



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL: INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DIGITAL**

Autor: Gloria Fernández Herrada  
Director: Jose Luis Fernández Fernández

MADRID | Marzo 2025



## RESUMEN

El presente trabajo analiza el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano, en un contexto de transformación digital acelerada. A través de una revisión bibliográfica exhaustiva y un análisis de casos reales, se examinan los retos y oportunidades que surgen para las organizaciones en la atracción, fidelización y desarrollo del talento en la era digital. El estudio presta especial atención a las expectativas de las nuevas generaciones, especialmente la generación Z, y a la necesidad de adaptar las estrategias empresariales a sus valores y formas de entender el trabajo. Asimismo, se abordan los dilemas éticos derivados del uso de la IA en procesos de selección, evaluación y formación, y se proponen principios para una gobernanza tecnológica centrada en la persona. El trabajo concluye destacando la importancia de integrar innovación, sostenibilidad y enfoque humanista para construir entornos laborales más justos, motivadores y resilientes.

**Palabras clave:** inteligencia artificial, gestión del talento, transformación digital, generación Z, ética, recursos humanos, futuro del trabajo.

## ABSTRACT

This research explores the impact of artificial intelligence (AI) on talent management within the context of rapid digital transformation. Through an extensive literature review and the analysis of real-world cases, the study examines the challenges and opportunities that organizations face in attracting, retaining, and developing talent in the digital age. Special attention is given to the expectations of new generations, particularly Generation Z, and the need to align corporate strategies with their values and understanding of work. The ethical dilemmas arising from the use of AI in recruitment, evaluation, and training processes are also addressed, and principles are proposed for a person-centered approach to technological governance. The study concludes by highlighting the importance of integrating innovation, sustainability, and a humanistic perspective to create more just, motivating, and resilient workplaces.

**Keywords:** artificial intelligence, talent management, digital transformation, Generation Z, ethics, human resources, future of work.

# ÍNDICE

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Introducción.....   | 5  |
| 1.1. | <i>Justificación e interés del tema.....</i>  | 5  |
| 1.2. | <i>Objetivo.....</i>  | 5  |
| 1.3. | <i>Metodología.....</i>   | 6  |
| 1.4. | <i>Estructura del trabajo.....</i>  | 7  |
| 2.   | Inteligencia artificial y transformación del mercado laboral.....                                       | 8  |
| 2.1. | <i>Industria 4.0 y evolución de la IA en el entorno laboral.....</i>                                    | 8  |
| 2.2. | <i>Impacto de la inteligencia artificial por sectores.....</i>  | 10 |
| 2.3. | <i>Nuevas habilidades demandadas en el mercado laboral digital.....</i>                                 | 12 |
| 3.   | El talento joven en la era digital.....   | 14 |
| 3.1. | <i>Características y expectativas de la generación Z.....</i>   | 14 |
| 3.2. | <i>Preferencias respecto a la flexibilidad laboral y el teletrabajo.....</i>                            | 16 |
| 4.   | Estrategias empresariales para la retención del talento en un mercado impulsado por la IA.....          | 18 |
| 4.1. | <i>Bienestar laboral, flexibilidad y conciliación como estrategias de fidelización del talento.....</i> | 18 |
| 4.2. | <i>Personalización del desarrollo profesional.....</i>  | 20 |
| 4.3. | <i>Cultura organizacional digital y liderazgo transformacional.....</i>                                 | 21 |
| 5.   | Estudio de casos: empresas que utilizan IA en la gestión del talento.....                               | 23 |
| 5.1. | <i>IA aplicada al reclutamiento.....</i>  | 23 |
| 5.2. | <i>IA para la retención del talento.....</i>  | 24 |
| 5.3. | <i>Automatización de procesos en RR. HH.....</i>  | 26 |
| 6.   | Dimensión ética del uso de la IA en la gestión del talento.....   | 28 |
| 6.1. | <i>Dilemas éticos y del uso de IA en recursos humanos.....</i>  | 28 |
| 6.2. | <i>Propuestas para una gobernanza ética centrada en la persona.....</i>                                 | 30 |
| 7.   | Conclusiones.....   | 32 |
| 8.   | Declaración de uso de inteligencia artificial generativa.....   | 34 |
| 9.   | Bibliografía.....   | 35 |

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación e interés del tema

Actualmente el mercado laboral está experimentando una gran transformación impulsada por la digitalización y, en particular, por el avance de la inteligencia artificial (IA). La automatización de tareas, la optimización de procesos y el uso de algoritmos avanzados han cambiado las dinámicas de trabajo, afectando tanto las habilidades requeridas como la forma en que las empresas gestionan su talento (Ellingrud y Sanghvi, 2023). Si bien la aplicación de la IA ha permitido mejorar la productividad y reducir los costes, su implementación también plantea desafíos en términos de estabilidad laboral, adaptación de la fuerza de trabajo y equidad en la toma de decisiones.

En este contexto, es clave entender cómo la IA está redefiniendo el mercado laboral y qué implicaciones tiene para la gestión del talento en la era digital. Por un lado, el auge de la automatización ha modificado las expectativas de las empresas, que ahora priorizan las habilidades digitales, el pensamiento analítico y la capacidad de adaptación en sus empleados (Garavito Quiroga et al., 2022). Por otro lado, los nuevos trabajadores, pertenecientes a la generación Z, han redefinido sus prioridades, inclinándose hacia modalidades de trabajo más flexibles y apostando por el teletrabajo y entornos laborales que promuevan el bienestar organizacional (Frank et al., 2019).

Comprender estos cambios es fundamental para que las empresas puedan enfrentar los retos que conlleva la transformación digital y desarrollar estrategias efectivas para atraer y retener talento, teniendo en cuenta que el impacto de la IA no se limita únicamente a las grandes corporaciones tecnológicas, sino que también afecta a sectores más tradicionales que deben adaptarse para seguir siendo competitivos en este nuevo escenario (Benhamou, 2022).

## 1.2. Objetivo

Este trabajo busca analizar cómo la inteligencia artificial está cambiando el mercado laboral y qué impacto tiene en la gestión del talento dentro de las empresas. Para ello, se analizarán los efectos de la automatización en distintos sectores y qué habilidades se están volviendo clave para mantener la empleabilidad en la era digital.

En particular, estará enfocado en entender cómo la IA ha modificado la forma en que las empresas reclutan, retienen y desarrollan su capital humano. También se discutirán las oportunidades y retos que trae la digitalización para el futuro del empleo, así como las estrategias que pueden adoptar las organizaciones para gestionar mejor su talento en un entorno laboral en constante evolución.

Además, se abordarán algunos dilemas éticos que surgen con el uso de IA en los procesos de recursos humanos (RR.HH.), como la equidad en la toma de decisiones automatizadas, la transparencia en la selección de candidatos y la reducción de sesgos en los algoritmos. Al final, el objetivo es ofrecer una visión clara que ayude tanto a empresas como a profesionales a prepararse para las nuevas tendencias del mercado laboral y aprovechar las oportunidades que trae la inteligencia artificial.

### **1.3. Metodología**

Para desarrollar este trabajo, se ha optado por una metodología basada en la revisión de literatura académica y el análisis de casos, siguiendo el enfoque de Robert K. Yin (2013). Este método permite estudiar fenómenos complejos en su contexto real, ofreciendo una visión más detallada sobre cómo la inteligencia artificial está impactando la gestión del talento y la transformación del empleo.

