



Into The Unknown

El futuro de la formación
y el desarrollo en la era
de la IA



Global Sentiment Survey 2026

Por Donald H. Taylor

En colaboración con Actua

Índice

Este documento recoge los hallazgos más relevantes del L&D Global Sentiment Survey 2026 – la mayor encuesta anual sobre el estado del aprendizaje corporativo – con 3.797 participantes de 105 países. Incluye un análisis específico para España y la visión estratégica de Mario Planas, CEO de Actua.

01

Global Sentiment Survey 2026

Datos globales

02

España

Datos de España VS el mundo

03

Mario Planas

Reflexiones del CEO de Actua

01

Global Sentiment Survey 2026

El barómetro mundial
en el sector del
elearning

El L&D entra en territorio desconocido

El L&D Global Sentiment Survey 2026, elaborado por Donald H. Taylor, es el estudio de referencia sobre el estado de la Formación y el Desarrollo a nivel global. En su 13ª edición, con 3.797 respuestas de 105 países, arroja los resultados más significativos de su historia – no porque describan un cambio concreto, sino porque revelan la ruptura de los patrones establecidos.

3.797

Participantes

105

Países

41.7K

Palabras escritas
sobre retos

Las tendencias que definirán el L&D en 2026

La IA domina por tercer año consecutivo, pero por primera vez su cuota de votos no aumenta – señal de que el **'AI fever' ha tocado techo** y empieza a normalizarse como infraestructura. El interés se desplaza hacia lo que se puede hacer con la IA.

Donald H. Taylor describe la trayectoria de L&D con la IA en cuatro etapas: en 2023, el lanzamiento de ChatGPT generó una fase de caos y saturación informativa; en 2024, de comprensión e interés; en 2025, de uso, mal uso y abuso; y en 2026, de comprensión más profunda – y de miedo. Como explica Taylor en el webinar: “Es casi como si hubiéramos ido a una gran fiesta y ahora estamos despertando y pensando: esto es más grande de lo que creía.”

Los datos confirman tres tendencias clave que se desprenden del ranking. Primero, **el interés en IA ha tocado techo**: con un 22,5%, la IA mantiene el primer puesto pero su cuota de voto no crece por primera vez. Segundo, **L&D está usando la IA de forma selectiva**: la **personalización/aprendizaje adaptativo** sube

al 3º puesto (8,7%), la IA empieza a aplicarse donde aporta valor real. Tercero, **el interés en “demostrar valor” sube notablemente**: sube del puesto 7 al 5, alcanzando su máximo histórico con un 6,9%. La **presión por justificar la existencia de L&D** nunca había sido tan alta.

Otro dato llamativo: el **learning analytics cae del puesto 5 al 9** a pesar de que la IA lo potencia enormemente. Para Taylor, esto plantea una paradoja: **“Si tenemos las herramientas, ¿por qué no estamos aprovechando los datos?”** La respuesta posible es que L&D aún no ha conectado el analytics con la demostración de valor al negocio – y ese camino queda pendiente.

Un hallazgo estructural importante: el análisis histórico del GSS muestra que **todas las opciones tienden a caer con el tiempo**, incluso la IA. Las opciones que dominan el debate un año se van absorbiendo como infraestructura normalizada. Lo que hoy es “lo más votado” será mañana simplemente “cómo trabajamos”. Esto obliga a L&D a mirar siempre más allá de la tendencia del momento.

#	Tendencia	% votos	Tendencia
1	Inteligencia Artificial	22,5%	↔ =
2	Reskilling / Upskilling	10,5%	↑ +0,5%
3	Personalización / Aprendizaje adaptativo	8,7%	↑ +0,5%
4	Gestión del talento basada en skills	8,6%	↓ -0,3%
5	Demostrar valor e impacto	6,9%	↑ +0,7% ★
6	Consultoría estratégica con el negocio	6,8%	↑ +0,3%
7	Coaching / Mentoring	5,8%	↑ +0,1%
8	Microlearning	5,8%	↑ +0,4%



Las 4 grandes reacciones de L&D ante la IA



Entusiasmo

La personalización / aprendizaje adaptativo sube por 4º año consecutivo. L&D apuesta por la IA como motor de experiencias individuales.



