta correlación entre formación previa en digitalización y familiaridad con la IA.

Los trabajadores de Gipuzkoa presentan **niveles de familiaridad algo superiores a la media estatal**, lo cual podría estar influido por el **perfil sectorial más industrial y tecnificado** del territorio.

## Comparativa internacional

Según la OECD Employment Outlook (2024), en países con alta digitalización, como Finlandia, Canadá o Países Bajos, más del 50 % de los trabajadores declaran sentirse familiarizados con la IA. En países con menor desarrollo digital, esta cifra baja al 20–25 %.

Según el WEF – Future of Jobs (2025), el 60 % de los trabajadores globales afirma haber oído hablar de IA, pero no comprenderla bien. Solo el 16 % dice tener una comprensión “funcional o aplicada” del concepto.

Gipuzkoa se sitúa en un nivel **intermedio-alto** de familiaridad respecto al promedio global. Aún así, como en todos los países, existe una **brecha clara entre exposición y comprensión operativa**.

El siguiente gráfico (Figura 2) muestra una comparación del **grado de familiaridad con la Inteligencia Artificial entre trabajadores**.

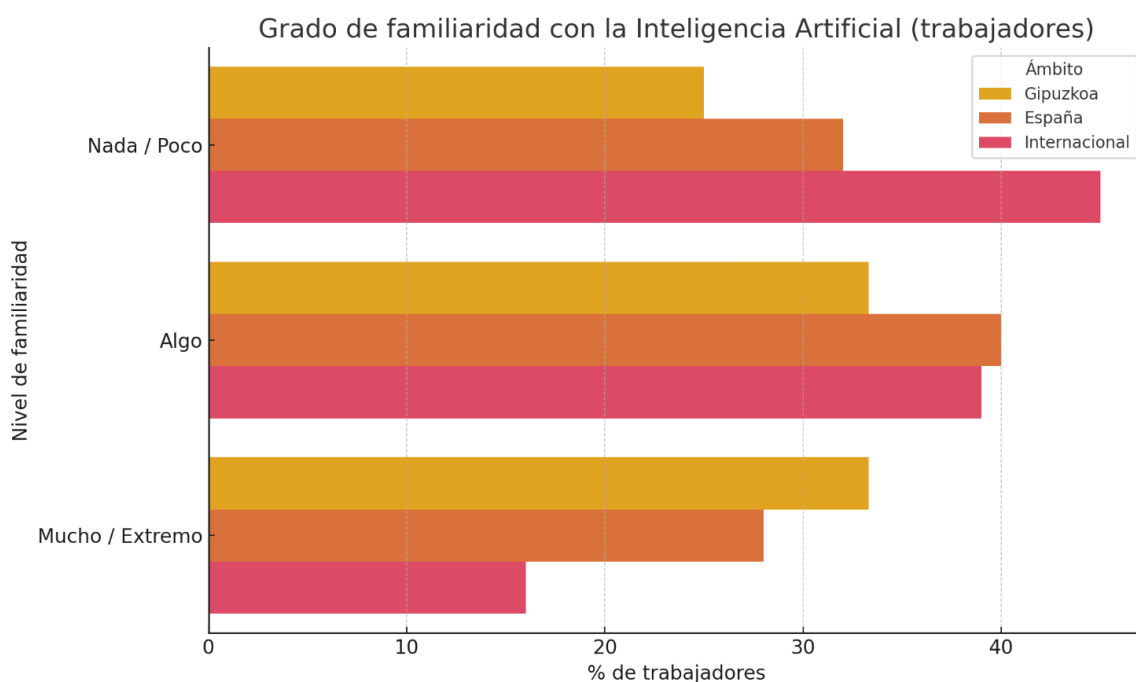


Figura 2: Elaboración propia

Los datos de Gipuzkoa muestran una distribución más equilibrada, con un tercio de los trabajadores en cada nivel. En España, hay una mayor concentración en niveles intermedios, y un porcentaje menor en conocimientos altos.

A nivel internacional, predominan los niveles bajos de conocimiento, lo que evidencia una brecha global significativa en la alfabetización sobre IA.

## Conclusión general

- Esta pregunta confirma que, aunque una parte significativa de los trabajadores **ya tiene cierto grado de familiaridad con la IA**, aún queda un **25 % que necesita una aproximación básica y accesible** al concepto.
- La **alfabetización tecnológica sigue siendo una prioridad**, y debe adaptarse a distintos niveles y perfiles dentro de las organizaciones.
- Estas diferencias deben ser consideradas en el diseño de **estrategias de comunicación interna, formación, liderazgo adaptativo y gestión del cambio**.

## Frecuencia de uso de herramientas o aplicaciones basadas en IA en el trabajo

Esta pregunta forma parte del **Bloque B: Usos actuales de la IA en el trabajo**, y su finalidad es:

- Identificar el **grado de adopción práctica** de la IA entre los trabajadores.
- Distinguir entre **conocimiento teórico y uso efectivo**.
- Medir la **penetración transversal de la IA** en diferentes roles y sectores.

Esta información es clave para planificar acciones de capacitación, transformación de tareas y evolución de competencias.

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 3) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a la frecuencia de uso de herramientas de IA en su trabajo.

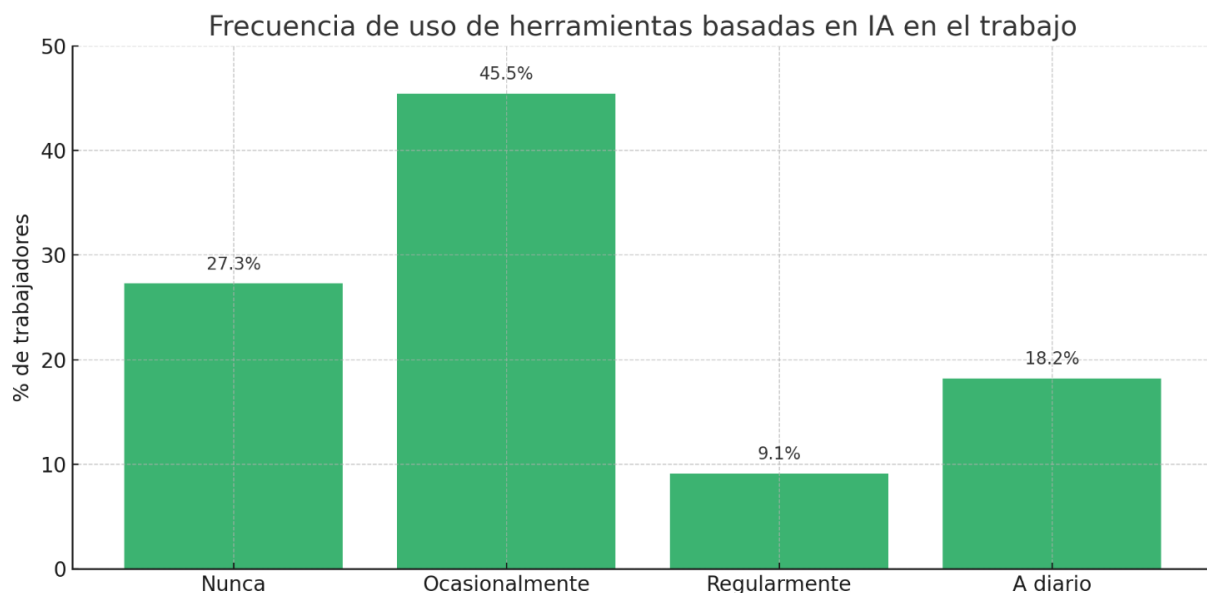


Figura 3: Elaboración propia

Más de **la mitad de los trabajadores ya utiliza IA en algún grado**, aunque solo un 17 % lo hace a diario. Un **cuarto nunca ha utilizado IA en el trabajo**, lo que revela una **asimetría en la implantación según funciones, sectores o roles**.

Esto refleja una adopción parcial, desigual y aún no estructurada de la IA en el entorno laboral. Hay una clara **brecha entre adopción ocasional y uso sistemático**, lo que sugiere que muchas herramientas con IA se usan **de forma espontánea o informal**, sin integración profunda.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), el 19 % de los trabajadores españoles afirma utilizar IA con frecuencia. Un 38 % lo hace ocasionalmente. El 43 % no la ha utilizado nunca en su trabajo.

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), Solo el 11 % de los trabajadores de pymes reconoce haber utilizado IA directamente. En grandes empresas, la cifra sube al 36 %, aunque principalmente en áreas como TIC, marketing y administración.

Los trabajadores de Gipuzkoa presentan **una tasa de uso más alta que la media estatal**, tanto en uso ocasional como frecuente. Esto puede deberse a una mayor presencia de sectores tecnificados o industriales en el territorio.

## Comparativa internacional

Según Deloitte – State of AI in the Enterprise (2024), en empresas avanzadas digitalmente, el 45–60 % de los empleados usa herramientas con IA al menos una vez por semana. El uso más común es en: asistentes inteligentes, automatización de tareas y generación de contenido.

Según el WEF – Future of Jobs Report (2025), a nivel global, solo el 23 % de los trabajadores utiliza IA con frecuencia, y otro 33 % lo hace ocasionalmente. En países de la OCDE con políticas activas de digitalización, el uso supera el **50 %**, pero en otros baja al 15–20 %.

Gipuzkoa se sitúa **ligeramente por encima de la media global**, con una estructura similar: **uso ocasional mayoritario, uso intensivo aún minoritario**, y un porcentaje relevante sin exposición.

En el siguiente gráfico (Figura 4) se muestra una comparación de la frecuencia de uso de herramientas de IA en el trabajo:

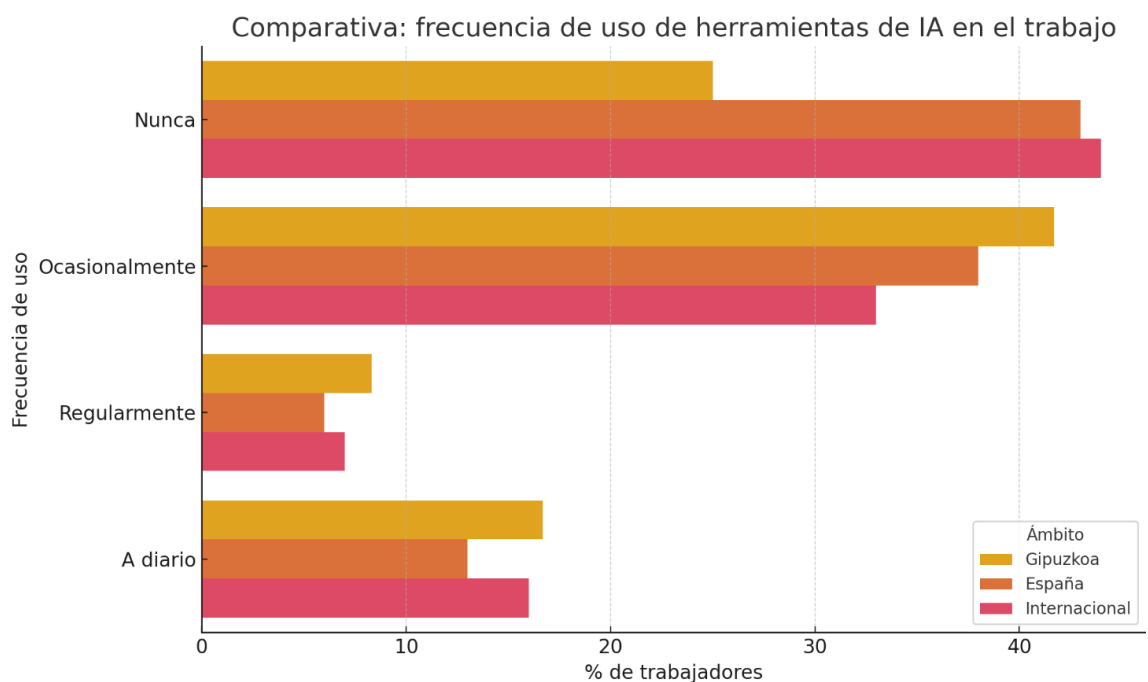


Figura 4: Elaboración propia

Gipuzkoa presenta un uso ocasional más alto que el promedio nacional e internacional. El uso diario sigue siendo minoritario en todos los contextos, pero ligeramente mayor en Gipuzkoa. En todos los casos, una parte relevante nunca ha utilizado IA en su trabajo.

## Conclusión general

- Esta pregunta confirma que **la IA ya está presente en el trabajo diario**, pero su uso **no está todavía institucionalizado ni distribuido de forma equitativa**.
- Existe una **base sólida para diseñar acciones formativas y organizativas**, orientadas a pasar del uso ocasional al uso estratégico.
- El hecho de que **1 de cada 4 trabajadores no haya usado IA en absoluto** indica la necesidad de:
  - Sensibilización,
  - Acceso equitativo a herramientas,
  - Y adaptación sectorial/formativa del despliegue de la IA

## Tareas susceptibles de ser automatizadas por la IA

Esta pregunta se enmarca en el **Bloque C: Percepción del impacto de la IA en las tareas laborales**, con los siguientes objetivos:

- Identificar qué tareas los trabajadores perciben como **vulnerables a la automatización**.
- Detectar la **autopercepción de riesgo** y el tipo de funciones afectadas.
- Evaluar si los trabajadores son capaces de **distinguir entre tareas mecánicas y aquellas más difíciles de sustituir**.