Las fuentes consultadas incluyen artículos científicos, informes de organismos internacionales y estudios de consultoras especializadas. Además, se han analizado casos de empresas de distintos sectores para evaluar de qué manera han integrado la IA en sus estrategias de gestión del talento. A partir de este enfoque comparativo, se busca identificar patrones y tendencias que ayuden a comprender mejor el papel de la automatización en la atracción y retención de talento.

Por último, el estudio pretende extraer conclusiones aplicables a distintos entornos empresariales, ofreciendo recomendaciones para una implementación de la inteligencia artificial que sea tanto ética como sostenible en la gestión del capital humano.

## 1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo se organiza en varias secciones que abordan de manera integral el impacto de la inteligencia artificial en el mercado laboral. En primer lugar, se analiza cómo la IA ha transformado la estructura del empleo, identificando los sectores más afectados y las nuevas habilidades que demandan las empresas. Posteriormente, se examina el papel del talento joven en la era digital, evaluando sus expectativas y las estrategias empresariales para responder a sus necesidades.

A continuación, se estudian las estrategias organizacionales enfocadas en la retención del talento, con especial atención a la flexibilidad laboral, el bienestar del empleado y la cultura corporativa. También se profundiza en la aplicación de la inteligencia artificial en la gestión del talento, explorando su uso en los procesos de selección, evaluación y desarrollo profesional. En una sección posterior, se presentan estudios de caso que muestran cómo diversas empresas han implementado la IA en sus procesos de gestión del talento, analizando tanto sus beneficios como sus limitaciones. Además, se examina el impacto social y económico de la automatización en el empleo, prestando especial atención a la polarización del mercado laboral y la redistribución de oportunidades.

Finalmente, se reflexiona sobre la dimensión ética del uso de la IA en la gestión del talento, abordando cuestiones relacionadas con la discriminación algorítmica y la necesidad de regulaciones que garanticen un uso equitativo y transparente de la tecnología en el ámbito laboral. La última sección recoge las conclusiones del estudio y plantea recomendaciones para la integración equilibrada de la IA en la gestión del talento, promoviendo la sostenibilidad del empleo en la era digital.

Con esta estructura, el trabajo busca ofrecer un análisis académico riguroso y accesible sobre el impacto de la IA en el empleo, proporcionando herramientas para que empresas y profesionales puedan adaptarse con éxito a los desafíos de la transformación digital.

## 2. INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO LABORAL

### 2.1. Industria 4.0 y evolución de la IA en el entorno laboral

La Industria 4.0 hace referencia a la cuarta revolución industrial, un proceso de transformación digital que está redefiniendo la producción y la gestión empresarial mediante la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT), la automatización robótica, la computación en la nube y el *big data*<sup>1</sup> (Ellingrud y Sanghvi, 2023). A diferencia de sus predecesoras, que estuvieron marcadas por la mecanización (Industria 1.0), la electrificación y producción en masa (Industria 2.0) y la automatización computarizada (Industria 3.0), esta nueva etapa industrial se basa en la interconexión, la digitalización de los sistemas productivos y el análisis de datos en tiempo real (Dragún et al., 2020).

Dentro de este contexto, la IA juega un papel fundamental. Desde sus primeras aplicaciones en la segunda mitad del siglo XX, ha evolucionado de manera exponencial hasta convertirse en un pilar central en la transformación del mercado laboral (Benhamou, 2020; Colbert et al., 2016). En sus inicios, se utilizaba principalmente en entornos industriales y sus funciones se limitaban a ejecutar tareas específicas con poca variabilidad y realizar cálculos avanzados. Sin embargo, con la llegada del *big data* y los avances en *machine learning* y *deep learning*<sup>2</sup> su desarrollo se ha acelerado ampliando su aplicación a áreas más complejas, como el procesamiento del lenguaje natural, el reconocimiento de imágenes y la toma de decisiones autónomas (Ellingrud y Sanghvi, 2023; Benhamou, 2022).

---

<sup>1</sup> *Big data* se refiere al procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados para identificar patrones y facilitar la toma de decisiones mediante algoritmos avanzados (World Bank, 2019).

<sup>2</sup> El *machine learning* o aprendizaje automático es una rama de la inteligencia artificial que permite a los sistemas aprender de los datos sin ser programados explícitamente, mientras que el *deep learning* o aprendizaje profundo es un subcampo del *machine learning* que emplea redes neuronales profundas para procesar información de manera más autónoma y compleja (Li, 2024; Kao, 2024).

A medida que se ha integrado en el entorno laboral, esta tecnología ha pasado de ser una simple herramienta de optimización a convertirse en un elemento clave en la transformación de los modelos de trabajo. Su integración ha permitido agilizar procesos, reducir costes operativos y minimizar errores humanos al automatizar tareas repetitivas (Frank et al., 2019; Kao, 2024). Sin embargo, su impacto va más allá de la automatización física, ya que también incide en funciones cognitivas como el análisis de datos, la predicción de tendencias y la personalización de servicios (Islam y Tamzid, 2023; Ellingrud y Sanghvi, 2023).

Esta transformación ha reconfigurado la estructura del trabajo, generando tanto mejoras en la eficiencia productiva como cambios en la demanda de talento. Según Gupta (2023), la IA no solo ha aumentado la productividad, sino que también ha generado nuevas oportunidades laborales, impulsando la demanda de profesionales en áreas como la ciencia de datos, la ciberseguridad y la programación de algoritmos, consolidando la necesidad de competencias digitales avanzadas en el mercado laboral.

A pesar de sus beneficios, su evolución también ha suscitado debates sobre su impacto en la empleabilidad y la distribución del trabajo. Como señalan Dragún et al. (2020), "la incorporación de nuevas tecnologías vinculadas a la Industria 4.0 representa, *a priori*, una posible amenaza a la generación de puestos de trabajo a nivel global, constituyendo un modelo industrial de *jobless manufacturing*<sup>3</sup>" (p. 8). Sin embargo, algunos estudios sugieren que, aunque algunos empleos tradicionales desaparecerán debido a la automatización, también surgirán nuevas oportunidades laborales en campos como la analítica de datos, la ciberseguridad y el mantenimiento y supervisión de sistemas de IA, promoviendo una nueva dinámica de colaboración entre humanos y tecnología (Benhamou, 2022; Garavito Quiroga et al., 2022). No obstante, la velocidad con la que se generen estos nuevos empleos será esencial para evitar una crisis de desempleo estructural.

---

<sup>3</sup> "*Jobless manufacturing*" es el fenómeno en el que el crecimiento del sector manufacturero no genera un aumento proporcional del empleo debido a la automatización, el uso de tecnologías avanzadas y cambios en la estructura del mercado laboral, lo que reduce la demanda de mano de obra incluso cuando la producción aumenta (Alfaro et al., 2023).

Según el último informe del World Economic Forum (2025), la IA y la automatización han provocado un cambio en el equilibrio del mercado laboral, desplazando aproximadamente 92 millones de empleos, pero creando al mismo tiempo 107 millones de nuevas oportunidades en sectores emergentes. En términos netos, el empleo ha crecido en un 7%, equivalente a 78 millones de nuevos puestos de trabajo, lo que sugiere que el impacto de la IA en el empleo no debe verse únicamente como una amenaza, sino también como una oportunidad para rediseñar el mercado laboral hacia un modelo más especializado y adaptable (World Economic Forum, 2025; Acemoglu y Restrepo, 2018).