Indiferencia

El analytics cae, a pesar de que la IA lo potencia enormemente. ¿Ha tomado L&D el camino equivocado?



Miedo

‘Demostrar valor’ alcanza su máximo histórico. L&D siente la presión de justificar su existencia ante la disrupción de la IA.



España destaca

España es el país con mayor votación en Personalización/ Aprendizaje adaptativo de toda Europa: 12,3% vs 8,7% global.

Los 5 grandes retos del L&D en 2026

01

Adopción e integración de la IA

No es una pregunta de 'sí' sino de 'cómo': cómo hacerlo bien, con calidad, ética y sin perder el factor humano.

02

Demostrar valor e impacto

El presupuesto se recorta mientras las exigencias aumentan. L&D necesita probar su ROI más que nunca.

03

Restricciones de presupuesto y recursos

El 'hacer más con menos' aparece 12 veces en las respuestas. El word 'budget' se menciona 222 veces.

04

Engagement y aplicación real del aprendizaje

Los empleados están saturados. El mayor reto no es formar, sino que lo aprendido cambie comportamientos.

05

Cambio de rol y redefinición del L&D

De proveedor de cursos a socio estratégico. La identidad misma de L&D está en transformación.



Las 3 fases del impacto de la IA en L&D

Fase 1

AI Shock (2024)

ChatGPT irrumpe con fuerza. La IA alcanza el 21,5% de los votos – el nivel más alto jamás registrado para cualquier opción. Casi todas las demás caen.

Fase 2

AI Recovery (2025)

Aparente normalización. Las encuestas nacionales recuperan sus patrones previos. Parecía que la tormenta había pasado.

Fase 3

New World (2026) ← AQUÍ ESTAMOS

Los viejos patrones no se restauran. Los comportamientos son erráticos e impredecibles. Las reglas antiguas ya no aplican. Estamos en territorio no cartografiado.

¿Qué viene ahora?

En 2027, la IA se elimina de la lista de opciones del GSS. Habrá sido normalizada como infraestructura. El nuevo reto será qué construimos con ella.

En 2027, la IA desaparecerá de la lista del GSS. No porque haya fracasado, sino porque habrá dejado de ser una opción para convertirse en infraestructura.

Como el e-learning en su momento. La pregunta que viene no es si usarla – es qué construimos con ella.

Donald H. Taylor,
GSS 2026"



02

España

Los datos del
mercado español

España: líder europeo en personalización

España ocupa una posición destacada en el GSS 2026, liderando en Europa la apuesta por la **Personalización y el Aprendizaje Adaptativo con un 12,3%** de votos – muy por encima del 8,7% global. Esto refleja un mercado que ya ha apostado por la IA como herramienta de personalización a escala.

El perfil de España en el GSS 2026 se puede resumir en dos rasgos complementarios: **fuerte en contenido, con margen de mejora en impacto**. Además de liderar en personalización, España destaca en

microlearning con un 8,2% (frente al 5,8% global), confirmando una orientación hacia formatos de contenido breve, ágil y adaptado al contexto del aprendiz. Esta combinación de personalización y microlearning sitúa a España como un mercado que ha integrado la IA principalmente como herramienta de creación y entrega de contenidos. En palabras de Donald H. Taylor: "The Spanish have the strategic view and are showing it through great content. Micro-personalisation makes a lot of sense."



La contrapartida es que España aparece significativamente por debajo de la media global en **demonstración de valor**: solo un 3,3% de los encuestados españoles lo señalan como tendencia clave, frente al 6,9% mundial. Sin embargo, Taylor ofrece una lectura que va más allá del dato: para el L&D español, demostrar valor no es un punto de partida sino una consecuencia. La hipótesis es que España está **construyendo credibilidad a través del contenido** – apostando por personalización, microlearning y experiencias de alta calidad como forma de ganarse un lugar estratégico en la organización. “Demostrar valor” no aparecería en las primeras posiciones porque, en este modelo, el valor se demuestra haciendo, no declarándolo. En el webinar que realizamos junto a Taylor el 12 de marzo, algunos asistentes apuntaron además una causa estructural complementaria: **el sistema de bonificaciones de la Fundae** hace que muchas organizaciones **no necesiten justificar el ROI** de la formación ante la dirección, lo que reduciría la presión para medir y comunicar el impacto del aprendizaje de forma explícita.