Esta pregunta ofrece pistas directas sobre cómo podría evolucionar el contenido de los puestos de trabajo, y permite orientar políticas de formación y redistribución de tareas

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 5) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a las tareas con mayor posibilidad de ser automatizadas:

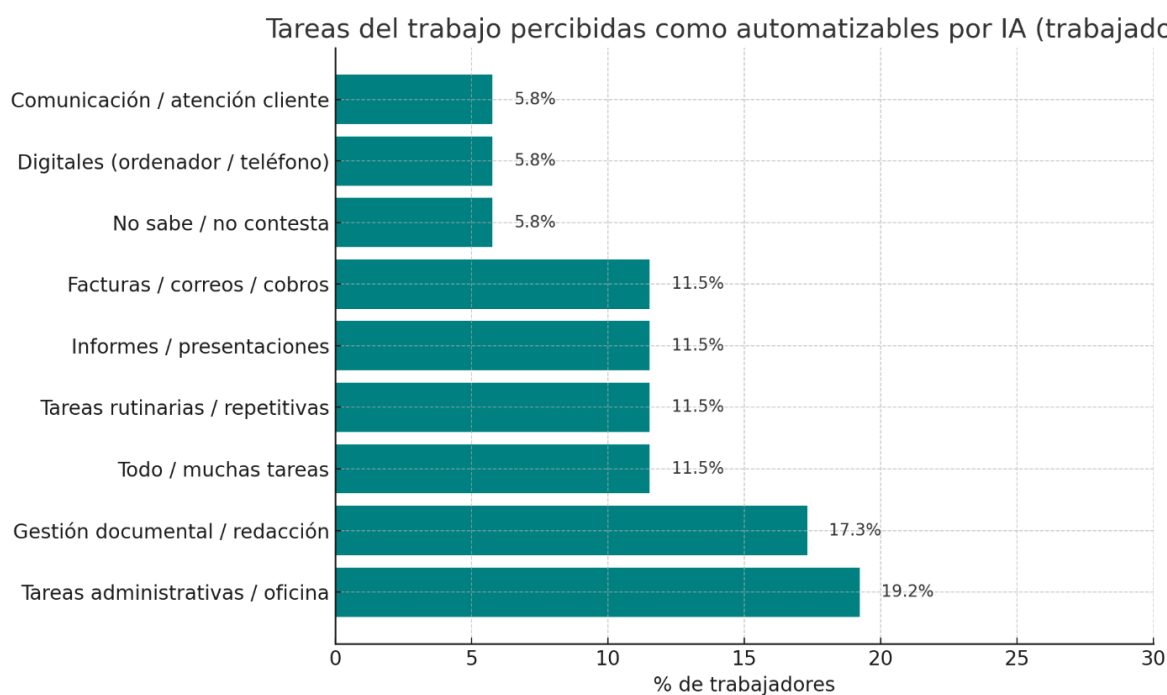


Figura 5: Elaboración propia

Existe una conciencia realista y moderadamente informada entre los y las trabajadoras guipuzcoanos, sobre los riesgos de automatización. Una parte del colectivo ya interpreta que la IA no afectará solo a operarios, sino también a roles técnicos, administrativos o de oficina

Los trabajadores perciben como automatizables principalmente tareas de baja complejidad cognitiva, rutinarias o basadas en reglas. Predominan las tareas administrativas, de oficina, redacción y gestión documental.

También se perciben como susceptibles de automatización las tareas repetitivas, los informes y la comunicación básica.

Algunos trabajadores mencionan que prácticamente todo lo digitalizable podría verse afectado.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), las tareas más señaladas por trabajadores como automatizables son:

- Tareas administrativas y contables (48 %)
- Gestión de correos y documentación (36 %)
- Redacción y generación de contenido estandarizado (24 %)
- Atención al cliente básica (22 %)

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), en pymes, los trabajadores identifican como riesgo principal:

- Tareas ofimáticas (informes, tablas, correos)
- Procesos repetitivos de soporte o gestión interna

Los datos de Gipuzkoa reflejan con bastante fidelidad las preocupaciones detectadas a nivel estatal, especialmente entre los trabajadores administrativos, técnicos y de servicios generales.

### Comparativa internacional

La OECD – Employment Outlook (2024), calcula que el 27 % de las tareas laborales actuales son altamente automatizables, siendo las más vulnerables:

- Entrada de datos, control de inventarios, validación de formularios.
- Tareas repetitivas en servicios financieros y logísticos.

El FMI (2024), señala que la IA afectará en primer lugar a:

- Tareas cognitivas rutinarias (como contabilidad, revisión de contratos, atención escrita).
- Pero también a tareas de nivel medio en sectores administrativos, legales y de soporte

El WEF – Future of Jobs Report (2025), coincide en que las tareas más amenazadas no son necesariamente las manuales, sino aquellas que: Siguen patrones, no requieren empatía, juicio o creatividad, y pueden sistematizarse digitalmente %.

La percepción de los trabajadores en Gipuzkoa está alineada con el análisis internacional, aunque aún no se identifica claramente el riesgo para tareas cognitivas intermedias o cualificadas.

En el siguiente gráfico (Figura 6) se muestra una comparación de percepción de las tareas automatizables por la IA.

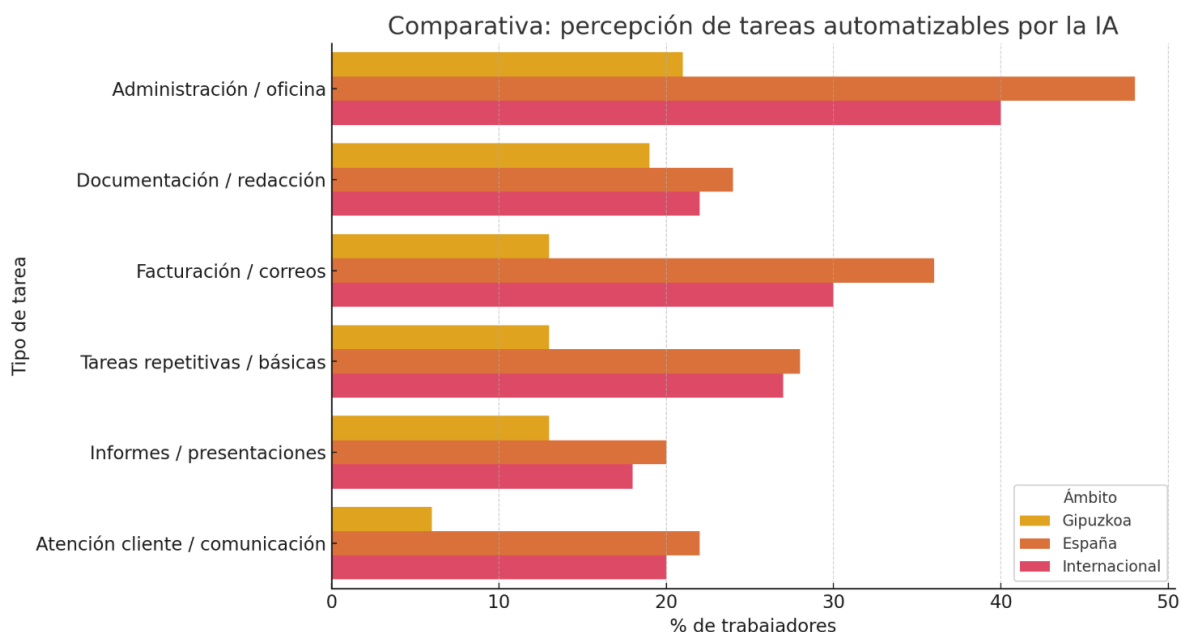


Figura 6: Elaboración propia

En todos los contextos, las tareas administrativas y documentales encabezan la percepción de riesgo. Gipuzkoa presenta valores más moderados, lo que sugiere una percepción aún incipiente de la magnitud del cambio. La coincidencia en las categorías clave refuerza la fiabilidad de la percepción colectiva.

### Conclusión general

- Esta pregunta muestra que los trabajadores de Gipuzkoa comprenden de forma realista qué tareas podrían verse afectadas por la IA.
- Existe una conciencia clara sobre la automatización de tareas rutinarias y administrativas, pero aún es limitado el análisis sobre funciones de mayor nivel cognitivo, pero repetitivas.
- Estos resultados deben servir de base para:
  - Rediseñar funciones laborales (combinando IA con capacidades humanas),
  - Anticipar reconversiones profesionales,
  - Y dirigir esfuerzos formativos a las tareas complementarias y no automatizables

### Ventajas y Desventajas de la IA en el trabajo

Esta pregunta pertenece al **Bloque D: Actitudes y expectativas hacia la IA**. Su finalidad es:

- Captar la **actitud predominante** de los trabajadores: esperanza, rechazo, o incertidumbre.
- Identificar el **grado de aceptación o resistencia** a la transformación digital.
- Detectar posibles **bloqueos emocionales o predisposición al cambio** que afecten la implantación de la IA en la organización.

Una actitud favorable no garantiza adopción, pero sí facilita la formación, adaptación y participación activa en la transición.

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 7) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a su percepción sobre las ventajas y desventajas de la IA en su trabajo:

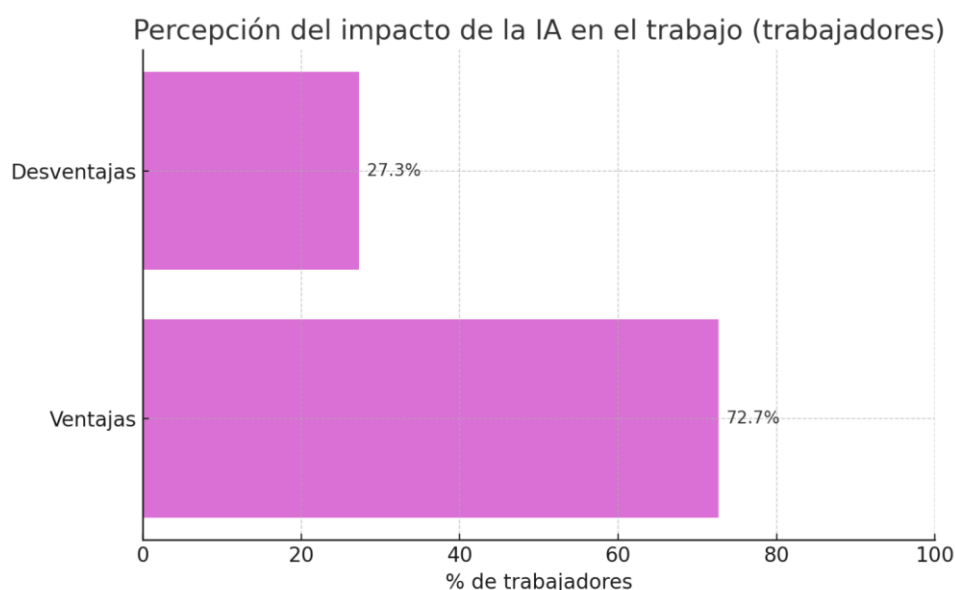


Figura 7: Elaboración propia

Una clara mayoría de los trabajadores considera que la IA aportará beneficios a su puesto, aunque 1 de cada 4 percibe riesgos o efectos negativos.

Existe una mayoría clara de trabajadores con actitud positiva hacia la IA.

Aunque no es despreciable, el grupo que percibe **riesgos o pérdidas** (27 %) refleja una **necesidad de comunicación clara y estrategias de acompañamiento**, mencionan que prácticamente todo lo digitalizable podría verse afectado.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), el **66 % de los trabajadores** considera que la IA **mejorará su trabajo** (mayor eficiencia, apoyo en tareas). Mientras que un **34 % teme efectos negativos** como:

- Menor autonomía,
- Mayor control por parte de la empresa,
- Sustitución de tareas significativas.

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024). En pymes, el temor a la pérdida de empleo o deshumanización es más elevado. La aceptación positiva crece cuando hay formación y participación previa

Gipuzkoa presenta una actitud más positiva que la media estatal, probablemente por:

- Mayor exposición real a herramientas,
- Sectores más tecnificados,
- presencia de experiencias de uso controlado de IA.

### Comparativa internacional

Según Deloitte – AI in the Enterprise (2024), a nivel global, el 53 % de los trabajadores cree que la IA mejorará su trabajo, pero el 47 % teme pérdida de autonomía, vigilancia o sobrecarga digital.

Según el WEF – Future of Jobs Report (2025), el optimismo aumenta en trabajadores que ya usan IA o han recibido formación sobre ella. La resistencia aparece en colectivos que se sienten excluidos de la digitalización

Gipuzkoa se encuentra por encima de la media global en actitud positiva hacia la IA, aunque sigue siendo necesario actuar sobre el grupo que percibe amenazas.

En el siguiente gráfico (Figura 8) se muestra una comparación de percepción general del Impacto de la IA en el trabajo.

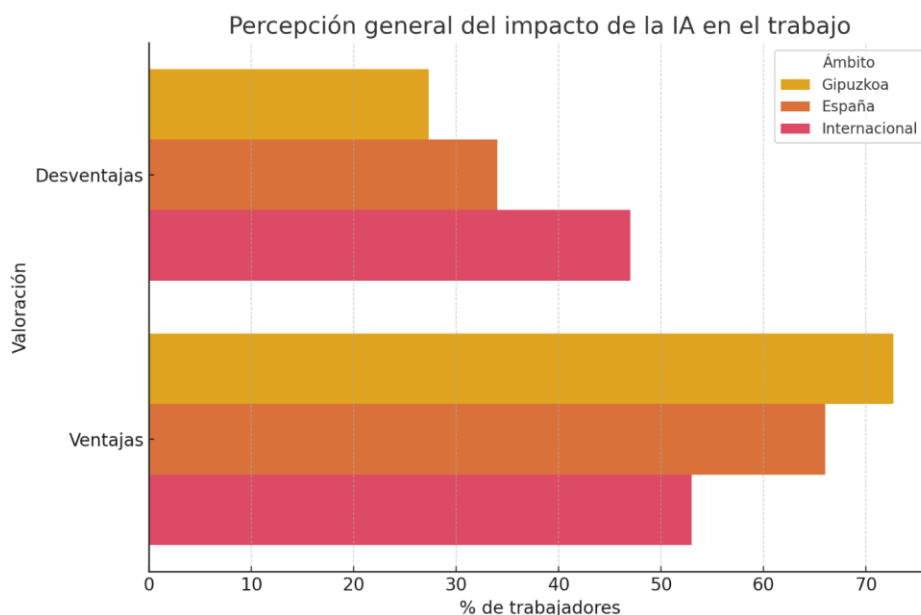


Figura 8: Elaboración propia

Gipuzkoa muestra el nivel más alto de optimismo (72,7 %). A nivel estatal, la percepción es más cautelosa, aunque sigue siendo mayoritariamente positiva. A escala global, la opinión está más dividida, con un nivel elevado de preocupación o rechazo

### Conclusión general

- La mayoría de los trabajadores en Gipuzkoa tiene una predisposición favorable hacia la IA, lo cual es un activo para los procesos de cambio.
- Sin embargo, el grupo que percibe desventajas (27 %) no puede ser ignorado: requiere acompañamiento, comunicación clara, y participación en el proceso de transición.
- Estos datos justifican reforzar la formación inclusiva, la transparencia en los procesos y el liderazgo empático.

### Departamentos, Áreas o procesos más influenciados por el impacto de la IA

Esta pregunta pertenece al **Bloque E: Impacto organizacional y futuro del trabajo**, y su objetivo es:

- Detectar **percepciones diferenciadas por área funcional** del impacto de la IA.
- Evaluar si los trabajadores **reconocen los cambios más allá de su rol individual**.
- Identificar **zonas de transformación organizativa temprana**, claves para priorizar acciones formativas o de rediseño de procesos.