Este fenómeno ha impulsado la necesidad de programas de formación específicos que permitan a los trabajadores desarrollar nuevas habilidades para adaptarse a las exigencias del mercado facilitando así su transición hacia ocupaciones de mayor valor agregado, previéndose que cerca de un 60% de los trabajadores necesiten capacitación adicional en los próximos cinco años para mantenerse competitivos en el mercado laboral digital (Gupta, 2023; World Economic Forum, 2025). En este sentido, tal y como menciona el informe del World Bank (2019) el futuro del trabajo no dependerá únicamente de habilidades técnicas avanzadas, sino también de la capacidad de adaptación y el aprendizaje continuo de los trabajadores.

## **2.2. Impacto de la inteligencia artificial por sectores**

La industria manufacturera ha sido la más afectada por el avance en la automatización y la inteligencia artificial, ya que la introducción de robots industriales, sistemas ciberfísicos y la digitalización de las cadenas de producción han permitido aumentar la productividad en un 28% y reducir los errores humanos al mínimo (World Economic Forum, 2025; Acemoglu y Restrepo, 2018). Sin embargo, debido a esto también ha sufrido pérdidas, sobre todo en términos de desplazamiento laboral, con una reducción del 15% en empleos de baja cualificación, lo que ha generado una creciente demanda de perfiles especializados en mantenimiento robótico, análisis de datos industriales y gestión de la cadena de suministro digitalizada (Dragún et al., 2020; Benhamou, 2022). Además, la logística también se ha transformado a través de la implementación de almacenes inteligentes, vehículos autónomos y sistemas predictivos de entrega, lo que ha reducido costes operativos en un 20% y mejorado la eficiencia en la cadena de distribución (World Economic Forum, 2025; Kao, 2024).

En el sector financiero, la inteligencia artificial ha revolucionado áreas clave como la gestión de riesgos, el análisis de inversiones, la detección de fraude y la personalización de servicios bancarios, optimizando la toma de decisiones en tiempo real (Ellingrud y Sanghvi, 2023; Gupta, 2023). Más del 70% de las instituciones financieras han implementado herramientas de IA para optimizar la toma de decisiones en tiempo real, reducir el fraude y mejorar la administración del crédito, pero este mismo avance también conlleva la reducción de empleos administrativos y de atención al cliente, cambiando significativamente los perfiles profesionales más demandados en este ámbito (Gupta, 2023; World Economic Forum, 2025).

El comercio minorista también ha experimentado una transformación radical impulsada por la automatización, especialmente en lo que respecta a la experiencia del consumidor. La proliferación del comercio sin contacto gracias los *chatbots*<sup>4</sup>, las cajas de autoservicio y los sistemas de pago biométricos han reducido la necesidad de personal en la atención al cliente en un 30% en los últimos cinco años, lo que supone un desafío para la reubicación laboral de estos trabajadores (World Economic Forum, 2025). No obstante, el aumento de la personalización en la experiencia de compra ha generado una mayor demanda de especialistas en marketing digital, experiencia del usuario y análisis de datos (World Economic Forum, 2025; Kao, 2024).

En contraste con estas tendencias, hay otros sectores que han integrado la IA de manera complementaria, potenciando el trabajo humano en lugar de sustituirlo (Benhamou, 2022). Un claro ejemplo es el sector sanitario, donde la automatización ha optimizado la gestión hospitalaria, el diagnóstico médico y el análisis de imágenes (Gupta, 2023). Además, la robótica médica ha evolucionado notablemente, facilitando cirugías asistidas por robots con mayor precisión, reduciendo en un 20% los tiempos de recuperación de los pacientes y aumentando la tasa de éxito en procedimientos complejos (World Economic Forum, 2025).

---

<sup>4</sup> Los *chatbots* son programas de inteligencia artificial diseñados para interactuar con los usuarios mediante un lenguaje natural ofreciendo atención personalizada (World Economic Forum, 2025).

Otros avances claves en este ámbito vienen de la mano de los sistemas de aprendizaje automático, que han mejorado la detección temprana de enfermedades y han optimizado los tratamientos personalizados, y de la telemedicina, que ha crecido un 60% en los últimos tres años, permitiendo el acceso a atención médica en regiones rurales y remotas (World Economic Forum, 2025). No obstante, esta transformación también requiere que los profesionales sanitarios adquieran nuevas habilidades para trabajar en conjunto con estos nuevos sistemas (Garavito Quiroga et al., 2022; Li, 2024).

El sector educativo representa otro ejemplo de cómo la IA puede integrarse con el trabajo humano a través del desarrollo de plataformas de aprendizaje adaptativo, sistemas de evaluación automatizados y asistencia personalizada para los estudiantes; aunque si bien la tecnología ha facilitado el acceso a la educación y ha optimizado la enseñanza, también plantea desafíos en la redefinición del papel del docente y en la actualización de los programas educativos (Garavito Quiroga et al., 2022).

### **2.3. Nuevas habilidades demandadas en el mercado laboral digital**

La digitalización y la automatización han transformado las necesidades del mercado laboral, impulsando la demanda de nuevas competencias en distintos sectores y obligando a las empresas a valorar habilidades que van más allá de las facultades técnicas tradicionales, hasta el punto de que, según el informe del World Economic Forum (2025) la adopción de tecnologías avanzadas ha generado una reconfiguración del 44% de las habilidades laborales en comparación con la década anterior, lo que refleja una transformación acelerada de los perfiles profesionales más demandados.

En el contexto actual, las competencias digitales se han vuelto fundamentales en la mayoría de los sectores productivos, aumentando la demanda de profesionales con conocimientos en análisis de datos, programación y ciberseguridad (Ellingrud y Sanghvi, 2023; Vrontis et al., 2023). El dominio de herramientas como el *big data*, la computación en la nube y el desarrollo de software se ha convertido en un factor diferenciador en el mercado laboral, así como la capacidad de interactuar con algoritmos de IA y comprender el funcionamiento de modelos predictivos (Ellingrud y Sanghvi, 2023; Kao, 2024). No obstante, si bien la destreza tecnológica es esencial, las habilidades cognitivas y socioemocionales también desempeñan un papel crucial en el entorno digital, resaltando la importancia de habilidades interpersonales como la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas complejos (Benhamou, 2022; Ellingrud y Sanghvi, 2023).

Según Garavito Quiroga et al. (2022), la comunicación efectiva, la adaptabilidad y la inteligencia emocional son habilidades cada vez más valoradas por las empresas, ya que permiten a los profesionales integrarse en equipos de trabajo multidisciplinarios y eficazmente con las tecnologías emergentes. Como consecuencia, ha surgido una creciente necesidad de programas de formación que fomenten el desarrollo de competencias híbridas, combinando conocimientos técnicos con habilidades de gestión y liderazgo, aspectos clave para facilitar la transición hacia modelos de trabajo más flexibles y digitales (Benhamou, 2022).