Algo similar ocurre con el **coaching y mentoring**, que se mantiene consistentemente por debajo de la media global (4,5% vs 5,8%), posiblemente por razones de coste y disponibilidad de tiempo en el contexto empresarial español.

Frente al resto del mundo, España muestra también un perfil diferencial en sus **retos percibidos**. Los profesionales españoles expresan **mayor ansiedad** que la media global ante la posibilidad de que la IA sustituya los roles de L&D, y enfocan el reto de **demostrar valor** más hacia la persuasión de clientes externos que **hacia stakeholders internos**. Al mismo tiempo, manifiestan un mayor énfasis en construir una cultura de aprendizaje y adoptan una postura más estratégica –y menos reactiva– sobre el papel del L&D en la organización. Como expresa un participante español del GSS 2026: “Use AI to increase my perceived value – showing that AI cannot substitute L&D, but can increase the effect we have within the organization.”



El perfil de España en el GSS: tres años de tendencias clave

Los datos históricos del GSS revelan tres tendencias estructurales en el perfil español. En primer lugar, el liderazgo en **Personalización/entrega adaptativa**: España pasó de un 6,8% en 2023 a un 10,6% en 2025 y hasta un 12,3% en 2026, mientras el interés global apenas creció un 1,2% en el mismo periodo – España es el país con mayor voto de los 20 países clave, superando en 1,6 puntos a Alemania. En segundo lugar, el **interés sostenido por la IA**: aunque el voto español ha descendido ligeramente (de 24,5% en 2024 a 23,0% en 2026), se ha mantenido siempre por encima de la media mundial – señal de

que España no solo sigue el fenómeno IA, sino que lo anticipa. Junto con los altos votos para personalización y gestión de talento, esto apunta a un perfil orientado a poner la IA a trabajar. En tercer lugar, la **gestión de talento basada en competencias** (Skills-based talent management): España ha votado esta opción de forma consistente por encima de la media mundial. El pico de 2025 (12,5% frente al 8,9% global) fue especialmente llamativo; en 2026 bajó a 9,5%, pero sigue superando al mundo (8,6%). La tabla siguiente muestra la evolución completa del ranking español en las tres últimas ediciones:

España

GSS 2024

- IA 24,5%
- Gestión de talento 10,3%
- Reskilling 9,4%
- Analytics 8,2%
- Microlearning 8,2%
- Personalización 7,7%
- Demostrar valor 5,2%

GSS 2025

- IA 23,1%
- Gestión de talento 12,5%
- Personalización 10,6%
- Reskilling 9,3%
- Microlearning 6,5%
- Analytics 6,0%
- Coaching 6,0%

GSS 2026

- IA 23,0%
- Personalización 12,3%
- Gestión de talento 9,5%
- Reskilling 9,5%
- Microlearning 8,2%
- Analytics 7,8%
- Demostrar valor 3,3%

La estrategia del Profesional del L&D en España para demostrar valor

Taylor propone una hipótesis integradora para explicar el perfil diferencial de España: el L&D español está en una fase **activa de construcción de credibilidad**. En un entorno donde los presupuestos son ajustados y donde la función L&D no siempre ha sido percibida como socio estratégico, los profesionales **optan por demostrar su valor a través de herramientas, técnicas y contenidos** — en lugar de apostar por la consultoría estratégica o los marcos de medición de impacto. La apuesta por personalización, microlearning y learning analytics respondería así a una lógica de legitimación profesional: hacer cosas visibles, concretas y de calidad antes de reclamar un asiento en la mesa estratégica. Una vez consolidada esa credibilidad, es probable que el foco se desplace hacia cuestiones de mayor alcance, como la consultoría con el negocio o la demostración de impacto organizativo.