Esta pregunta ayuda a trazar un mapa organizativo del cambio: qué áreas están más expuestas, cuáles se sienten amenazadas y dónde será más visible el efecto IA.

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 9) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a su percepción sobre los procesos más influenciados por la IA en su empresa:

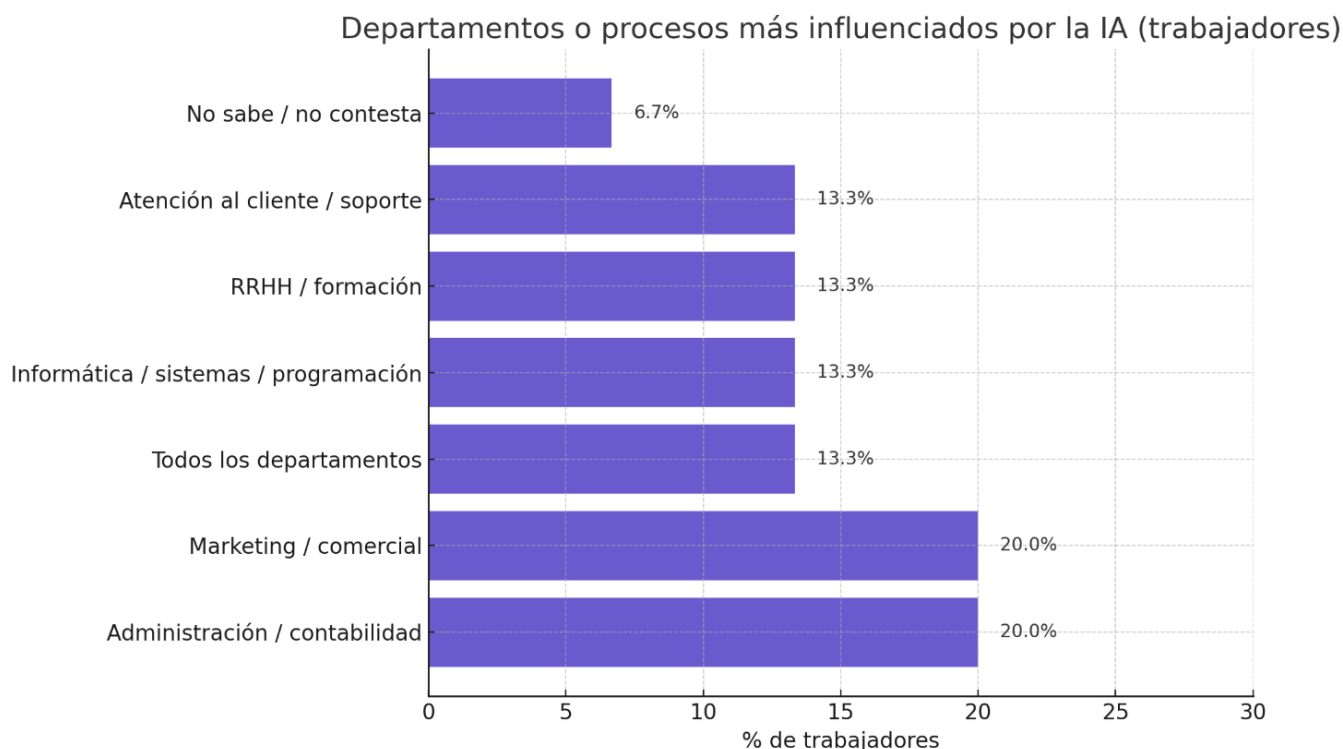


Figura 9: Elaboración propia

Los trabajadores señalan con claridad que los departamentos más expuestos al impacto de la IA serán **marketing, administración, soporte, RRHH y tecnología**. Esto coincide con áreas que combinan tareas **digitales, repetitivas o basadas en información**

Se identifica un impacto distribuido, pero con mayor concentración en áreas **digitalizadas o basadas en información**.

La percepción de los trabajadores **coincide en gran parte con la de los directivos**, lo que sugiere un nivel de alineación en el diagnóstico organizativo.

La inclusión de áreas como **RRHH o comunicación** demuestra que **no solo las tareas técnicas están siendo reconsideradas**, sino también las funciones sociales o de soporte interno.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), las áreas más impactadas según los trabajadores son:

- Marketing, ventas, atención al cliente
- Finanzas y administración
- Logística y recursos humanos

La ONTSI – Indicadores de IA (2024), confirma que las funciones más afectadas por IA en pymes y grandes empresas son:

- Procesos repetitivos, basados en datos, y con flujos estructurados.
- Mayor penetración en **marketing, RRHH, administración y atención digital al cliente**.

Gipuzkoa presenta un **patrón muy similar al nacional**, aunque con una percepción algo **más homogénea entre áreas** (menos concentración, más reparto del impacto).

### Comparativa internacional

Según el WEF – Future of Jobs Report (2025), las áreas con mayor impacto previsto por IA son:

- Administración, contabilidad, facturación
- Atención digital, gestión de tickets, soporte básico
- Recursos humanos, especialmente en procesos de selección y formación automatizada
- Marketing y contenido, donde la IA generativa ya está siendo adoptada

PwC AI Jobs Barometer (2024), identifica un desplazamiento de tareas rutinarias en casi todos los departamentos, y un crecimiento en:

- Automatización de CRM, seguimiento de métricas, análisis de rendimiento
- IA en onboarding y evaluación continua del talento

Deloitte – State of AI in Enterprise (2024), destaca que las áreas híbridas (técnico–comunicativas) son especialmente sensibles a automatización parcial

La percepción de los trabajadores de Gipuzkoa está **completamente alineada** con la tendencia internacional, que ve un impacto profundo, aunque variable según el nivel de digitalización previa de cada área.

En el siguiente gráfico (Figura 10) se muestra una comparación de percepción general del Impacto de la IA por área organizativa.

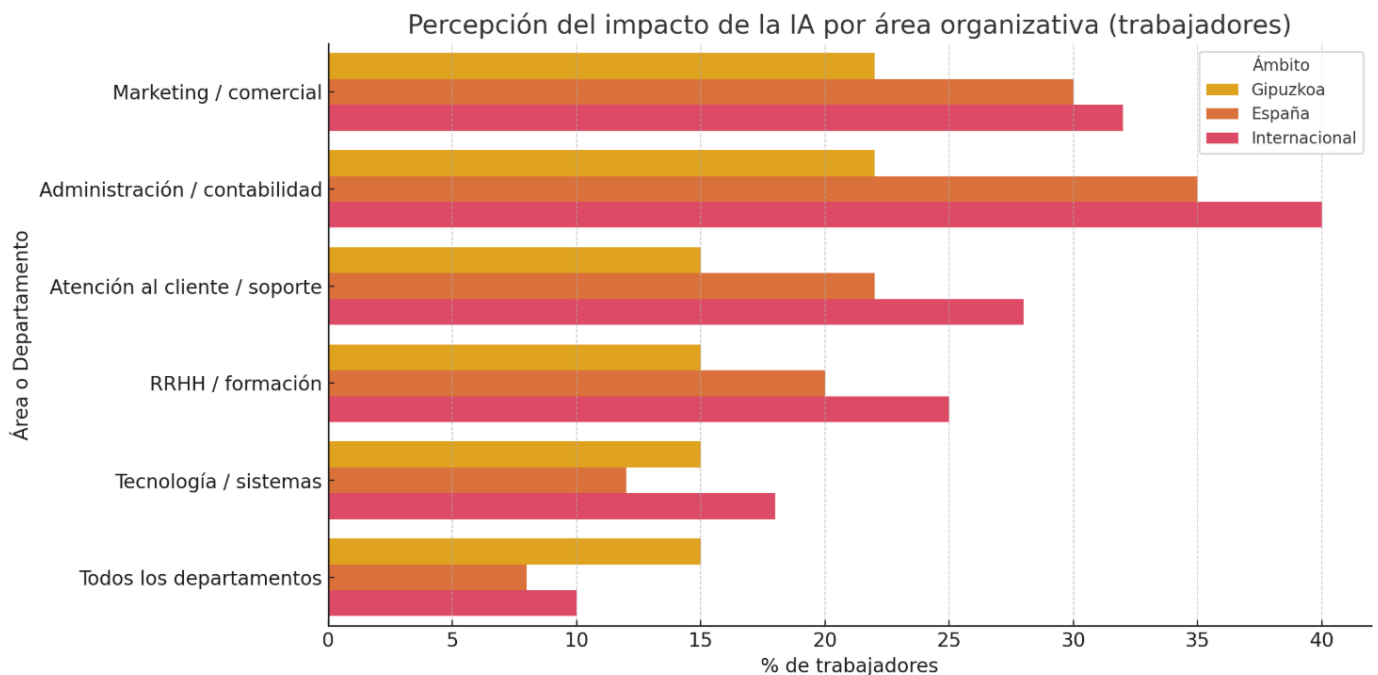


Figura 10: Elaboración propia

Gipuzkoa presenta una percepción **más equilibrada entre áreas**, con niveles similares en marketing, administración, RRHH y tecnología. En España e internacionalmente, el impacto se percibe **más concentrado en administración y marketing**.

El reconocimiento del impacto transversal (“todos los departamentos”) es más frecuente entre los y las trabajadoras guipuzcoanas, lo que puede reflejar una **visión más holística o una mayor incertidumbre**.

### Conclusión general

Los trabajadores guipuzcoanos tienen una visión bastante **precisa y distribuida del impacto de la IA por departamentos**.

Las áreas más afectadas coinciden en su mayoría con aquellas que combinan tareas:

- Repetitivas,
- Digitales,
- Estructuradas,
- centradas en flujos de información.

Esta visión debe ser aprovechada para **promover una transformación organizativa anticipada**, que no se limite a la sustitución de procesos, sino que incorpore:

- Redistribución de funciones,
- Revalorización del talento humano,
- Y procesos formativos adaptados al área específica.

## Puestos de trabajo más expuestos al impacto de la IA

Esta pregunta pertenece al **Bloque E: Impacto organizacional y futuro del trabajo**, y tiene como finalidad:

- Identificar **roles concretos en riesgo de transformación**, sustitución o refuncionalización.
- Medir la **percepción de los trabajadores** sobre los efectos reales y futuros en su entorno inmediato.
- Establecer prioridades para el diseño de **planes de formación, reconversión profesional y adaptación interna**.

Esta pregunta nos ayuda a concretar, desde la perspectiva de los propios empleados, dónde están las mayores expectativas de cambio funcional dentro de la organización.

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 11) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a los puestos de trabajo más expuesto a la IA en su empresa:



Figura 11: Elaboración propia

Los trabajadores señalan que los puestos más afectados por la IA serán **los administrativos, comerciales, comunicativos y de soporte**. Algunos añaden áreas especializadas como **formación, investigación o tecnología**. También hay respuestas generalistas o de incertidumbre.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), los puestos de trabajo con mayor probabilidad de verse afectados:

- Administrativos y contables (48 %)
- Atención al cliente y teleoperadores (38 %)
- Gestores de datos / técnicos de soporte (24 %)
- Perfiles de marketing y contenido (18 %)
- Especialistas en RRHH (procesos repetitivos) (12 %)

La ONTSI – Indicadores de IA (2024), destaca los siguientes puestos con un riesgo alto de transformación:

- Funciones transaccionales, documentales y basadas en datos estructurados.
- En menor medida, puestos técnicos de soporte interno y formación administrativa.

**R3.2:** Resultado del análisis cualitativo entre los trabajadores guipuzcoanos

Gipuzkoa reproduce con fidelidad los perfiles señalados a nivel nacional como más susceptibles al impacto de la IA. La novedad está en la inclusión de educadores e investigadores, que no siempre son considerados en este tipo de análisis.

### Comparativa internacional

Según el WEF – Future of Jobs Report (2025), los puestos con mayor riesgo de cambio son:

- Empleados administrativos y de registro de datos
- Contables y asistentes financieros
- Gestores de atención al cliente
- Redactores, creadores de contenido y analistas de datos básicos
- Especialistas en formación, onboarding y selección

Según el PwC AI Jobs Barometer (2024), la IA está afectando en primer lugar a:

- Tareas estandarizadas y repetitivas en cualquier función.
- Especialmente en funciones de oficina y soporte de negocio

La OECD, Employment Outlook (2024), Calcula que el 27 % de los empleos están en riesgo medio-alto de automatización, siendo los más vulnerables los puestos de media cualificación en administración, ventas, atención y gestión documental

La percepción de los trabajadores de Gipuzkoa **coincide estrechamente con el análisis global**, destacando **puestos intermedios, operativos y de apoyo técnico o administrativo** como los más expuestos al impacto de la IA

En el siguiente gráfico (Figura 12) se muestra una comparación de percepción general del Impacto de la IA por área organizativa.

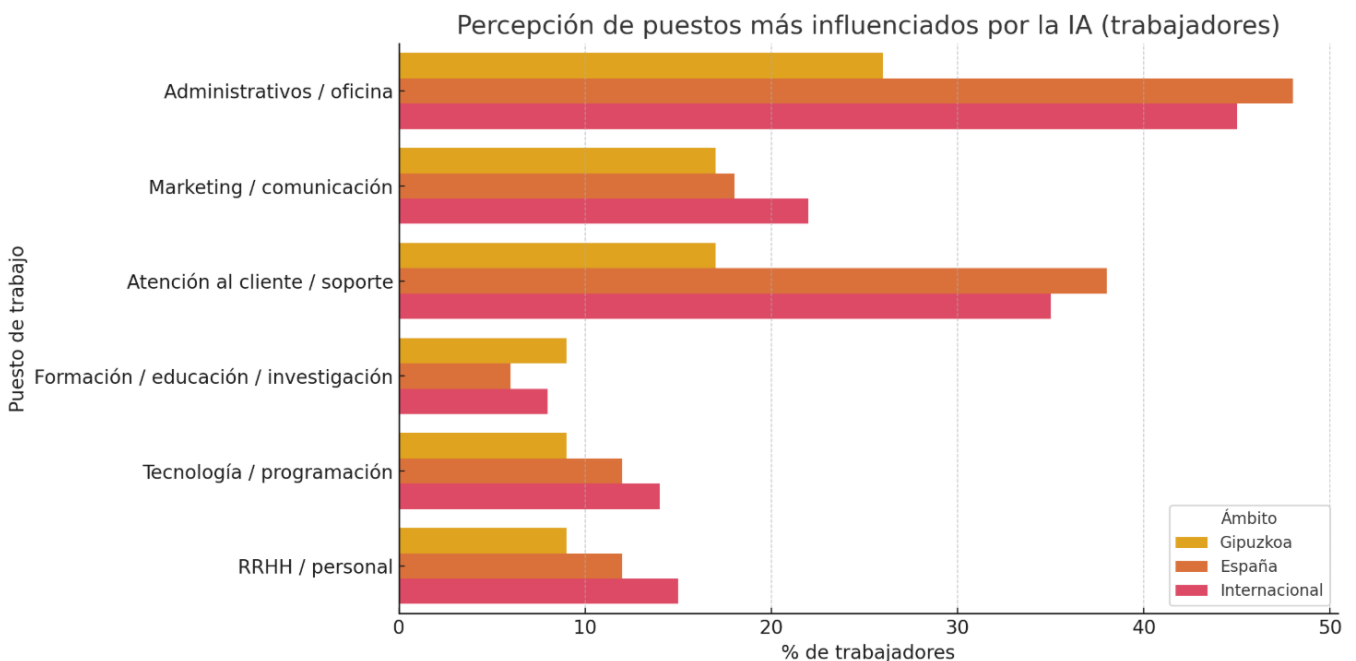


Figura 12: Elaboración propia

Hay **coincidencia generalizada** en que los perfiles **administrativos, de atención y soporte** están entre los más vulnerables.