Asimismo, la capacidad de adquirir y actualizar conocimientos en un entorno laboral en constante evolución se ha convertido en un factor determinante para la empleabilidad. Esta necesidad ha impulsado la expansión de plataformas de formación en línea, programas de certificación y estrategias de formación continua, tanto a nivel corporativo como gubernamental (World Economic Forum, 2025; Ellingrud y Sanghvi, 2023). Las iniciativas de *reskilling* y *upskilling*<sup>5</sup> promovidas por empresas, instituciones educativas y administraciones públicas buscan cerrar la brecha digital y mejorar la competitividad de la fuerza laboral en la era de la automatización (Li, 2024; World Bank, 2019).

---

<sup>5</sup> El *reskilling* implica capacitar a los empleados en nuevas funciones dentro de la misma organización, mientras que el *upskilling* se refiere a la mejora de habilidades existentes para adaptarse a nuevas tecnologías (Li, 2024).

### **3. EL TALENTO JOVEN EN LA ERA DIGITAL**

#### **3.1. Características y expectativas de la generación Z**

La generación Z, conformada por los nacidos entre 1995 y 2010, ha irrumpido en el mercado laboral con características y expectativas muy distintas a las de generaciones anteriores al haber crecido en un mundo completamente digital, lo que ha influido en su manera de interactuar con la tecnología, su visión del trabajo y sus aspiraciones profesionales (Chillakuri, 2020). Su incorporación al mercado laboral ha obligado a las empresas a redefinir sus estrategias de atracción y retención de talento para ajustarse a un perfil profesional que prioriza la flexibilidad, el desarrollo continuo y un propósito alineado con sus valores personales (Mujtaba y Lawrence, 2024).

Uno de los rasgos más distintivos de esta generación es su alta familiaridad con la inteligencia artificial y la automatización, pues a diferencia de sus predecesores, los milenials, que vivieron la era de la transición digital, la generación Z ha crecido en un entorno donde la tecnología es omnipresente, lo que les ha permitido adaptarse con mayor rapidez a entornos laborales altamente digitalizados (Mujtaba y Lawrence, 2024). Sin embargo, este mismo factor también ha traído consigo mayores niveles de ansiedad y estrés, en gran parte debido a la incertidumbre laboral y la velocidad con la que cambian las habilidades demandadas en el mercado, sobre todo en sectores tecnológicos emergentes (Cramarenco et al., 2023). Así, como la estabilidad laboral no es una seguridad (dada la constante transformación del mercado) y tampoco constituye una prioridad para esta nueva generación de trabajadores, tienen un enfoque está más orientado a la movilidad y la posibilidad de explorar distintas oportunidades profesionales, lo que se traduce en una mayor rotación laboral en comparación con generaciones anteriores (Chillakuri, 2020).

Otro factor clave en su perfil profesional es la búsqueda de trabajos con un propósito que refleje en su cultura organizacional principios como el bienestar, la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad. En este sentido, algunos estudios recientes indican que más del 65% de estos jóvenes elegirían una empresa en función de su impacto social y ambiental, incluso por encima del salario (Mujtaba y Lawrence, 2024). Además, el 75% de la población de este grupo considera que la salud mental es un factor clave para su permanencia en un empleo, lo que ha llevado a muchas organizaciones a incluir estrategias de bienestar social dentro de su propuesta de valor para los empleados (Cramarenco et al., 2023).

En términos de facultades, la generación Z destaca en el manejo de herramientas digitales y la capacidad de aprendizaje autónomo, lo que les permite adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y metodologías de trabajo (Dadhich et al., 2024; Ellingrud y Sanghvi, 2023). No obstante, algunos empleadores también han identificado ciertas dificultades en lo que respecta a las habilidades socioconductuales, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en entornos presenciales, debido a la predominancia de interacciones digitales en su vida diaria (Lamri y Lubart, 2023). Para abordar esta brecha, muchas empresas han empezado a implementar programas de formación en *soft skills*<sup>6</sup>, reconociéndolas como competencias fundamentales para la integración de esta generación en el entorno laboral (Mujtaba y Lawrence, 2024).

En cuanto a la estabilidad financiera, si bien es importante para los componentes de esta generación, no están dispuestos a sacrificar su bienestar personal por ella (Mujtaba y Lawrence, 2024; Rouhiainen, 2018). A diferencia de generaciones anteriores, que priorizaban la seguridad laboral a largo plazo, los jóvenes actuales muestran una mayor disposición a cambiar de empleo con frecuencia en busca de nuevas oportunidades de crecimiento y satisfacción personal. De hecho, más del 50% de los trabajadores de esta generación consideran que permanecer más de tres años en una misma empresa puede significar estancamiento profesional (Chillakuri, 2020). Esta mentalidad supone un reto para los empleadores, que deben diseñar estrategias de retención basadas en planes de carrera dinámicos, programas de mentoría y oportunidades de desarrollo profesional para mantenerlos comprometidos y evitar una alta rotación (Mujtaba y Lawrence, 2024).

Finalmente, las expectativas de la generación Z respecto a la transparencia y comunicación en las organizaciones también han redefinido el liderazgo empresarial. El 80% de estos jóvenes prefiere líderes accesibles y modelos de gestión más horizontales, en lugar de estructuras jerárquicas tradicionales y rígidas (Lamri y Lubart, 2023). Esta preferencia ha impulsado un cambio en la cultura organizacional, promoviendo el crecimiento de modelos de gestión más colaborativos, donde el *feedback* constante y el reconocimiento del desempeño sean claves para generar un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados más jóvenes (Mujtaba y Lawrence, 2024).

---

<sup>6</sup> Las *soft skills* o habilidades blandas son habilidades interpersonales y cognitivas que facilitan la comunicación, el liderazgo, la adaptabilidad y el trabajo en equipo en entornos laborales, y que se consideran clave para la empleabilidad (Lamri y Lubart, 2023).

### 3.2. Preferencias respecto a la flexibilidad laboral y el teletrabajo

Para la generación Z la flexibilidad laboral y el teletrabajo ya no son solo beneficios adicionales, sino factores decisivos a la hora de elegir un empleo (Dávila Batista, 2022). Esto se debe principalmente a la digitalización, el cambio en las dinámicas del trabajo y la experiencia derivada de la pandemia del Covid-19, que han moldeado estas preferencias, transformando la relación de los jóvenes profesionales con las empresas (Bayón Pérez y Zerbi, 2020).

Uno de los motivos principales por los que los integrantes de esta generación valoran la flexibilidad laboral es su deseo de equilibrar su vida personal y profesional sin que ello afecte su rendimiento ni su bienestar (Salcedo Molina, 2024). La posibilidad de evitar el estrés del tráfico y los desplazamientos largos y la flexibilidad horaria son de los factores más mencionados al evaluar esta modalidad laboral, lo que refuerza su preferencia por modelos de trabajo más dinámicos y adaptables, hasta el punto de que más del 70% de los jóvenes prefieren empleos que ofrezcan esquemas híbridos o de teletrabajo parcial (Salcedo Molina, 2024; Iberdrola, 2022; Dávila Batista, 2022). La creciente demanda de este tipo de modelos responde también a la posibilidad de combinar la autonomía del teletrabajo con la interacción social y las oportunidades de aprendizaje que ofrece la presencialidad (Bayón Pérez y Zerbi, 2020).