España e Italia: similares pero diferentes

En el contexto europeo, la comparación con Italia resulta reveladora. Ambos países comparten ciertos rasgos superficiales: interés similar en microlearning, escaso entusiasmo por “demostrar valor” y menor interés que la media mundial en “consultar más profundamente con el negocio”. Sin embargo, las diferencias son significativas. Italia se queda muy por detrás de España tanto en learning analytics como en personalización/

entrega adaptativa, lo que descarta una explicación puramente geográfica o cultural mediterránea para el perfil español. Tanto los resultados europeos como los mundiales se solapan casi por completo, lo que convierte a España en un caso realmente singular dentro de la región. El patrón español no es, por tanto, una variante del modelo europeo: es una identidad propia, construida sobre una combinación de tecnología, contenido y ambición estratégica que no encuentra un equivalente cercano en el continente.

12,3%

Personalización
(España)

8,7%

Media global

+3,6 pp

Diferencial
España vs Global

Ranking completo GSS 2026 España

#	GSS 2026 España	%	Δ
1	Inteligencia artificial [1]	23,0%	↓
2	Personalización/entrega adaptativa [3]	12,3%	↑
3	Gestión de talento basada en competencias [4]	9,5%	↓
4	Reskilling/upskilling [2]	9,5%	↑
5	Microlearning [8]	8,2%	↑
6	Learning analytics [9]	7,8%	↑
7	Aprendizaje colaborativo/social [10]	4,5%	↓
8	Coaching/mentoring [7]	4,5%	↓
9	Consultoría más profunda con el negocio [6]	4,1%	↓
10	Plataformas de experiencia de aprendizaje [12]	4,1%	↓
11	Demostrar valor [5]	3,3%	↓
12	Apoyo al desempeño [11]	2,9%	↑
13	Realidad virtual y aumentada [13]	2,5%	↑
14	El Metaverso [16]	2,1%	↑
15	Aprendizaje basado en cohortes [14]	1,2%	↓
16	Otros [15]	0,4%	↓
n = 85			

• Las cifras entre corchetes indican el ranking mundial (n = 3.797).
Las flechas muestran la variación respecto a 2025 (n = 79).

España vs el Mercado Global: un perfil diferencial

85 participantes de España completaron el Global Sentiment Survey 2026 con un perfil notablemente distinto al del grupo total (n=2.573). Sus respuestas revelan un estado de

madurez más avanzado: donde la mayoría del sector pregunta qué es la IA y cómo adoptarla, el ecosistema Actua ya pregunta cómo hacerla más eficiente y cómo escalarla.

Grupo Total GSS 2026

- IA como reto de sense-making e incertidumbre
- Presupuesto y fricción organizativa como bloqueadores
- Presión de sobrecarga y agotamiento
- L&D como función interna en déficit de influencia
- Cultura de 'hacer más con menos'

Perfil España (post-adopción)

- IA como infraestructura activa ya integrada
- Sin fricción interna: más autonomía y contexto proveedor
- Presión transformada en reto de optimización
- L&D como plataforma de capacitación y crecimiento
- Cultura de velocidad, eficiencia y escala



Los 5 retos consolidados de España

Los participantes de España articulan sus prioridades en torno a 5 desafíos estratégicos que apuntan a una agenda de ejecución – no de exploración:

01

Escalar el aprendizaje personalizado con IA

Personalización de rutas, contenido, traducción y simulaciones para todos los roles y perfiles a escala global.

02

Integración efectiva de la IA en toda la organización

De la experimentación a la eficiencia. IA para todos: empleados, managers y líderes.

03

Alcance, accesibilidad y consistencia global

Que el aprendizaje llegue a todos – todos los roles, países y perfiles – de forma relevante y útil.

04

Velocidad, productividad y eficiencia de contenidos

Formatos más cortos, ciclos de entrega más rápidos, aprendizaje vinculado directamente a la productividad.

05

Skills, liderazgo e impacto medible

Reskilling, capacitación de managers y demostración de ROI como prioridades estratégicas.