Gipuzkoa presenta una **percepción más equilibrada**, con menciones también significativas a **formación, RRHH y tecnología**. A nivel internacional, la percepción de riesgo es **más alta y más concentrada** en ciertos perfiles (sobre todo administrativos y atención al cliente).

## Conclusión general

La mayoría de los trabajadores **identifica correctamente los perfiles funcionales que serán transformados por la IA**, con un alto grado de coincidencia con diagnósticos nacionales e internacionales.

Los puestos más vulnerables no son necesariamente los de menor cualificación, sino aquellos con **estructuras de trabajo repetitivas, digitalizables y basadas en reglas**.

Esta información es clave para:

- Diseñar **planes de formación y adaptación específicos por puesto**,
- Promover la **redefinición de funciones antes de que se produzca la sustitución**,
- Y reforzar una **transición justa** que tenga en cuenta tanto la eficiencia como la seguridad laboral.

## Capacitación para utilizar Herramientas de IA por parte de la Empresa

Esta pregunta forma parte del **Bloque F: Capacitación y preparación futura**, y tiene como objetivos:

- Medir si las empresas están **acompañando la introducción de la IA con procesos formativos efectivos**.
- Identificar **brechas formativas internas** que pueden generar desigualdad o resistencia.
- Evaluar el **nivel de inversión en upskilling o reskilling relacionado con IA**.

La capacitación es un factor determinante en la aceptación, uso eficaz y aprovechamiento de la IA en los entornos laborales. Esta pregunta mide directamente ese compromiso.

## Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 13) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a formación en IA por parte de su empresa:

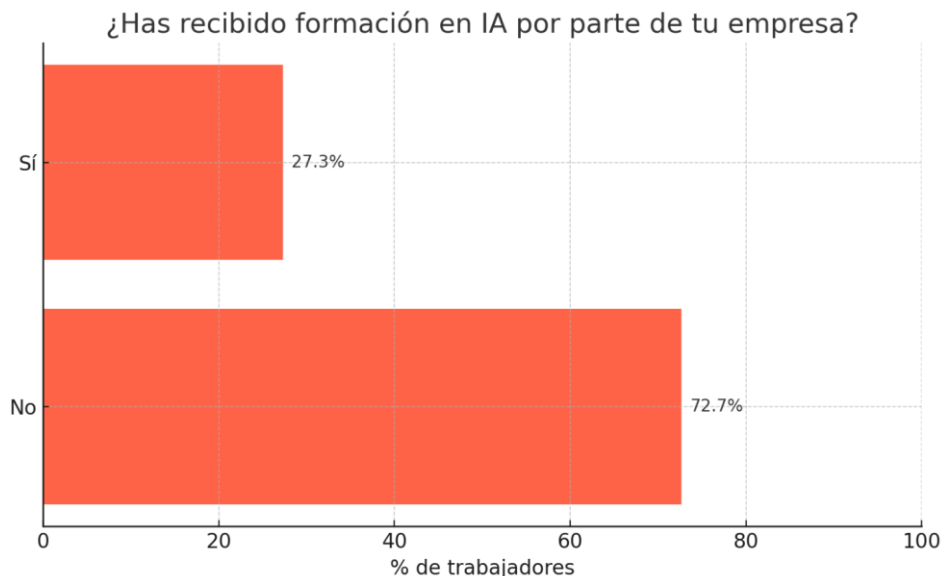


Figura 13: Elaboración propia

Solo el **27,3 %** ha recibido algún tipo de capacitación. El **72,7 % restante no ha sido formado**, lo que evidencia una desconexión entre el despliegue de IA y la inversión en competencias.

### Comparativa con encuesta empresa

Según las respuestas recibidas de las organizaciones guipuzcoanas para la misma pregunta. En el siguiente gráfico (figura 14) se representa su respuesta.

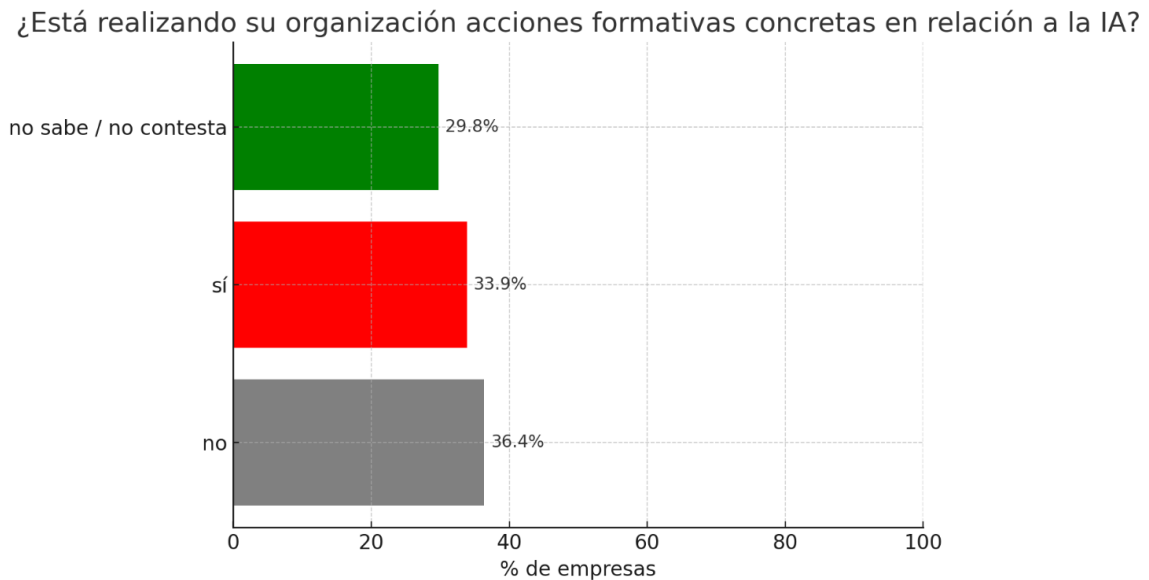


Figura 14: Elaboración propia

En principio se refleja una diferencia entre las percepciones que tienen las empresas y la que tienen los trabajadores. Esto refleja una **asimetría preocupante** entre la implementación de tecnologías y la preparación del personal por parte de las empresas.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), solo el **22% de los trabajadores españoles** afirma haber recibido formación específica en IA. El porcentaje sube al **41% en grandes empresas tecnológicas**, pero **baja al 16% en pymes industriales**.

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), el **23% de las empresas declara haber ofrecido formación relacionada con IA**, aunque muchas **no especifican su calidad ni duración**. Existiendo una **gran diferencia por tamaño de empresa y sector**.

Gipuzkoa supera levemente la media estatal, aunque sigue reflejando una falta estructural de estrategias de formación en IA para trabajadores no técnicos o de base.

### Comparativa internacional

Según la OECD, en países como Suecia, Finlandia o Países Bajos, **más del 50% de los trabajadores que usan IA han sido formados para ello**. En otros países de la OCDE, la cifra cae al **20–30%**.

Según WEF – Future of Jobs Report (2025), a nivel global, el **32% de los trabajadores ha recibido formación en IA**. El **mayor problema es la falta de personalización** de esa formación, y su escasa vinculación con el puesto de trabajo real.

Según Deloitte – State of AI in the Enterprise (2024), solo el **37% de las organizaciones líderes en IA asegura que todos sus empleados tienen algún tipo de capacitación continua en IA**. Las organizaciones más avanzadas tienen planes estructurados de formación IA por perfiles.

Gipuzkoa se encuentra **ligeramente por debajo del promedio global en formación específica sobre IA**, y muy lejos de los niveles óptimos observados en países líderes. Se confirma una **desconexión entre adopción tecnológica y acompañamiento formativo**.

## Conclusión general

- La escasa formación recibida por los trabajadores **limita su capacidad de adaptación, participación y aprovechamiento del potencial de la IA.**
- Esta brecha debe abordarse de forma prioritaria mediante:
  - Planes de formación progresiva en IA,
  - Segmentación por perfiles y departamentos,
  - Acompañamiento humano en los procesos de transformación digital.

## Percepción cambios en la naturaleza del trabajo derivados de la IA

Esta pregunta forma parte del **Bloque E: Impacto organizacional y futuro del trabajo**, y su propósito es:

- Medir el **grado de anticipación subjetiva del cambio laboral.**
- Detectar diferencias en la percepción de cambio entre perfiles, sectores o funciones.
- Estimar **resiliencia adaptativa y predisposición al aprendizaje.**

La percepción de cambio es un indicador clave para valorar la urgencia, el diseño y la profundidad de las políticas de adaptación y formación

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 15) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación al Impacto de la IA en la naturaleza de su trabajo:

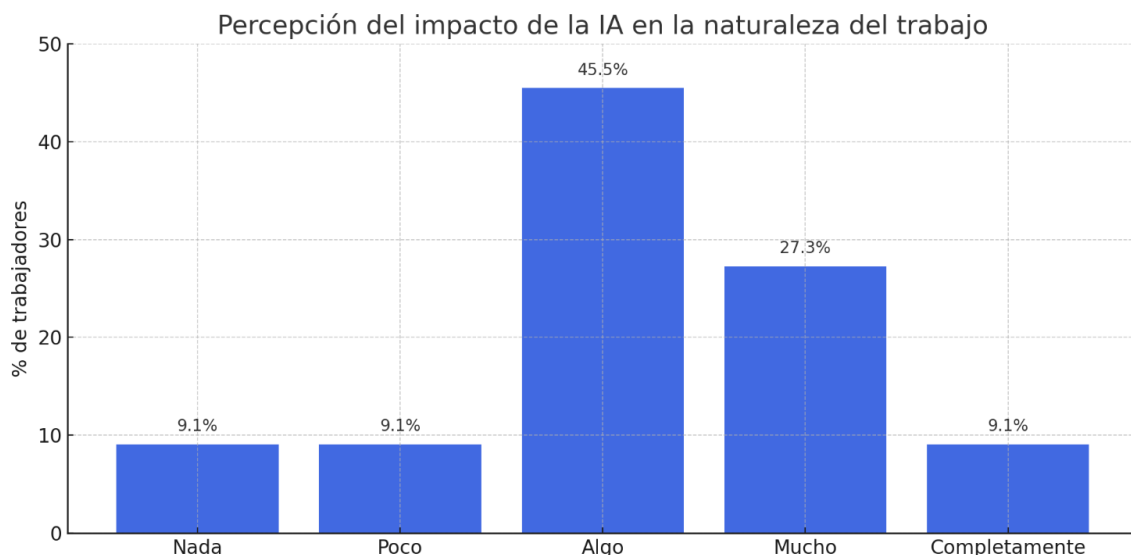


Figura 15: Elaboración propia

La mayoría de trabajadores percibe que la IA cambiará su trabajo en algún grado, especialmente en niveles moderados o altos. Solo un 18 % cree que el cambio será bajo o nulo.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), el **65 % de los trabajadores** cree que la IA cambiará su trabajo parcial o sustancialmente. Mientras que un un 18 % anticipa cambios totales o disruptivos. Y un 17 % considera que su trabajo no cambiará en absoluto.

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), el **70 %** cree que la IA cambiará tareas o procesos, pero solo el 21 % se siente preparado para ello.

Gipuzkoa presenta una **percepción de cambio más extendida y más distribuida**, aunque con una proporción similar de escépticos que a nivel estatal. La percepción de cambio total (8 %) es algo inferior al promedio español.

### Comparativa internacional

Según el WEF – Future of Jobs Report (2025), a nivel global:

- El 63 % de los trabajadores espera que su trabajo cambie “algo” o “mucho”.
- El 13 % cree que cambiará completamente.
- Un 24 % considera que no cambiará en absoluto.

Según la OECD, Employment Outlook (2024), en países de alta digitalización (países nórdicos, Países Bajos), más del **70 % anticipa cambios moderados o altos**. En el resto de países OCDE esta cifra baja al **45–55 %**, especialmente en sectores con baja formación tecnológica.

Gipuzkoa se sitúa por encima del promedio internacional en **conciencia del cambio**, aunque muestra una **menor proporción de respuestas extremas** (“cambio completo”), lo que sugiere una visión realista y matizada.

En el siguiente gráfico (Figura 16) se muestra una comparación de percepción general del Impacto de la IA en la naturaleza del trabajo.