Estas preferencias también están estrechamente relacionadas con la movilidad geográfica. Aunque el teletrabajo parcial ha ganado popularidad, existe un alto porcentaje de jóvenes que priorizan empleos que les permitan trabajar desde cualquier ubicación, lo que ha favorecido el auge de modelos como el nomadismo digital, una tendencia que permite a los trabajadores desarrollar sus actividades profesionales sin una ubicación fija, aprovechando la conectividad global (Dávila Batista, 2022; Iberdrola, 2022). Ante esta nueva realidad, algunas empresas han comenzado a adaptar sus políticas laborales, permitiendo a sus empleados teletrabajar desde distintas ciudades o incluso países sin que esto afecte su desempeño ni sus oportunidades de crecimiento profesional (Bayón Pérez y Zerbi, 2020). Así, países como Estonia, Barbados y Bermudas han implementado programas específicos que facilitan la residencia temporal de trabajadores remotos, consolidando un mercado laboral cada vez más descentralizado y globalizado (Johanson, 2022).

No obstante, el teletrabajo no está exento de desafíos: aunque la flexibilidad y la autonomía son aspectos muy valorados, también existen preocupaciones relacionadas con la falta de interacción social, el aislamiento y la dificultad para establecer relaciones laborales sólidas (Salcedo Molina, 2024). De hecho, el 43% de los jóvenes que trabajan exclusivamente desde casa afirman sentirse desconectados de sus equipos de trabajo, lo que puede afectar su compromiso con la empresa y su desarrollo profesional (Dávila Batista, 2022). Para mitigar estos efectos muchas organizaciones han comenzado a implementar estrategias de integración virtual, fomentando espacios de *networking*<sup>7</sup> y actividades de cohesión que fortalezcan el sentido de pertenencia entre los empleados remotos (Bayón Pérez y Zerbi, 2020).

Otro aspecto relevante es cómo se percibe la productividad fuera del entorno laboral tradicional. Mientras que algunos trabajadores consideran que su rendimiento mejora al evitar distracciones y reducir los tiempos de traslado, otros tienen dificultades para gestionar su tiempo y mantener una rutina disciplinada fuera de la oficina (Salcedo Molina, 2024). En este contexto las empresas han respondido implementando mecanismos que permiten evaluar la productividad en función de los resultados y no solo de la presencia física en el espacio laboral, asegurando que el desempeño de los empleados no se vea afectado por la falta de supervisión directa (KPMG, 2022; Dávila Batista, 2022).

Sin embargo, el éxito de estos modelos dependerá de la capacidad de las organizaciones para encontrar un equilibrio entre la autonomía de los trabajadores y la implementación de herramientas de seguimiento efectivas, evitando que la gestión del desempeño se convierta en un exceso de control que afecte la confianza y el bienestar laboral (Mujtaba y Lawrence, 2024; Fernández Fernández et al, 2021). La clave radica en diseñar políticas que combinen flexibilidad con confianza mutua y transparencia en los objetivos, para generar entornos de trabajo más sostenibles en el largo plazo.

---

<sup>7</sup>El *networking* es el proceso de crear y fortalecer relaciones profesionales con el objetivo de generar oportunidades laborales, compartir conocimientos y ampliar la red de contactos en un entorno empresarial o académico (KPMG, 2022).

## **4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN UN MERCADO IMPULSADO POR LA IA**

### **4.1. Bienestar laboral, flexibilidad y conciliación como estrategias de fidelización del talento**

Como ya se ha señalado en el apartado anterior, la creciente preferencia de la nueva generación de trabajadores por entornos laborales flexibles, personalizados y apoyados en la tecnología ha llevado a las empresas a replantear sus estrategias de retención del talento. En una era digital impulsada por la inteligencia artificial, fidelizar a los profesionales requiere ir más allá de la remuneración: las organizaciones están incorporando el bienestar laboral, la flexibilidad y la conciliación trabajo-vida personal como pilares centrales de su propuesta de valor al empleado (Mujtaba y Lawrence, 2024; World Economic Forum, 2023). Este desafío se ha intensificado en un mercado competitivo, donde las habilidades digitales son cada vez más demandadas y la rotación de personal cualificado representa un riesgo constante (Gupta, 2023; Li, 2024).

Una de las principales estrategias en este ámbito ha sido la mejora de la experiencia del empleado (*employee experience* o EX) como vía para fomentar la permanencia del talento basada en la personalización. Las tecnologías basadas en IA permiten analizar datos relacionados con la productividad, satisfacción y compromiso de los trabajadores, generando informes predictivos sobre posibles salidas voluntarias y facilitando intervenciones a tiempo. Por esto, algunas empresas ya implementan algoritmos que analizan patrones de comportamiento y niveles de satisfacción para anticipar posibles renuncias y aplicar medidas proactivas que eviten la desvinculación (Islam y Tamzid, 2023; Cramarenco et al., 2023). Este enfoque predictivo no solo optimiza la toma de decisiones en gestión de personas, sino que también refuerza en el empleado la sensación de ser escuchado y valorado dentro de la empresa (Benhamou, 2020).

La flexibilidad laboral se erige como otro pilar esencial para la fidelización del talento. Como ya se ha mencionado, tras la pandemia y la acelerada digitalización, modalidades como el teletrabajo híbrido y los horarios flexibles han pasado de ser beneficios adicionales a convertirse en expectativas generalizadas de los empleados (Dávila Batista, 2022; Bayón Pérez y Zerbi, 2020). Muchas empresas han respondido ampliando sus políticas de flexibilidad, permitiendo, por ejemplo, el trabajo remoto parcial o total e introduciendo jornadas adaptables que facilitan la conciliación de la vida profesional con la personal. Estas medidas permiten equilibrar las responsabilidades laborales con las personales sin sacrificar el rendimiento ni el bienestar del trabajador, consolidándose así como un factor crítico para atraer y retener talento en el contexto actual (Salcedo Molina, 2024).

Además de las condiciones laborales tradicionales, la promoción del bienestar integral se ha convertido en un eje clave para la retención del talento. Cada vez más organizaciones invierten en programas de salud física y emocional, acompañamiento psicológico y actividades de integración que contribuyen a mejorar la calidad de vida en el entorno de trabajo. En este contexto, la inteligencia artificial ha comenzado a desempeñar un papel relevante, facilitando la creación de paquetes de compensación y beneficios ajustados a las preferencias y necesidades personales de los empleados (Ekuma, 2024). Algunas empresas utilizan sistemas de análisis de datos para adaptar elementos como seguros de salud, planes de desconexión digital o actividades recreativas, de modo que refuercen la experiencia del empleado desde una lógica personalizada (Dadhich et al., 2024; Ellingrud & Sanghvi, 2023). Esta estrategia, centrada en el bienestar, no solo mejora el compromiso organizacional, sino que también fortalece el vínculo emocional entre trabajador y empresa, sin invadir el ámbito del desarrollo profesional, que requiere otro tipo de intervenciones específicas.

Cuando los empleados perciben que la empresa se preocupa realmente por su salud, su equilibrio personal y su desarrollo, tienden a mostrar un mayor compromiso y lealtad, por lo que fomentar una cultura organizacional centrada en el bienestar y la conciliación no solo mejora la satisfacción general, sino que también reduce los índices de rotación voluntaria y contribuye a construir equipos más estables (Mujtaba y Lawrence 2024; Lamri y Lubart, 2023).