03

Mario Planas, CEO de Actua

Visión estratégica:
La revolución
inevitable en L&D

El contexto: una paradoja que L&D debe resolver

Mario Planas describe con precisión la tensión que vive el sector: nunca habíamos tenido tantas posibilidades tecnológicas para transformar el aprendizaje corporativo, y sin embargo los equipos de L&D se sienten más presionados que nunca. Los presupuestos se estancan, los ciclos de compra se alargan y se exige más impacto directo en el negocio.

La conclusión es clara: la eficiencia ya no es una opción, es una condición de supervivencia.



La era de la IA ya ha comenzado. No es una tendencia de futuro – es la realidad operativa del presente.

Mario Planas
CEO de Actua

Las 2 tendencias que lo cambian todo: IA + Skills

Inteligencia Artificial

No es una funcionalidad más. Es la palanca que permite identificar, desarrollar y activar habilidades a escala y en tiempo real. Reduce drásticamente costes y tiempos de creación de contenido. Permite pasar de programas episódicos a flujos continuos de aprendizaje.

Skills como activo estratégico

Las habilidades se han convertido en un factor crítico del rendimiento del negocio. Influyen directamente en la productividad, la innovación y la velocidad de ejecución. L&D tiene la oportunidad de ser la función que las gobierna.

La experiencia de aprendizaje del futuro

Más conversacional, más adaptativa y personalizada. El empleado se relaciona con el conocimiento como lo hace en su vida digital: pregunta, explora, recibe una respuesta rápida y vuelve cuando lo necesita."

Esto abre la puerta a tutores inteligentes, copilotos por rol y coaching en tiempo real. La experiencia se parece menos a una biblioteca de contenido y más a un sistema de apoyo continuo para rendir mejor.

El fin del LMS tal como lo conocemos

El LMS no desaparece – se integra en un ecosistema con agentes de IA que lo complementan. Su valor ya no está en almacenar cursos, sino en convertir el conocimiento corporativo en un recurso vivo.

Actua integra Ayleen, una plataforma agéntica que no solo conversa sino que planifica, decide y ejecuta usando datos y herramientas.

La transformación profunda del rol de L&D

De esto...

- ✗ Productor de cursos y contenido
- ✗ Gestor de catálogos
- ✗ Educación fuera del trabajo
- ✗ Función interna de soporte
- ✗ Centro de coste

...a esto

- ✓ Arquitecto de experiencias de aprendizaje
- ✓ Orquestador de ecosistemas de capacitación
- ✓ Habilitador del desempeño en el flujo de trabajo
- ✓ Socio estratégico del negocio y de IT
- ✓ Generador de valor medible

Los 3 caminos estratégicos para L&D

Siguiendo la visión de Donald H. Taylor y Eglè Vinauskaite en 'The Race for Impact', Mario Planas identifica tres caminos estratégicos –

todos orientados a conectar el aprendizaje con el negocio y seguir construyendo esa credibilidad que menciona Donald en su informe.

01

Autoridad en Skills

Definir, gobernar y desarrollar las capacidades críticas que la organización necesita a escala. L&D como el dueño de la estrategia de habilidades.

En este modelo, L&D asume el rol de arquitecto de capacidades: es quien identifica qué competencias son estratégicas para el negocio, qué gaps existen hoy y cómo cerrarlos de forma sistemática. Esto implica diseñar marcos de habilidades, definir itinerarios de desarrollo y garantizar que la organización tenga visibilidad real de su capital humano en términos de capacidad, no solo de formación completada.

La clave diferencial es la gobernanza: L&D no solo ofrece formación, sino que toma decisiones sobre qué se aprende, cómo se valida y cómo se conecta con la estrategia de talento. En un contexto donde la IA está redefiniendo los perfiles profesionales a velocidad creciente, este camino posiciona a L&D como la brújula que orienta la capacidad de adaptación de la organización.



02

Socio Facilitador

Empoderar a los expertos del negocio para que creen y compartan conocimiento relevante en su propio contexto operativo.