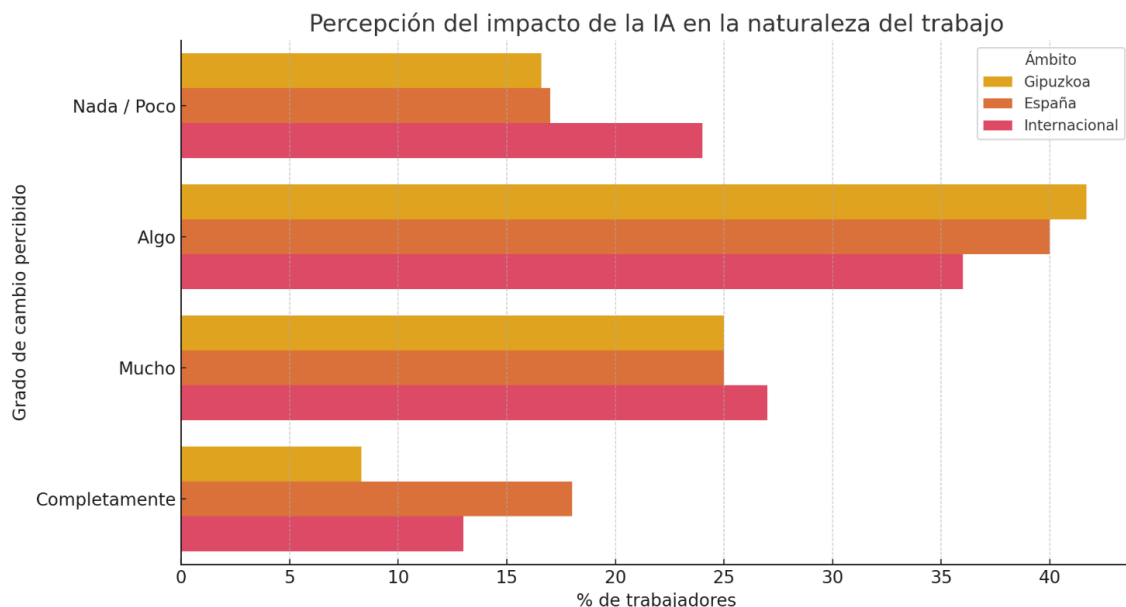


Figura 16: Elaboración propia

Gipuzkoa muestra una distribución más **moderada y homogénea**, sin extremos, pero con alta percepción de transformación. A nivel internacional, hay más respuestas en los extremos: tanto **"nada"** como **"completamente"**. La percepción de cambio **"moderado" o "mucho"** es mayoritaria en todos los casos.

## Conclusión general

- La gran mayoría de los trabajadores en Gipuzkoa **reconoce que la IA cambiará la naturaleza de su trabajo**, aunque **la magnitud percibida varía**.
- Esto sugiere una **alta predisposición al cambio**, pero también una **necesidad urgente de clarificar qué tipo de transformación afectará a cada rol**.
- Estos datos refuerzan la necesidad de:
  - Anticipación organizativa,
  - Mapeo de competencias futuras,
  - Y programas de formación diferenciados por nivel de impacto previsto

## Nuevas oportunidades de empleo en el sector

Esta pregunta forma parte del **Bloque E: Impacto organizacional y futuro del trabajo**, su propósito es:

- Medir el **grado de anticipación subjetiva del cambio laboral**.
- Detectar diferencias en la percepción de cambio entre perfiles, sectores o funciones.
- Estimar **resiliencia adaptativa y predisposición al aprendizaje**.

La percepción de cambio es un indicador clave para valorar la urgencia, el diseño y la profundidad de las políticas de adaptación y formación

## Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 17) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación al Impacto de la IA y las nuevas oportunidades de empleo:

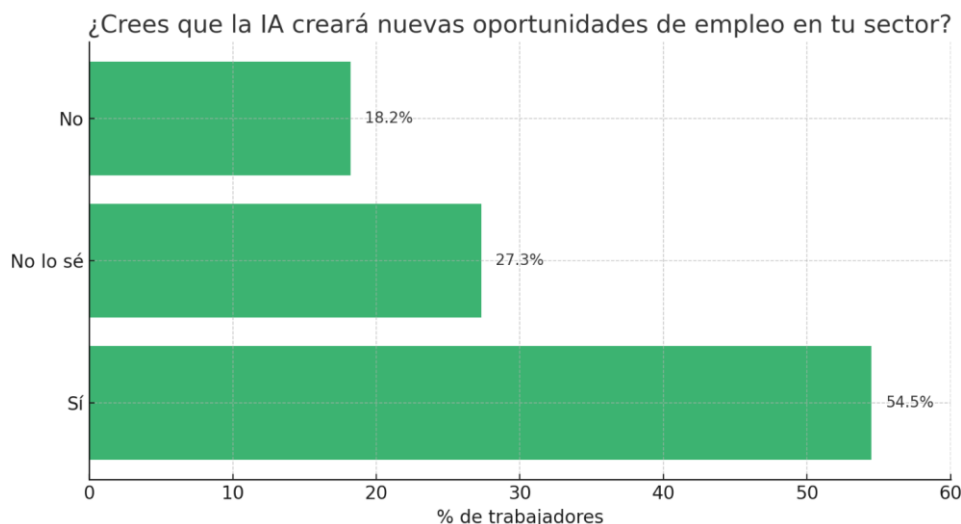


Figura 17: Elaboración propia

Más de la mitad de los trabajadores  **cree que la IA generará nuevas oportunidades laborales** en su sector. Sin embargo, hay un **27 % que no lo tiene claro** y casi un **20 % lo niega**, lo que refleja **cierta incertidumbre generalizada**.

**Sobre que perfiles laborales piensan los trabajadores que generará la IA**, entre quienes respondieron afirmativamente a la pregunta, cabe destacar lo siguiente:

- Se destacan oportunidades en **marketing, análisis de datos, desarrollo de centros de datos e investigación**.
- También se mencionan perfiles emergentes como **ingenieros de datos, consultores digitales o expertos en IA aplicada**.
- Algunos aluden a una **transformación más general de procesos y calidad del trabajo**.

**R3.2:** Resultado del análisis cualitativo entre los trabajadores guipuzcoanos

## Preocupación por el reemplazo en el trabajo por parte de la IA

Esta pregunta forma parte del **Bloque E: Impacto organizacional y futuro del trabajo**, y se centra en:

- Medir el **nivel de temor subjetivo a la sustitución laboral**.
- Detectar percepciones de **vulnerabilidad individual ante la automatización**.
- Estimar **resistencia emocional y posibles bloqueos al cambio**.

Esta información es clave para definir estrategias de transición justa, comunicación interna y programas de acompañamiento emocional en la adopción de IA

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 18) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a su preocupación por el posible reemplazo de su puesto de trabajo por parte de la IA:

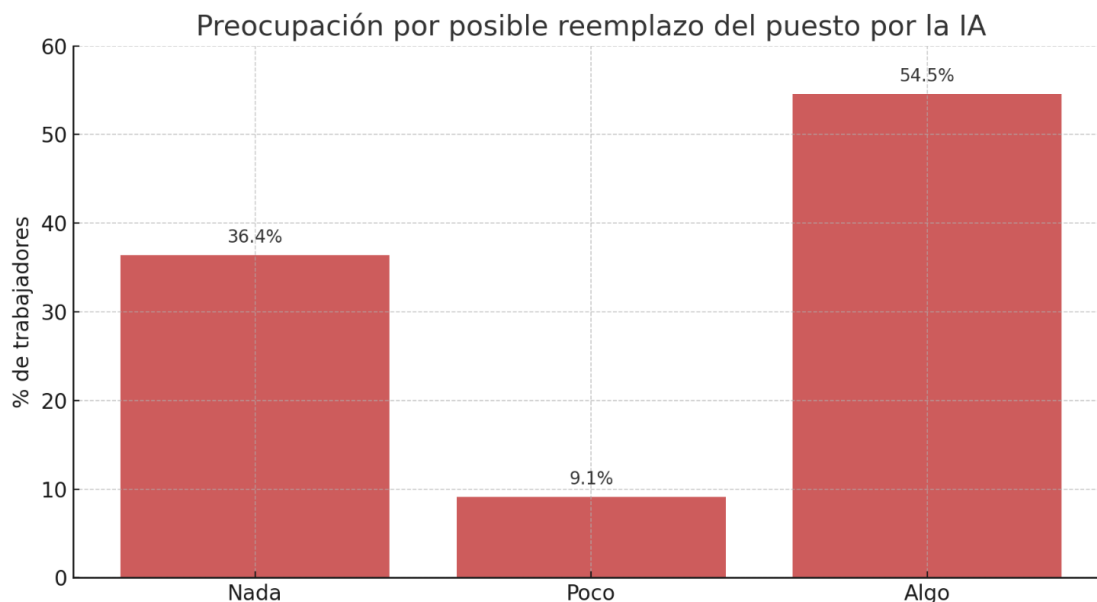


Figura 18: Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores muestra **cierto nivel de preocupación** sobre el posible reemplazo por IA (63,6 % sumando “algo” y “poco”), aunque solo una minoría lo expresa como **preocupación intensa**. Un 36,4 % no manifiesta ninguna inquietud.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), el **62 %** de los trabajadores teme la sustitución parcial o total por la IA. El 19 % cree que su puesto desaparecerá por completo en menos de 10 años. Solo un 15 % declara estar tranquilo o indiferente

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), el temor al reemplazo es **más fuerte en sectores administrativos, técnicos medios y comerciales**. Es menor en trabajadores cualificados o con funciones creativas/sociales.

Gipuzkoa presenta una **tasa de preocupación inferior a la media española**, especialmente en cuanto a **preocupación severa**. Esto puede deberse a:

- Mayor tecnificación previa,
- mejor percepción del equilibrio entre automatización y tareas humanas.

## Comparativa internacional

Según la OECD, Employment Outlook (2024), a nivel global: El 30–40 % de los trabajadores teme ser reemplazado en su puesto actual. Este porcentaje aumenta al 60 % en países con baja formación tecnológica.

Según el FMI – Gen-AI Report (2024), el riesgo de reemplazo es más alto en economías emergentes, pero la preocupación subjetiva es mayor en países desarrollados, debido a: Mayor visibilidad de la IA y cambios más rápidos en sectores de oficina, administrativos y técnicos.

Según WEF – Future of Jobs (2025), el 50 % de los trabajadores globales teme perder funciones o tareas relevantes, aunque no necesariamente el empleo completo. La preocupación es menor cuando hay planes de formación interna activos.

En el siguiente gráfico (Figura 19) se muestra una comparación de percepción general del Impacto de la IA en la naturaleza del trabajo.

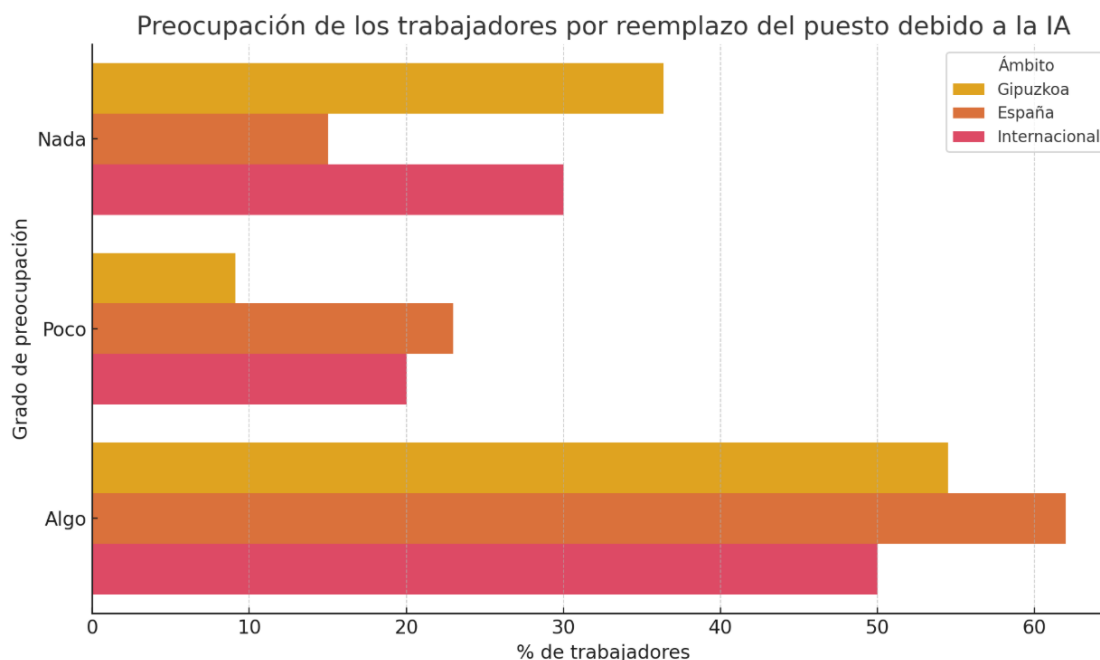


Figura 19: Elaboración propia

Gipuzkoa se sitúa en una **posición intermedia a nivel mundial**: hay preocupación, pero sin alarma. La percepción de riesgo **está presente pero matizada**, lo que es una buena base para fomentar estrategias de adaptación

## Conclusión general

- La preocupación por el reemplazo por IA **es real en Gipuzkoa**, aunque no extrema.
- Este dato debe aprovecharse como **señal preventiva**: es el momento de actuar con formación, rediseño de funciones y participación activa.
- Las empresas deben:
  - Explicar claramente qué tareas serán asistidas, y no reemplazadas,
  - Incluir a los empleados en la transición tecnológica,
  - Y fomentar una **narrativa de oportunidad, no de amenaza**

## Puestos de trabajo más expuestos a la automatización

Esta pregunta pertenece al **Bloque E: Impacto organizacional y futuro del trabajo**, y su propósito es:

- Concretar, desde la perspectiva del trabajador, **qué puestos concretos están en riesgo de automatización**.
- Contrastar las percepciones de los trabajadores con las de los directivos.
- Servir de base para diseñar **estrategias de reconversión profesional y planes de formación específicos por rol**.

Identificar los puestos en riesgo no solo permite priorizar políticas laborales, sino también anticipar conflictos, tensiones y resistencias futuras en los procesos de automatización.

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 20) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación al Impacto de la IA en los puestos de trabajo de su organización:

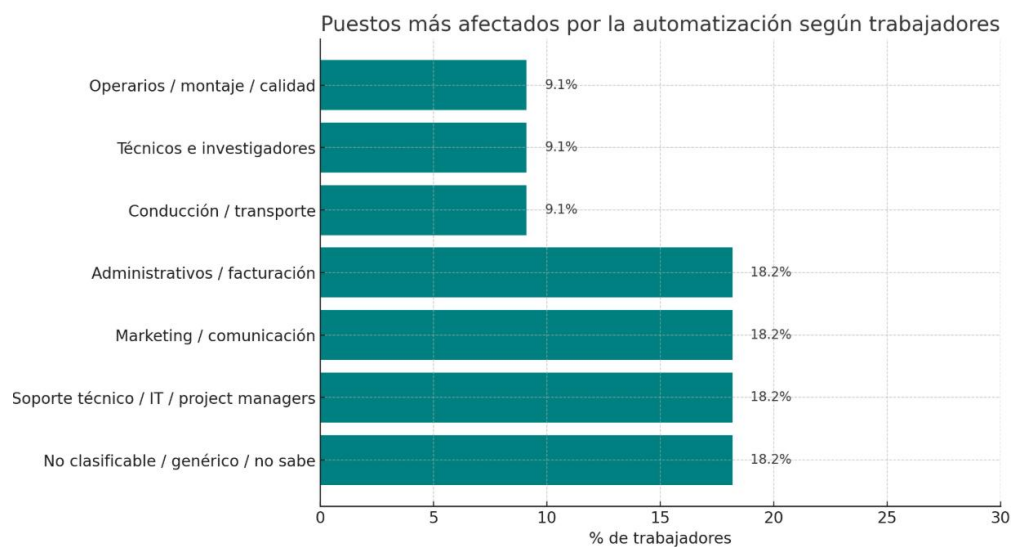


Figura 20: Elaboración propia

Destacan de forma clara los **puestos administrativos, de marketing, soporte técnico y sistemas**. También se mencionan perfiles **manuales o operativos** como operarios o conductores. Un número significativo de respuestas fueron **ambiguas o generalistas**, lo que refleja cierta **incertidumbre o desconocimiento específico**.