Ahora bien, la incorporación de IA en este tipo de iniciativas debe gestionarse con responsabilidad para no comprometer el clima laboral. Es fundamental establecer límites éticos claros en el uso de estas tecnologías garantizando la transparencia en el manejo de los datos y la confidencialidad, respetando la privacidad y la autonomía del empleado (Ekuma, 2024; Benhamou, 2020).

## **4.2. Personalización del desarrollo profesional**

En el marco de una gestión del talento cada vez más centrada en el individuo, la personalización de la experiencia del empleado se ha consolidado como una estrategia clave para mejorar la satisfacción, el compromiso y la fidelización del capital humano. Esta tendencia responde a un cambio estructural en las expectativas laborales, donde el talento ya no busca únicamente condiciones materiales competitivas, sino también un entorno adaptado a sus motivaciones, habilidades y metas personales (Lamri y Lubart, 2023).

Gracias a los avances en procesamiento de datos y aprendizaje automático, las empresas pueden construir perfiles dinámicos de sus empleados a partir de información relativa al rendimiento, la participación en proyectos, las preferencias profesionales y las interacciones digitales de cada uno. Estos datos permiten ofrecer itinerarios profesionales adaptados, mejorar la asignación de tareas y ajustar los estilos de liderazgo, promoviendo una mayor identificación del empleado con su entorno laboral (Li, 2024; World Economic Forum, 2025).

Uno de los ámbitos más transformados por esta lógica personalizada es el del desarrollo profesional, especialmente en lo que respecta a los planes de carrera. Las herramientas basadas en inteligencia artificial permiten identificar brechas de habilidades, mapear trayectorias internas posibles y recomendar formaciones específicas, facilitando así procesos de *reskilling* y *upskilling* adaptados a las necesidades de cada empleado (Li, 2024; World Bank, 2019). Además, algunos sistemas también ajustan de forma automatizada la asignación de proyectos estratégicos o los esquemas de promoción interna, incorporando variables como el desempeño, la etapa profesional o el nivel de compromiso del trabajador (Benhamou, 2020; Mujtaba y Lawrence, 2024). Este enfoque no solo mejora la empleabilidad, sino que también refuerza la percepción de justicia organizacional, al demostrar que la empresa apuesta activamente por el crecimiento profesional de su plantilla (Dragún et al., 2020).

En conclusión, este tipo de práctica permite responder con agilidad a las nuevas demandas sin necesidad de rediseñar las políticas corporativas en bloque, aportando así flexibilidad a la gestión del talento. Sin embargo, hay que tener en cuenta que recopilación continua de datos y la elaboración de perfiles automatizados deben gestionarse bajo principios éticos rigurosos, evitando prácticas invasivas o sesgos algorítmicos (Benhamou, 2020; Ekuma, 2024; Rouhiainen, 2018).

### **4.3. Cultura organizacional digital y liderazgo transformacional**

En un entorno laboral marcado por la automatización, la personalización y el uso intensivo de datos, la cultura organizacional adquiere un rol central en las estrategias de fidelización del talento. La inteligencia artificial puede optimizar procesos y personalizar experiencias, pero su impacto real en la retención de personas depende en gran medida de los valores, el liderazgo y las dinámicas internas de las organizaciones (Lamri y Lubart, 2023; Mujtaba y Lawrence, 2024). En este sentido, construir una cultura digital sólida y desarrollar un liderazgo transformacional se ha convertido en una estrategia clave para fortalecer el compromiso de los empleados.

Una cultura organizacional adaptada al entorno digital se caracteriza por ser colaborativa, transparente, flexible y orientada al aprendizaje continuo (Benhamou, 2022). Las organizaciones que promueven entornos abiertos a la innovación, con estructuras menos jerárquicas y procesos de comunicación horizontales, logran generar un mayor sentido de pertenencia en sus equipos, favoreciendo la fidelización del talento en un contexto de alta competencia (Dadhich et al., 2024). Este tipo de culturas permiten que los trabajadores sientan que sus ideas son valoradas, que tienen autonomía para tomar decisiones y que pueden desarrollarse profesionalmente en consonancia con sus intereses personales (Lamri y Lubart, 2023).

El liderazgo transformacional cumple un papel esencial en la consolidación de estas culturas organizacionales. A diferencia de los estilos tradicionales basados en el control y la supervisión directa, el liderazgo digital requiere habilidades como la empatía, la inteligencia emocional y la capacidad de gestionar equipos diversos y distribuidos (Mujtaba y Lawrence, 2024; Vrontis et al., 2023). Según Dadhich et al. (2024), los líderes más valorados por la generación Z son aquellos que actúan como mentores accesibles, brindan retroalimentación constante y facilitan el desarrollo profesional mediante la identificación de oportunidades alineadas con las motivaciones individuales.

Además, en un entorno donde la IA está cada vez más presente en los procesos de gestión, el rol del líder como facilitador humano cobra aún más relevancia. Frente al riesgo de despersonalización de las relaciones laborales, los líderes deben reforzar los vínculos sociales, garantizar la equidad en los procesos y conectar el propósito organizacional con las expectativas de los empleados (Islam y Tamzid, 2023; Fernández Fernández et al., 2021).

El liderazgo transformacional y la cultura organizacional digital también se relacionan con el reconocimiento y el *feedback*, herramientas efectivas para mantener la motivación en entornos híbridos. La incorporación de canales de comunicación abiertos, evaluaciones personalizadas y mecanismos de reconocimiento en tiempo real permite a las empresas construir relaciones más sólidas con sus empleados, reduciendo los niveles de rotación voluntaria y fortaleciendo el compromiso organizacional (Dadhich et al., 2024; Lamri y Lubart, 2023).

En definitiva, la implementación de tecnologías avanzadas en la gestión del talento debe ir acompañada de una transformación organizacional más profunda, donde el liderazgo humano y la cultura digital sean pilares estratégicos. Las empresas que entienden esta conexión no solo logran retener a su talento más valioso, sino que también se posicionan como entornos atractivos, innovadores y preparados para afrontar los desafíos del futuro del trabajo (Benhamou, 2022; Vrontis et al., 2023).

## 5. ESTUDIO DE CASOS: EMPRESAS QUE UTILIZAN IA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Tras haber expuesto las principales estrategias de retención del talento en entornos digitalizados, esta sección presenta casos reales que ilustran cómo estas iniciativas se han materializado en la práctica empresarial, permitiendo observar su aplicación y sus implicaciones éticas y organizacionales.

### 5.1. IA aplicada al reclutamiento

La incorporación de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento ha transformado profundamente la manera en que las empresas identifican y seleccionan talento. Esta transformación responde tanto a la necesidad de agilizar los procesos de selección como a la intención de minimizar sesgos y mejorar la adecuación entre candidatos y puestos (Islam y Tamzid, 2023; Vrontis et al., 2023). Frente a modelos tradicionales basados en entrevistas presenciales y revisión manual de currículums, la IA permite analizar grandes volúmenes de datos y automatizar distintas etapas del proceso, lo que reduce los tiempos y mejora la eficiencia (Ellingrud y Sanghvi, 2023).