Aquí L&D reconoce que el conocimiento más valioso de la organización no reside en el departamento de formación, sino en las personas que trabajan en primera línea. El papel de L&D pasa de ser productor de contenidos a ser facilitador de ecosistemas: diseña las condiciones, las herramientas y los procesos para que el saber hacer de los expertos internos fluya, se estructure y llegue a quien lo necesita en el momento adecuado.

Este camino encaja especialmente bien con organizaciones donde el aprendizaje informal y colaborativo ya ocurre de forma espontánea: L&D lo que hace es darle estructura, visibilidad y alcance. También es el modelo que mejor aprovecha la IA como acelerador: herramientas de curación, síntesis y distribución de conocimiento permiten escalar la contribución de los expertos sin multiplicar el esfuerzo de producción de L&D.

03

Motor de Adaptación

Integrar la experiencia en aprendizaje dentro de equipos multidisciplinares que abordan retos de negocio de forma integral.

Este camino supone el mayor salto en la concepción del rol de L&D: sus profesionales dejan de operar como un departamento de soporte externo y pasan a formar parte activa de los equipos que resuelven problemas de negocio. L&D aporta la capacidad de diagnosticar brechas de aprendizaje en tiempo real, diseñar intervenciones sobre la marcha y facilitar que los equipos integren nuevos comportamientos mientras trabajan, no después.

Es el modelo más exigente en términos de credibilidad y proximidad al negocio — requiere que L&D conozca en profundidad la operativa, los KPIs y los retos de cada área. Pero es también el que genera mayor impacto visible y el que más transforma la percepción de L&D: de proveedor de cursos a agente de cambio organizativo. En el contexto del GSS 2026, donde “demostrar valor” alcanza un máximo histórico global, el Motor de Adaptación es la respuesta más directa a esa demanda.

Las 4 recomendaciones de Mario Planas para 2026

01

Empieza siempre por el problema de negocio

No por la herramienta. El diagnóstico correcto es el primer paso para generar impacto real.

02

Adopta la IA con pragmatismo

Experimenta rápido, aprende rápido. No es una carrera tecnológica – es una carrera de impacto.

03

Invierte en implementación y gestión del cambio

Hasta el 50% de las compras de sistemas fracasan por implementación deficiente (Fosway, 2025).

04

Fortalece los cimientos de datos

Sin datos fiables no hay estrategia. L&D ha sido históricamente débil aquí – hay que resolverlo ahora.

Preguntas de reflexión

01

Si la IA ya se encarga de producir los cursos, ¿cuál es el próximo movimiento de tu equipo para convertirse en el socio estratégico que la organización necesita?

02

Las habilidades son el motor que acelera o frena a tu empresa, y el reskilling una necesidad clave para esta nueva era. ¿está tu departamento liderando esta revolución estratégica o simplemente reaccionando a las peticiones del día a día?

03

¿Estás listo para orquestar experiencias hiperpersonalizadas que generen impacto real en el negocio?



**Contáctanos si necesitas
un partner elearning**

Comercial@actuasolutions.com

Av. Pau Casals 4, 6-2, 08021,
Barcelona
+34 93 200 4737
actuasolutions.com



Hola **Eva**, ¿Tu ecosistema de formación tiene inteligencia artificial?

Utiliza alguno de los siguientes prompts o escribe el tuyo

Refrescar prompts

¿Quieres ofrecer chatbots y tutores IA que den respuestas inmediatas a tus empleados en el flujo de trabajo?

¿Cómo ofrecer una experiencia de aprendizaje conversacional, adaptativa y personalizada?

¿Cómo reducir las consultas de soporte y las preguntas repetitivas a expertos y tutores?

¿Cómo ahorrar innumerables horas semanales por empleado en búsquedas y localización de información?



Envía un mensaje...



La plataforma agéntica de IA para Totara

Ayleen conecta todo el conocimiento de tu plataforma de elearning, cursos, repositorios de contenido y reuniones online para dar soporte, tutorizar y motivar a todos tus empleados en tiempo real.

La suerte es para el valiente, para el que la busca, para que el que labra su propio destino.

Escoge el trébol de 4 hojas, escoge Ayleen