Los trabajadores **anticipan la automatización en áreas técnicas y de soporte, pero también en puestos cualificados** como marketing o investigación.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), los puestos con mayor riesgo de automatización son:

- Administrativos y contables: 48 %
- Teleoperadores y atención al cliente: 38 %
- Técnicos de soporte y analistas de datos básicos: 24 %
- Operarios de cadena y conducción logística: 22 %

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), los Sectores y puestos en riesgo alto son:

- Oficinas técnicas,
- Procesos de RRHH,
- Ventas online y automatización comercial,

**R3.2:** Resultado del análisis cualitativo entre los trabajadores guipuzcoanos

Las percepciones de los trabajadores de Gipuzkoa **coinciden plenamente con las tendencias nacionales**, aunque muestran una mayor dispersión entre puestos técnicos, creativos y operativos.

### Comparativa internacional

Según la OECD, Employment Outlook (2024), más del **27 % de los empleos está en riesgo alto o medio-alto** de automatización. Los más afectados son trabajos:

- Repetitivos,
- Basados en reglas,
- Digitalizables.

Según PwC – AI Jobs Barometer (2024), la automatización afecta sobre todo a:

- Funciones back-office,
- Generación de informes,
- Atención a usuarios,
- y procesos de marketing automatizado.

Según WEF – Future of Jobs (2025), las ocupaciones más en riesgo son:

- Empleados administrativos
- Contables, asistentes financieros
- Redactores, especialistas en atención digital
- Conductores y personal logístico
- Técnicos de soporte sin funciones críticas

Gipuzkoa se alinea con el análisis global: **los trabajadores prevén la sustitución en las funciones con mayor grado de estandarización y digitalización**, pero también detectan riesgos crecientes en **puestos técnicos o intermedios**, que tradicionalmente se consideraban seguros.

En el siguiente gráfico (Figura 21) se muestra una comparación de percepción general del Impacto de la IA en la naturaleza del trabajo.

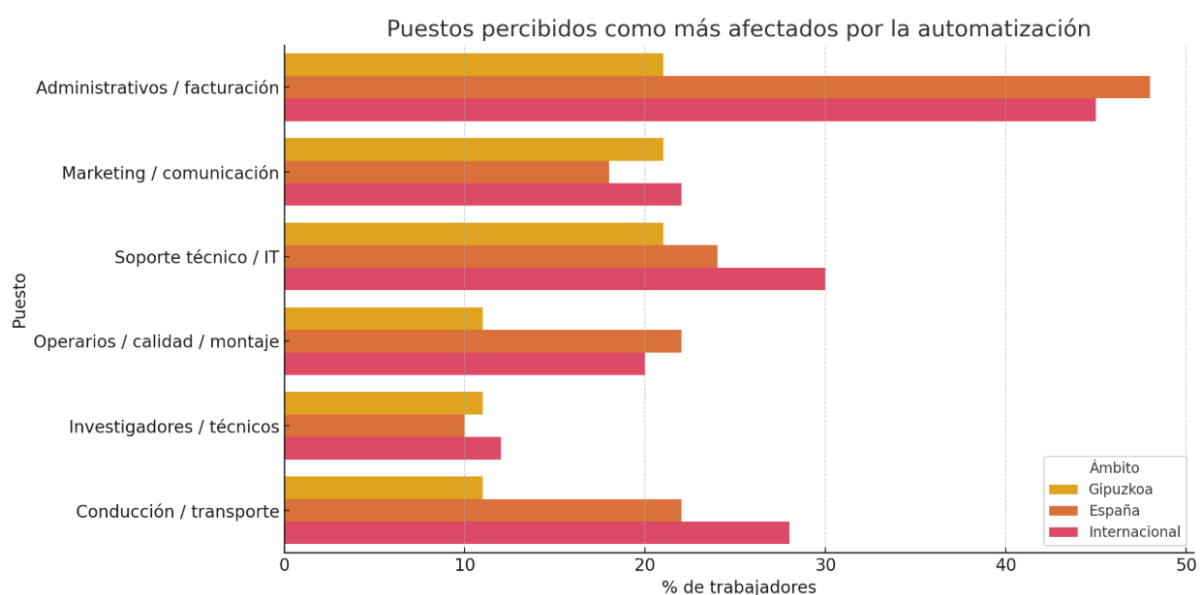


Figura 21: Elaboración propia

En **Gipuzkoa** hay una percepción más equilibrada entre diferentes puestos, mientras que en España e internacionalmente se señala con más claridad el riesgo sobre **puestos administrativos y de conducción**. Gipuzkoa refleja también preocupación por **puestos técnicos y de comunicación**, alineándose con sectores de mayor digitalización

**R3.2:** Resultado del análisis cualitativo entre los trabajadores guipuzcoanos

## Creación de nuevos puestos

Esta pregunta pertenece al **Bloque F: Capacitación y preparación futura**, y permite:

- Explorar la **capacidad anticipatoria de los trabajadores** sobre el cambio de estructuras laborales.
- Identificar **nuevas oportunidades profesionales emergentes** desde la mirada del personal interno.

La pregunta busca detectar si los trabajadores perciben la IA como fuente de riesgo o también de oportunidad profesional concreta, lo cual es clave para una transición positiva.

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 22) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a la posibilidad de creación de nuevos puestos de trabajo en su organización:

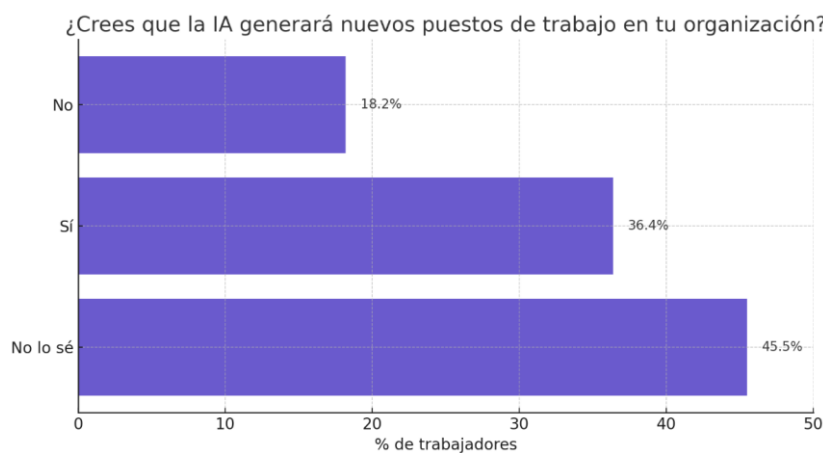


Figura 22: Elaboración propia

Solo **1 de cada 3 trabajadores identifica nuevas oportunidades** ligadas a la IA. La mayoría **desconoce o no anticipa claramente** estos cambios, lo cual refleja una **falta de visión estratégica compartida o de comunicación interna**.

Para aquellos trabajadores que respondieron que SI, la siguiente gráfica (Figura 23) refleja la tipología de nuevos puestos que prevén se pueden crear:

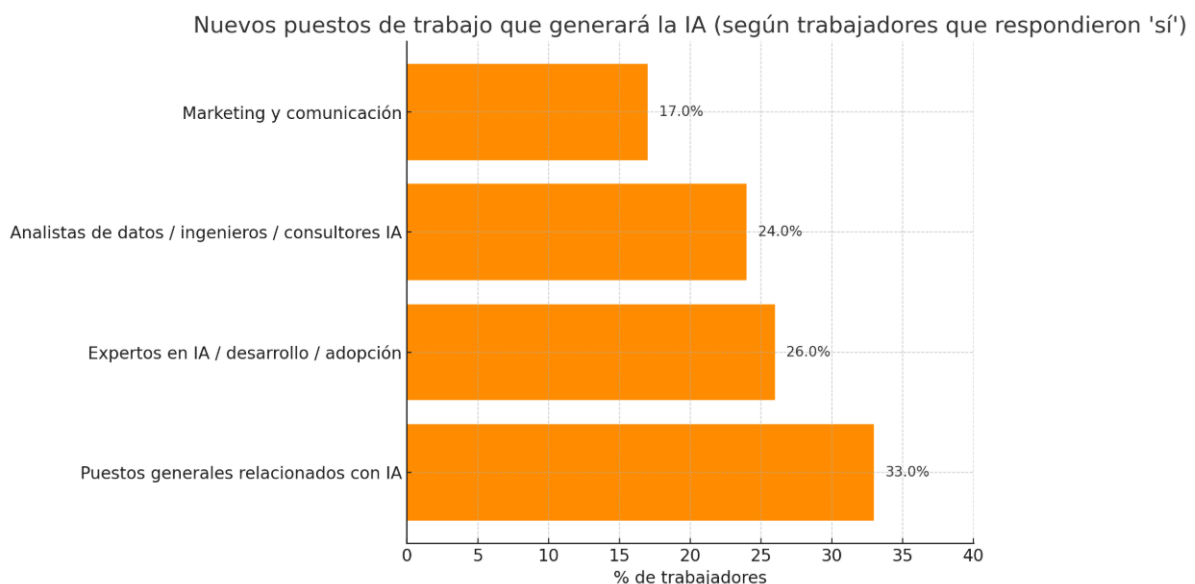


Figura 23: Elaboración propia

## Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), el **42 %** de los trabajadores cree que surgirán nuevos perfiles relacionados con IA. Los más mencionados:

- Desarrolladores de IA y datos,
- Especialistas en ética y regulación de IA,
- Consultores de transformación digital,
- Gestores de automatización.

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), se detectan nuevas oportunidades laborales en materia de:

- Modelado y entrenamiento de IA,
- Supervisión humana de sistemas automáticos,
- Diseño de experiencias con IA generativa (UX),
- Analistas de negocio basados en IA.

Gipuzkoa muestra **una expectativa más baja que la media estatal** en generación de puestos nuevos. las respuestas están menos especializadas, pero alineadas con las grandes áreas de crecimiento

## Comparativa internacional

Según la OECD, Employment Outlook (2024), las nuevas profesiones surgen sobre todo en:

- Empresas con estrategia digital clara,
- Sectores donde la IA no sustituye, sino amplifica funciones humanas.

Según PwC – AI Jobs Barometer (2024), se detecta un aumento de la demanda en:

- Ingenieros de prompts, arquitectos de IA,
- Especialistas en IA explicable y transparente,

Según WEF – Future of Jobs (2025), se estima que la IA creará más empleos de los que destruirá, especialmente en:

- Análisis de datos, machine learning y ética de la IA,
- Integración y supervisión de IA en procesos industriales,
- Diseño de herramientas y experiencias IA-humanas.

En comparación con las referencias internacionales, los trabajadores de Gipuzkoa **tienen menor claridad sobre los nuevos perfiles concretos**, lo cual puede deberse a: la **incipiente madurez digital de muchas organizaciones**, o a la **falta de formación y comunicación** sobre las posibilidades de reconversión laboral

En el siguiente gráfico (Figura 24) se muestra una comparación de percepción general sobre las expectativas de creación de empleo de la IA:

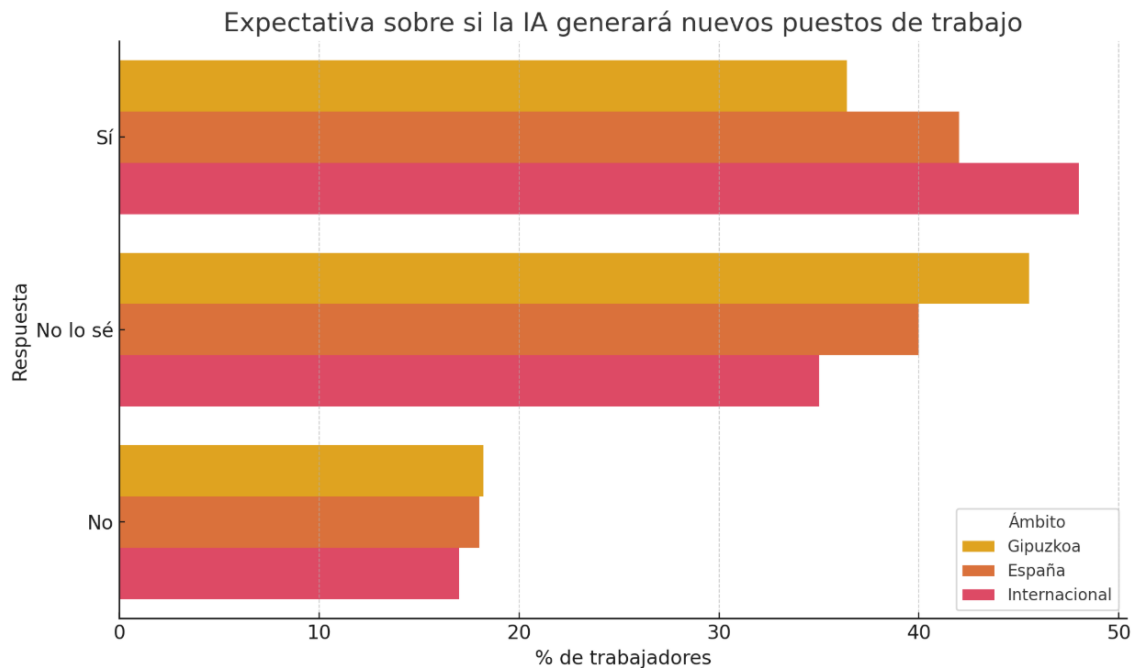


Figura 24: Elaboración propia

**Gipuzkoa presenta una menor confianza** en la creación de nuevos empleos por la IA respecto a la media española e internacional. Un porcentaje **muy elevado responde “no lo sé”**, lo que evidencia una **necesidad clara de mayor comunicación y formación sobre el impacto positivo de la IA en el empleo**.