Uno de los casos más documentados es el de Unilever, que ha integrado herramientas como *HireVue*, que evalúan entrevistas en vídeo utilizando inteligencia artificial, y *Pymetrics*, que aplica juegos neurocognitivos para medir *soft skills*, como la toma de decisiones o la tolerancia al riesgo, en su proceso de reclutamiento de talento joven (Iturbide Griñán, 2022). De esta forma se evalúa a los candidatos mediante algoritmos de análisis facial y procesamiento del lenguaje, que extraen información sobre competencias comunicativas, nivel de energía o adecuación al perfil buscado, lo que ha reducido considerablemente el tiempo medio de contratación y ha incrementado la diversidad en los perfiles seleccionados (Iturbide Griñán, 2022).

Este modelo ha sido replicado por otras organizaciones como L'Oréal, McDonald's, Telepizza o Randstad, que también han automatizado etapas iniciales del proceso de selección mediante herramientas de análisis de datos y algoritmos de coincidencia de perfiles (Cantero Galeano, 2021). Estas empresas destacan que la automatización ha permitido manejar un volumen mucho mayor de candidaturas, mejorar la eficiencia y ofrecer una experiencia más homogénea y transparente a los aspirantes.

No obstante, el uso de IA en el reclutamiento no está exento de polémicas. Uno de los ejemplos más conocidos es el caso de Amazon, que ilustra los riesgos derivados de entrenar algoritmos con datos sesgados: su herramienta automatizada penalizaba sistemáticamente las candidaturas femeninas debido a que se había entrenado con historiales dominados por hombres, lo que llevó a la empresa a retirarla (Díaz Zorrilla, 2022). Este incidente dejó en evidencia la importancia de auditar los algoritmos y revisar cuidadosamente las bases de datos utilizadas, con el fin de garantizar procesos de selección más justos y equitativos.

Más allá de los sesgos, también existen preocupaciones éticas relacionadas con la privacidad y el consentimiento. Algunas tecnologías de IA utilizadas en entrevistas digitales analizan expresiones faciales, tono de voz o patrones de habla para evaluar rasgos de personalidad o estados emocionales. Sin embargo, si estos análisis no se realizan con total transparencia ni con el consentimiento informado del candidato, se corre el riesgo de vulnerar su derecho a controlar sus propios datos y a conocer los criterios con los que está siendo evaluado (Ekuma, 2024; Islam y Tamzid, 2023).

## **5.2. IA para la retención del talento**

En un entorno laboral caracterizado por la escasez de talento cualificado, especialmente en perfiles digitales, la retención de empleados se ha convertido en una prioridad estratégica para muchas organizaciones. Frente a enfoques tradicionales basados únicamente en incentivos económicos, hoy se apuesta por crear entornos de trabajo personalizados, basados en datos y con una visión predictiva, por lo que la inteligencia artificial ha comenzado a desempeñar un papel clave, no solo como herramienta analítica, sino como aliada en la toma de decisiones relacionadas con el bienestar, la motivación y la fidelización del talento (Islam y Tamzid, 2023; Ekuma, 2024).

Una de las aplicaciones más destacadas de la IA en este ámbito es la predicción de la intención de abandono. Empresas como IBM han implementado modelos predictivos que analizan datos como salario, ubicación, roles y evaluaciones de desempeño para identificar empleados con mayor riesgo de dejar la empresa, lo que les ha permitido tomar medidas proactivas para retener talento, contribuyendo significativamente en la reducción de costes de nueva contratación y formación (WorkMeter, 2024)

De manera similar, HP ha utilizado modelos predictivos para evaluar la probabilidad de éxito de sus empleados en diferentes roles y proyectos. Al analizar datos de desempeño, competencias y trayectorias profesionales previas, HP ha logrado asignar recursos humanos de manera más efectiva, mejorando la productividad y satisfacción de los empleados, además de optimizar la estructura de costes operativos de la empresa (WorkMeter, 2024).

La IA también permite personalizar las trayectorias profesionales mediante el análisis de competencias, intereses, desempeño y necesidades de formación. Empresas como Accenture han analizado patrones en datos de rendimiento y satisfacción de los empleados para ofrecer recomendaciones personalizadas de capacitación y desarrollo, lo que asegura que los empleados estén equipados con las habilidades necesarias para afrontar desafíos futuros, alineando el crecimiento individual con las necesidades estratégicas de la empresa (WorkMeter, 2024).

Otro ámbito emergente es el uso de la IA para analizar el clima laboral y el bienestar emocional. Algunas empresas utilizan técnicas de *affective computing* que procesan lenguaje verbal y no verbal (procedente de encuestas, formularios y plataformas de *feedback*) para detectar patrones de estrés, agotamiento o desmotivación, lo que permite diseñar estrategias de prevención y promover entornos laborales más saludables (Reales Valero, 2024). Plataformas como ifeel o Nexu.co, que combinan IA y atención psicológica profesional, ya ofrecen servicios personalizados de salud mental a empleados en empresas que priorizan el bienestar como vía de fidelización (Reales Valero, 2024). Además, algunas compañías utilizan IA para diseñar paquetes de beneficios ajustados a las preferencias individuales de sus trabajadores, desde retribución flexible hasta opciones de bienestar emocional, lo que fortalece el vínculo emocional con la organización (Dadhich et al., 2024; Mujtaba y Lawrence, 2024).

Sin embargo, al igual que en el apartado anterior, el uso de IA en la retención del talento plantea retos éticos importantes. La monitorización algorítmica puede ser percibida como una forma de control excesivo si no se comunica con claridad ni se gestiona de forma ética. Además, la interpretación de datos emocionales o de comportamiento es especialmente sensible, ya que puede conducir a sesgos o decisiones injustas si no se aplican con criterio profesional y transparencia (Ekuma, 2024; Islam y Tamzid, 2023; Rouhiainen, 2018).

### 5.3. Automatización de procesos en RR. HH.

Como ya se ha expuesto, la automatización impulsada por inteligencia artificial ha transformado profundamente los procesos de recursos humanos, permitiendo a las empresas optimizar tareas repetitivas, reducir errores administrativos y dedicar más tiempo a la toma de decisiones estratégicas. Lejos de limitarse al reclutamiento, esta transformación afecta áreas clave como la gestión de nóminas, la formación de nuevos empleados, el análisis del desempeño y la planificación de horarios (Reales Valero, 2024).

En este sentido, un ejemplo claro es IBM, que mediante la integración de IA en sus procesos de RR.HH. ha logrado automatizar 280 tareas y ahorrar aproximadamente 12,000 horas en 18 meses. Esta implementación ha permitido a este equipo dedicar más tiempo a actividades de mayor valor añadido, mejorando la eficiencia y la satisfacción de los empleados (Williams, 2023).

En el ámbito de la gestión de nóminas, Grupo Vithas ha adoptado sistemas de IA para automatizar el cálculo de retribuciones mensuales, reduciendo el tiempo necesario en al menos tres días y mejorando la precisión en los pagos (Factor Humano, 2022). De manera similar, Ineco ha desarrollado MAI, un *chatbot* interno basado en IA que asiste a los empleados en tareas administrativas como solicitudes de permisos y reservas de salas, facilitando la comunicación interna y reduciendo la carga operativa del personal administrativo (Ineco, 2023).

Otro ejemplo destacado es el de Grupo Bimbo, que ha aprovechado *Microsoft Power Platform* para formar a sus empleados en la creación de aplicaciones que automatizan tareas repetitivas, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo que el personal se enfoque en iniciativas estratégicas (Microsoft, 2023).