### Conclusión general

La mayoría de los trabajadores **no tiene una visión clara sobre las oportunidades profesionales que traerá la IA**, lo que evidencia una **brecha de comunicación interna y de proyección estratégica**. A pesar de ello, quienes sí identifican nuevos roles señalan con acierto **puestos coherentes con las tendencias nacionales e internacionales**. Esto refuerza la necesidad de:

- **Promover la cultura de IA como oportunidad y no solo como amenaza,**
- **Formar y divulgar sobre perfiles emergentes por sector,**
- **Y diseñar planes de upskilling que respondan a la demanda futura real.**

### Puestos con mayor riesgo de automatización

Esta pregunta se sitúa en el **Bloque E: Impacto organizacional y futuro del trabajo**, y permite:

- Identificar **percepciones de vulnerabilidad laboral concretas** por parte de los trabajadores.
- Comparar con las percepciones de directivos, contrastando visiones estratégicas y operativas.
- Priorizar **puestos y áreas para diseñar estrategias de reskilling y transición justa.**

Esta pregunta es esencial para anticipar efectos negativos percibidos y diseñar planes específicos de apoyo por puesto o departamento

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 25) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a los puestos de trabajo que estiman pueden tener mayor riesgo de automatización:

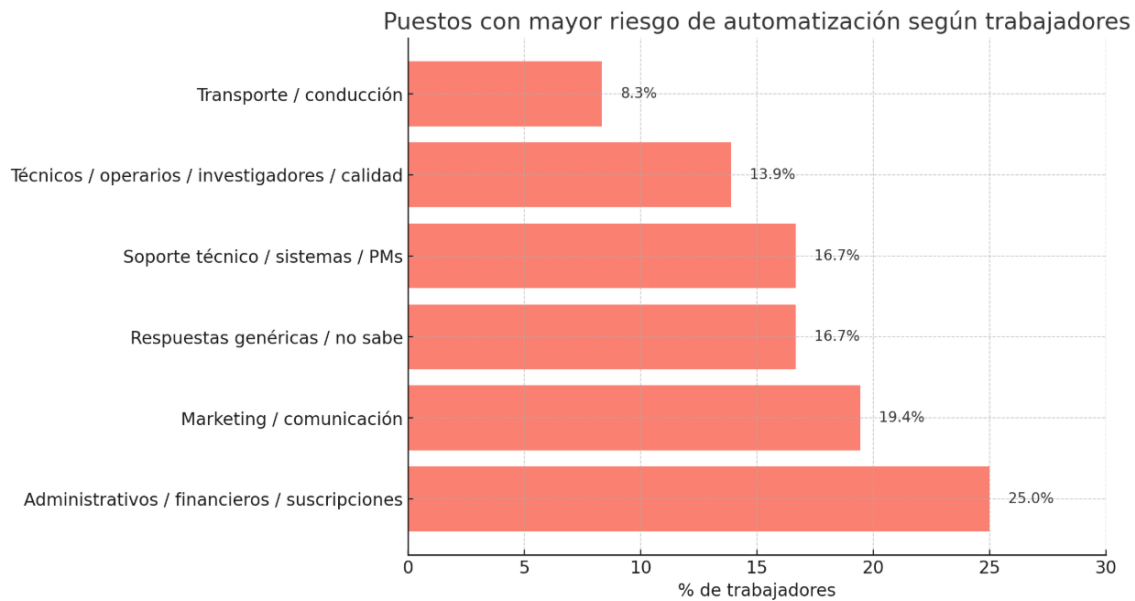


Figura 25: Elaboración propia

La percepción de riesgo se **concentra en áreas administrativas y de comunicación**, funciones tradicionalmente más expuestas a automatización por su componente repetitivo o digitalizable.

### Comparativa con España

Según Randstad Research (2024), los empleos en mayor riesgo según trabajadores serían:

- Administrativos y contables: 48 %
- Teleoperadores y atención al cliente: 38 %
- Marketing, comunicación y contenidos: 24 %
- Soporte técnico y datos repetitivos: 22 %

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), las funciones con más probabilidades de ser automatizadas son:

- Facturación, informes, procesamiento documental
- Gestión de datos no críticos
- Mantenimiento predictivo y controles de calidad
- Tareas de apoyo en marketing digital

Los trabajadores de Gipuzkoa identifican **riesgos similares a la media nacional**, aunque con menor énfasis en atención al cliente, y mayor proporción de dudas generales.

### Comparativa internacional

Según la OECD, Employment Outlook (2024), la IA puede reemplazar parcial o totalmente tareas en:

- Oficinas, finanzas, control de calidad
- Pero también en niveles intermedios técnicos si no hay actualización.

Según PwC – AI Jobs Barometer (2024), existe un altísimo riesgo de automatización en:

- Back-office, funciones administrativas,
- Producción de contenidos repetitivos,
- Tareas operativas estandarizadas.

Según WEF – Future of Jobs (2025), los empleos más vulnerables son:

- Empleados administrativos, facturación, data entry
- Atención digital y gestión de procesos repetitivos
- Tareas técnicas sin componente creativo o estratégico

Gipuzkoa se sitúa **en plena consonancia con las tendencias globales**: se perciben como más expuestos los **puestos con tareas estructuradas, digitalizables y poco creativas**, aunque el nivel de claridad en la identificación de riesgos todavía puede mejorar.

### Conclusión general

Los trabajadores de Gipuzkoa **tienen una percepción clara de riesgo en áreas como administración, comunicación y soporte técnico**, coherente con la evidencia nacional e internacional.

### Percepción de los trabajadores sobre la implantación de soluciones IA en sus empresas

Esta pregunta pertenece al Bloque G: Estrategias organizativas y cultura tecnológica, y permite:

- Evaluar si las personas trabajadoras perciben coherencia entre el discurso digital de la empresa y la práctica real.
- Medir la capacidad de liderazgo, comunicación y gestión del cambio en la adopción de IA.
- Detectar posibles barreras organizativas, culturales o técnicas que dificultan la integración efectiva de estas tecnologías.

Es fundamental para calibrar la madurez digital desde la base de la organización, no solo desde la visión estratégica de la dirección.

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 26) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a la implantación de herramientas de IA en su organización:

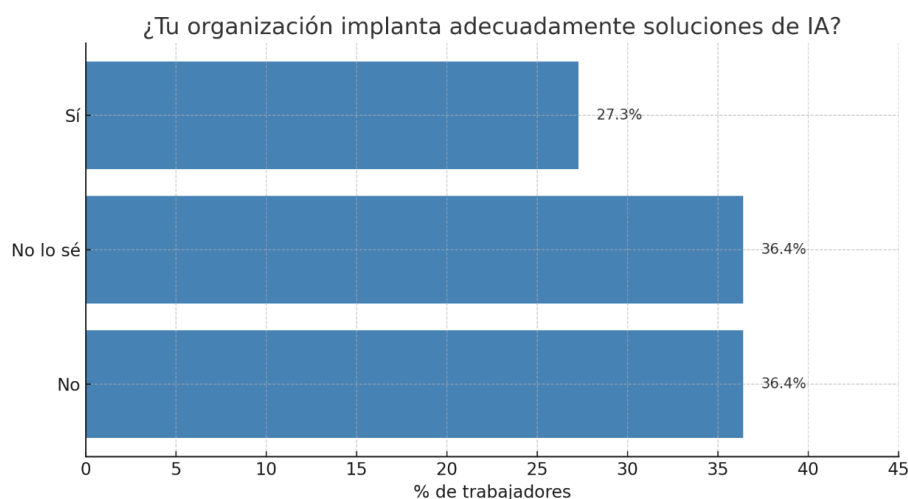


Figura 26: Elaboración propia

Solo un **27,3 % cree que sí**, mientras que el **72,7 % restante** lo duda o lo niega directamente. Esto refleja una **falta de visibilidad o alineación entre las estrategias tecnológicas y el personal**, lo que puede afectar la adopción efectiva

### Comparativa con España

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), solo el **11 % de las empresas ha integrado soluciones de IA avanzadas**. En empresas pequeñas, la tasa baja al **5 %**. En el 75 % de los casos, **los trabajadores no conocen las herramientas utilizadas**, o no saben que forman parte de soluciones basadas en IA.

Según Randstad Research (2024), el **57 % de los trabajadores españoles no perciben que la IA haya mejorado su entorno laboral**, aunque las empresas lo hayan anunciado. **Solo el 29 % ve un impacto positivo claro en la productividad**

Gipuzkoa muestra resultados **ligeramente mejores en percepción positiva (27 %)**, pero muy similares en términos de **desconocimiento e incertidumbre (72 %)**. La **brecha comunicativa y formativa** sigue siendo una constante.

### Comparativa internacional

Según la OECD, Employment Outlook (2024), la **implantación visible de IA por parte de los empleados es baja**, incluso en empresas que reportan alta digitalización. Las principales barreras:

- Falta de formación del personal,
- Falta de alineación con los flujos de trabajo,
- Y resistencia al cambio.

Según Deloitte – State of Generative AI Q4 (2025), las organizaciones que **involucran activamente a sus trabajadores en el despliegue de IA** tienen 2,7 veces más probabilidades de lograr impacto real

Según WEF – Future of Jobs (2025), el **38 %** de los trabajadores globales cree que su empresa no comunica bien su estrategia de IA. Solo el 26 % considera que la IA está mejorando realmente la productividad en su organización.

La percepción en Gipuzkoa es coherente con las cifras globales: hay una **asimetría entre implantación técnica y percepción humana**. La clave no está solo en implantar IA, sino en **hacer visible su valor y alinear a toda la organización**

En el siguiente gráfico (Figura 27) se muestra una comparación de percepción general del Impacto de la relación a la implantación de herramientas de IA en sus organizaciones.

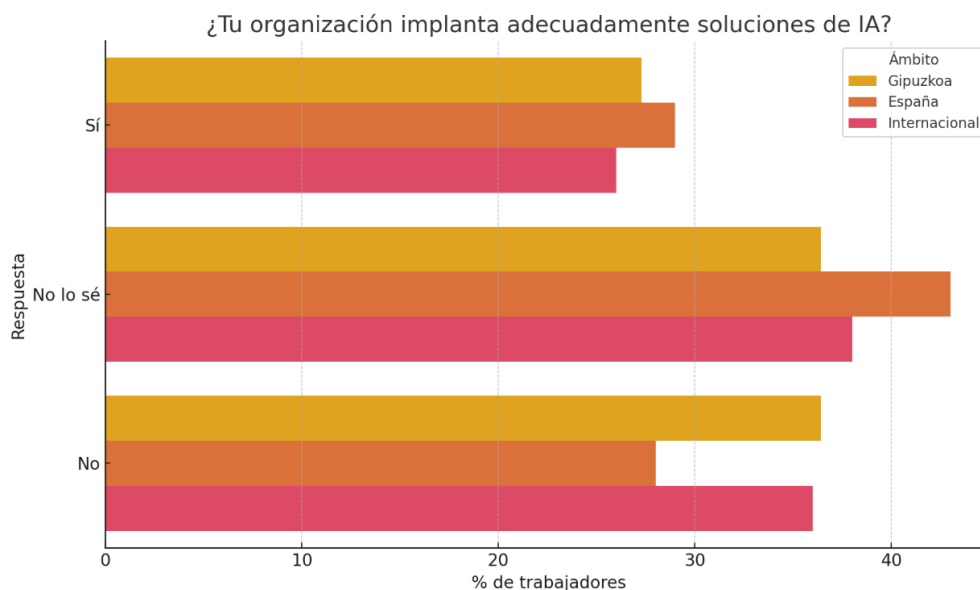


Figura 27: Elaboración propia

En todos los contextos, menos del 30 % de los trabajadores considera que la implantación de IA es adecuadas.

**R3.2:** Resultado del análisis cualitativo entre los trabajadores guipuzcoanos

## Conclusión general

En Gipuzkoa, **solo una minoría de trabajadores cree que la IA se está implantando de forma adecuada**, lo que refleja una **oportunidad clara de mejora organizativa**.

Esta percepción es **coherente con los datos estatales e internacionales**, donde **la adopción técnica va por delante de la integración cultural y operativa**.

Para mejorar este indicador es clave:

- **Comunicar claramente los usos, objetivos y beneficios de la IA en cada área,**
- **Involucrar a los equipos en los procesos de implantación y evaluación,**
- **Y acompañar con formación, adaptación de flujos de trabajo y liderazgo cercano.**

## Puede afectar la IA a la futura competitividad de las Organizaciones

Esta pregunta forma parte del Bloque G: Estrategias organizativas y cultura tecnológica, y permite:

- Evaluar si los trabajadores comprenden el papel estratégico de la IA más allá del impacto en tareas individuales.
- Medir la alineación entre la percepción operativa y los objetivos de competitividad e innovación de la organización.
- Detectar oportunidades para fortalecer una cultura de innovación compartida.

Es una pregunta clave para diagnosticar el grado de internalización del discurso de transformación digital dentro del conjunto del personal.

## Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 28) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación al impacto de la IA en la competitividad de sus organizaciones:

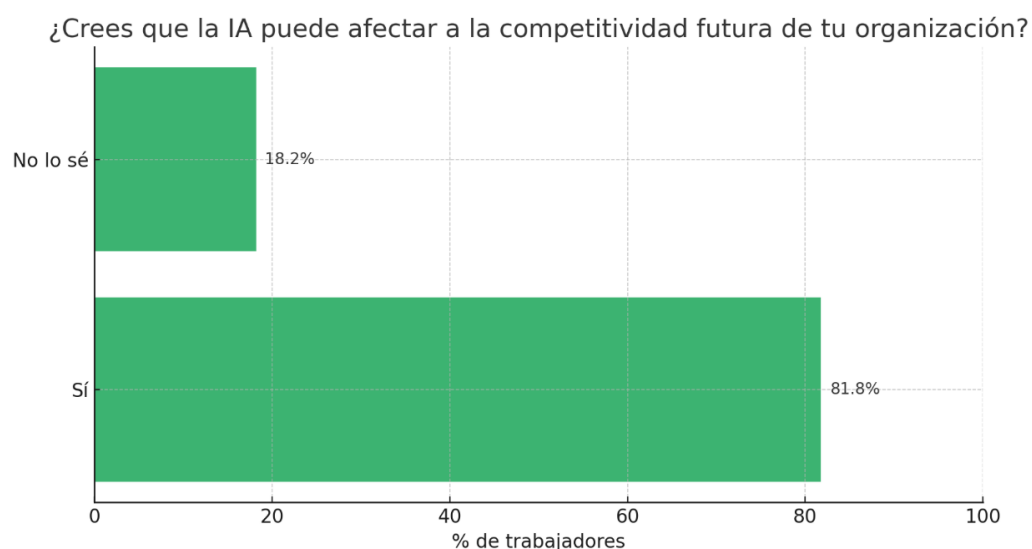


Figura 28: Elaboración propia

Una amplísima mayoría de trabajadores reconoce el potencial de la IA como factor estratégico para la competitividad futura de su organización. No hay respuestas negativas, lo que sugiere consenso en el impacto futuro, aunque con cierto grado de incertidumbre residual.

### Comparativa con España

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), si bien el **85 % de los directivos** considera que la IA mejorará la competitividad, solo **el 53 % de los trabajadores percibe ese impacto** con claridad. Las diferencias aumentan en empresas de menos de 50 empleados, donde **la estrategia digital es más débil**.

Según Randstad Research (2024), hasta un **45 % de trabajadores** considera que la IA es una moda más que una herramienta transformadora.

Gipuzkoa muestra una **percepción mucho más madura y alineada** que la media española. El porcentaje de trabajadores que cree en el impacto competitivo de la IA es muy superior al habitual

### Comparativa internacional

Según la OECD y *Deloitte* (2024–2025): Las organizaciones con formación interna y liderazgo participativo logran mayor percepción positiva sobre la IA como ventaja competitiva

Según WEF – Future of Jobs (2025), el **78 % de las empresas globales** ve la IA como clave para su competitividad en los próximos 5 años. Sin embargo, **solo el 52 % de los trabajadores coincide plenamente**, y un **28 % expresa dudas**.

Según *PwC – AI Jobs Barometer* (2024), en entornos donde se ha implantado IA con éxito, el **62 % del personal** identifica mejoras competitivas, pero solo el **37 % siente que esas mejoras se traducen en su propio trabajo**.

Gipuzkoa muestra una percepción más cohesionada y optimista que la media mundial. Esto sugiere una cultura organizativa receptiva a la innovación o una mejor comunicación interna de la visión estratégica.

En el siguiente gráfico (Figura 29) se muestra una comparación de percepción general del Impacto de la relación a la implantación de herramientas de IA en sus organizaciones.

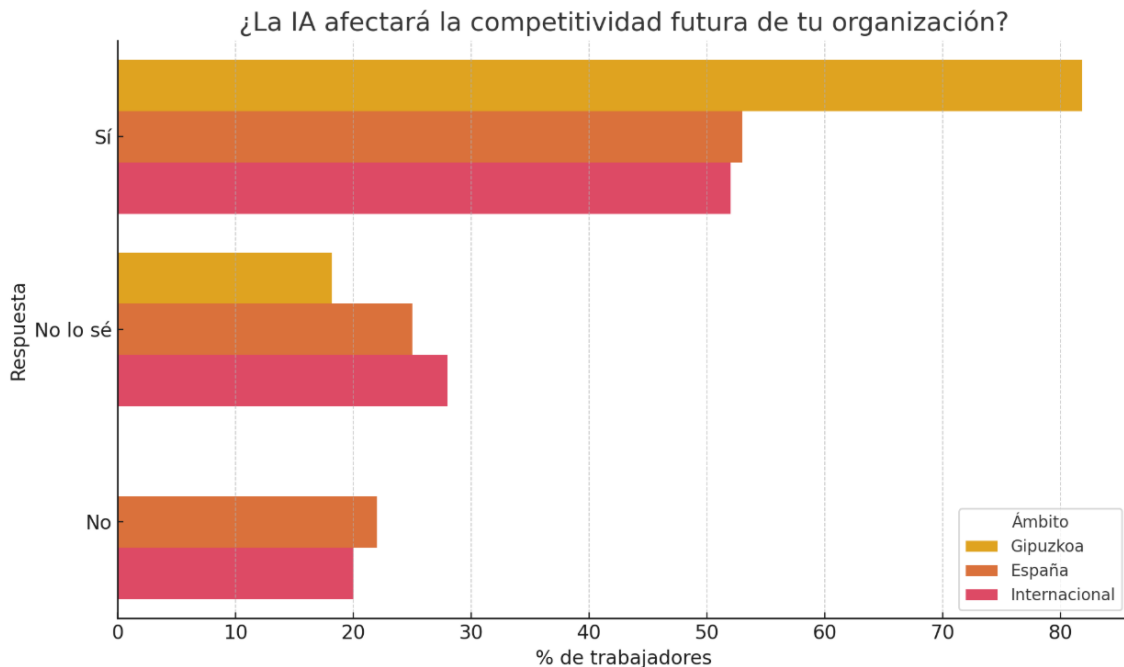


Figura 29: Elaboración propia

En Gipuzkoa, existe un consenso muy superior sobre el impacto positivo de la IA en la competitividad. Tanto en España como internacionalmente, hay más dudas y escepticismo entre los trabajadores.

## Conclusión general

En Gipuzkoa, **solo una minoría de trabajadores cree que la IA se está implantando de forma adecuada**, lo que refleja una **oportunidad clara de mejora organizativa**.

Esta percepción es **coherente con los datos estatales e internacionales**, donde **la adopción técnica va por delante de la integración cultural y operativa**.

Para mejorar este indicador es clave:

- **Comunicar claramente los usos, objetivos y beneficios de la IA en cada área,**
- **Involucrar a los equipos en los procesos de implantación y evaluación,**
- **Y acompañar con formación, adaptación de flujos de trabajo y liderazgo cercano.**

## Sectores / Actividades más afectadas por la IA

Esta pregunta forma parte del Bloque E: Impacto organizacional y futuro del trabajo, y permite:

- Conocer la percepción transversal del impacto de la IA por sector económico, desde el punto de vista de los trabajadores.
- Identificar sectores considerados vulnerables o transformables.
- Priorizar intervenciones institucionales por sector: formación, sensibilización, políticas activas de empleo, reconversión o acompañamiento estratégico.

Es crucial para planificar medidas públicas y privadas orientadas a sectores con mayor necesidad de transición tecnológica o apoyo estructural..

## Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 30) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación a los sectores percibidos como más afectados por la IA:

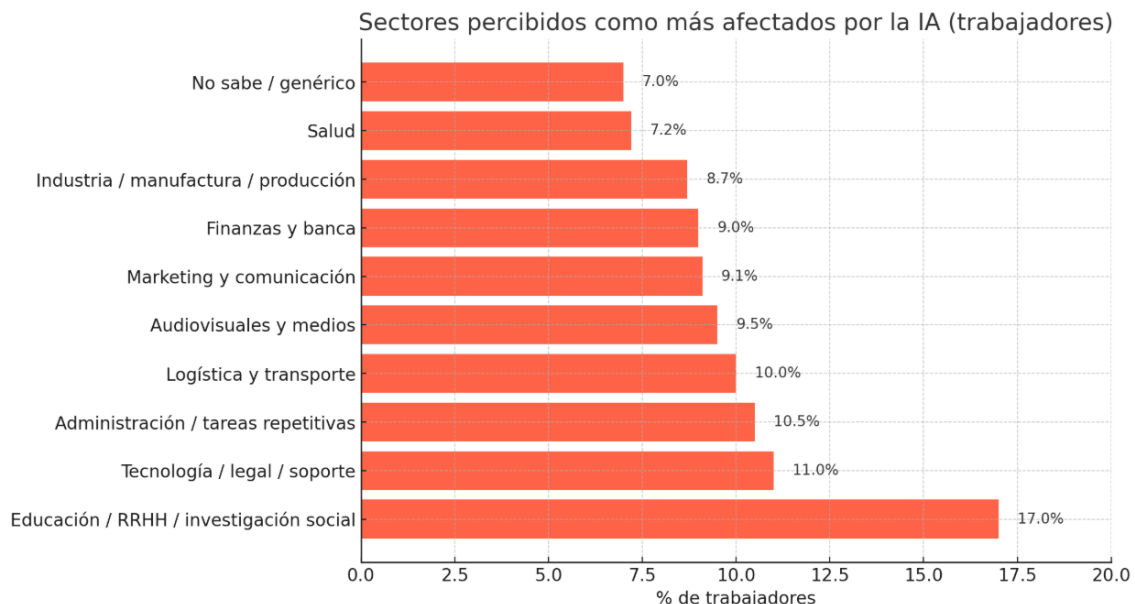


Figura 30: Elaboración propia

Se observa una dispersión significativa entre sectores, lo que refleja que los trabajadores perciben impacto generalizado, no concentrado. Sorprende que sectores como educación, RRHH e investigación social lideren la percepción de impacto, lo que podría indicar preocupación por la automatización de procesos formativos, selección de personal, redacción o análisis.

## Comparativa con España

Según la ONTSI – Indicadores de IA (2024), los sectores con **mayor uso actual y previsto de IA** serían

- Industria manufacturera avanzada,
- TIC y servicios profesionales,
- Finanzas,
- Comercio y logística.

Y los sectores con menor penetración (pero creciente preocupación):

- Salud, educación, administración pública.

Según Randstad Research (2024), los trabajadores consideran los sectores más expuestos a la IA:

- Servicios financieros, administrativos y comerciales,
- Producción industrial,
- Marketing, comunicación, diseño y contenidos digitales,
- Y más recientemente, educación y RRHH.

Gipuzkoa **coincide en gran medida con la visión nacional**, pero **pone más énfasis en sectores “humanos” como educación y RRHH**, lo que puede indicar una sensibilidad especial en el tejido económico y cultural local.

## Comparativa internacional

Según la OECD y FMI, existe un riesgo alto de transformación en:

- Sector público administrativo,
- Comercio y distribución,
- Finanzas,
- Transporte urbano y logístico

Según WEF – Future of Jobs (2025), los sectores globalmente más transformados por IA son:

- Medios y comunicación,
- Finanzas y seguros,
- Tecnología y datos,
- Fabricación avanzada,
- Transporte, comercio y salud digital.

Gipuzkoa **coincide con el enfoque internacional de impacto amplio y multisectorial**, aunque muestra **mayor sensibilidad en sectores donde la IA afecta funciones cognitivas y relacionales** (educación, RRHH, investigación social).

En Gipuzkoa, existe un consenso muy superior sobre el impacto positivo de la IA en la competitividad. Tanto en España como internacionalmente, hay más dudas y escepticismo entre los trabajadores.

## Conclusión general

Los trabajadores de Gipuzkoa anticipan un impacto transversal de la IA en múltiples sectores, con una especial atención a áreas humanas como educación, RRHH e investigación.

Esta visión coincide con las principales tendencias internacionales, aunque destaca una conciencia más humanista del impacto.

Esta información es muy valiosa para el Modelo de Referencia LANAI, ya que permite:

- Focalizar estrategias de intervención por sector,
- Detectar sectores emergentes con necesidad de planes de transformación cultural o formativa,
- Y anticipar resistencias o miedos sectoriales que podrían frenar la adopción tecnológica.

## Impacto de la IA en la brecha de género

Esta pregunta se enmarca en el Bloque H: Perspectivas éticas, sociales y de equidad, y permite:

- Detectar percepciones de riesgo social ligado a la IA, en concreto sobre desigualdad de género.
- Evaluar si se percibe que la IA corrige o agrava las dinámicas estructurales del mercado laboral.
- Establecer puntos de partida para políticas correctoras y acciones formativas con enfoque de género.

Es clave para incorporar una perspectiva interseccional en el diseño de políticas públicas, estrategias empresariales y planes de formación en IA.

### Resultados en Gipuzkoa

La siguiente gráfica (Figura 31) ilustra las respuestas obtenidas por parte de las y los trabajadores guipuzcoanos, en relación al impacto de la IA, en la brecha de género:

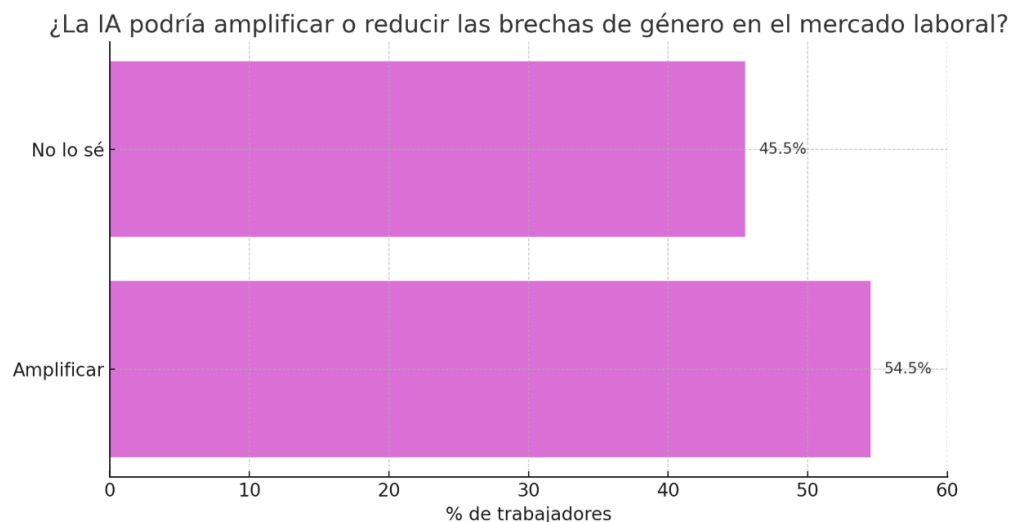


Figura 31: Elaboración propia

Más de la mitad cree que la IA aumentará las desigualdades, y el resto no lo tiene claro. Nadie percibe que la IA pueda ser una herramienta para cerrar la brecha de género, lo que refleja desconfianza en los sesgos de los sistemas y en su uso organizativo.

### Comparativa internacional

Según la OECD - *Gender Equality (2024)*: La IA tiene potencial para mejorar la equidad, pero hoy por hoy reproduce sesgos en selección, evaluación de desempeño, reconocimiento de voz, etc. Las mujeres ocupan menos del 25 % de los puestos en IA y STEM a nivel global.

Según WEF – *Future of Jobs (2025)*, las tecnologías emergentes tienen un impacto desigual:

- Mayor automatización de tareas femeninas (administrativas, de atención, educativas...).
- Menor acceso a nuevos empleos digitales por parte de mujeres.

### Conclusión general

Los trabajadores de Gipuzkoa perciben a la IA como un riesgo para la equidad de género, y no como una oportunidad de mejora social. Esta visión se alinea con algunos estudios internacionales, que alertan de los riesgos si no se aplican estrategias de inclusión, vigilancia y corrección de sesgos.

Esta percepción crítica, reafirma la necesidad de incorporar la perspectiva de género en todas las etapas del ciclo de IA (diseño, desarrollo, implementación, evaluación), y de incluir acciones específicas dentro de la formación, la estrategia empresarial y la regulación pública.