Además de los casos ya mencionados, y en línea con lo expuesto anteriormente, también se observan otras áreas de RR.HH. que están optimizando procesos gracias a la IA, como la planificación automática de horarios. Gracias a algoritmos capaces de cruzar datos sobre disponibilidad, carga de trabajo y picos de demanda, las empresas pueden organizar turnos de forma más eficiente, asegurando la cobertura operativa sin comprometer el bienestar de los empleados, mejorando la productividad y, al mismo tiempo, facilitando la conciliación de la vida personal y laboral al ofrecer mayor flexibilidad horaria (Farràs Gallart, 2024).

Del mismo modo, también se observan cambios en la gestión de ausencias, vacaciones y bajas. Con sistemas basados en IA, los empleados pueden planificar sus días libres a través de plataformas digitales intuitivas, que registran las ausencias en tiempo real y actualizan automáticamente la disponibilidad de cada miembro del equipo (RRHH Digital, 2022). Así no solo reduce errores administrativos, sino que también previene conflictos internos y promueve la transparencia.

## **6. DIMENSIÓN ÉTICA DEL USO DE LA IA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO**

### **6.1. Dilemas éticos y del uso de IA en recursos humanos**

Con la incorporación progresiva de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de gestión del talento han comenzado a surgir dilemas éticos que cuestionan los marcos tradicionales de responsabilidad, justicia y respeto por la dignidad humana. Como se ha expuesto a lo largo del trabajo, la IA ha demostrado ser una herramienta útil para mejorar la eficiencia en el reclutamiento, personalizar itinerarios formativos y promover entornos laborales más flexibles. Sin embargo, su uso también plantea preguntas fundamentales sobre cómo y con qué criterios se toman las decisiones que afectan directamente a las personas dentro de las organizaciones (Islam y Tamzid, 2023).

Uno de los principales dilemas éticos se encuentra en la tensión entre eficiencia y equidad. Si bien los algoritmos permiten optimizar procesos y reducir costes, su funcionamiento se basa en datos históricos que pueden reproducir o incluso amplificar sesgos sociales preexistentes, afectando la equidad en la selección, evaluación y promoción de trabajadores (Ekuma, 2024; Reales Valero, 2024). Como muestra el ya mencionado caso de Amazon, su sistema automatizado de reclutamiento penalizaba sistemáticamente a las candidatas mujeres debido a que el algoritmo había sido entrenado con historiales laborales masculinos (Díaz Zorrilla, 2022). Esta situación cuestiona el principio de justicia, ya que los criterios utilizados por los sistemas automatizados pueden no ser visibles ni comprensibles para los afectados, limitando su capacidad de cuestionarlos o defenderse frente a decisiones arbitrarias (Ekuma, 2024).

Otro dilema clave tiene que ver con la falta de transparencia y la escasa rendición de cuentas en los sistemas algorítmicos. A diferencia de los procesos humanos, que pueden auditarse o justificarse a través de la supervisión directa o el diálogo, la complejidad técnica de los modelos de IA, especialmente aquellos basados en aprendizaje profundo, dificulta en muchos casos la trazabilidad de las decisiones tomadas. Esto se traduce en una falta de transparencia tanto para los candidatos como para los responsables de RR.HH., que muchas veces no pueden explicar por qué un algoritmo ha descartado una candidatura o priorizado otra (Benhamou, 2020). Esta “caja negra algorítmica” no solo afecta la confianza en el sistema, sino que también limita la posibilidad de corregir errores o presentar reclamaciones, generando situaciones de indefensión para los trabajadores (Reales Valero, 2024).

Además, el creciente uso de tecnologías de vigilancia y análisis emocional (como el *affective computing*) abre también un debate delicado. Aunque estas herramientas pueden ayudar a identificar signos tempranos de desmotivación o estrés, su uso plantea riesgos relacionados con la privacidad y la autonomía. El monitoreo constante de expresiones faciales, tono de voz o actividad digital puede terminar convirtiendo el entorno laboral en un espacio de vigilancia permanente, afectando la confianza entre empresa y trabajador (Rouhiainen, 2018; Ekuma, 2024; Mujtaba & Lawrence, 2024).

Finalmente, existe una preocupación más profunda: la deshumanización de la gestión del talento. Delegar en algoritmos decisiones tradicionalmente humanas, como contratar a alguien o evaluar su rendimiento, puede llevar a reducir a las personas a simples datos o métricas, dejando fuera aspectos subjetivos, relacionales y emocionales que son fundamentales en el trabajo (Fernández Fernández et al., 2021). Esto no solo empobrece la experiencia laboral, sino que puede debilitar el sentido de pertenencia empresarial, especialmente en una época donde muchas personas buscan alinear sus valores con los proyectos en los que trabajan.

Aun así, estos dilemas no deben entenderse como una barrera al uso de la inteligencia artificial, sino como una invitación a reflexionar y actuar con responsabilidad. Reconocer los riesgos es el primer paso para avanzar hacia una transformación digital que, además de ser eficiente, sea también ética y centrada en las personas.

## 6.2. Propuestas para una gobernanza ética centrada en la persona

Frente a los dilemas y riesgos asociados al uso de inteligencia artificial en la gestión del talento, resulta imprescindible avanzar hacia una gobernanza ética que garantice que estas tecnologías se desarrollen y apliquen de forma responsable. No se trata de frenar la innovación, sino de orientarla hacia el respeto por los derechos humanos, la equidad y el bienestar de quienes forman parte de las organizaciones. Como subrayan diversos autores, una inteligencia artificial verdaderamente transformadora debe estar al servicio de las personas y no a su costa (Fernández Fernández et al., 2021; Islam y Tamzid, 2023).

Un primer paso en esta dirección es la definición de marcos éticos sólidos, tanto a nivel institucional como organizacional. Estos marcos deben basarse en principios fundamentales como la justicia, la transparencia, la explicabilidad, la privacidad y el consentimiento informado, aplicados específicamente al diseño y uso de sistemas de IA en el ámbito de recursos humanos (Ekuma, 2024; Lamri y Lubart, 2023). La creación de códigos éticos internos, alineados con estándares internacionales como los propuestos por la UNESCO<sup>8</sup> o la OCDE<sup>9</sup>, puede servir como guía práctica para las decisiones cotidianas (UNESCO, 2021; OCDE, 2019).

En segundo lugar, es fundamental garantizar la supervisión humana en los procesos automatizados. Aunque la IA puede optimizar decisiones, no debería sustituir por completo la intervención humana en ámbitos sensibles como la selección de personal, la evaluación del desempeño o el diseño de trayectorias profesionales. La implementación de sistemas híbridos, donde las decisiones algorítmicas sean validadas o acompañadas por responsables de RR.HH., contribuye a mantener la empatía, el juicio contextual y la capacidad de adaptación a las particularidades de cada persona (Islam y Tamzid, 2023; Mujtaba y Lawrence, 2024).

---

<sup>8</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

<sup>9</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Asimismo, se vuelve clave establecer mecanismos de auditoría algorítmica y revisión periódica. Estas evaluaciones permiten revisar con cierta frecuencia los resultados generados por la IA, detectar sesgos, inconsistencias o efectos no deseados, y ajustar el funcionamiento de los sistemas en consecuencia (Benhamou, 2020; Ekuma, 2024). Garantizar la trazabilidad de las decisiones y el derecho a obtener explicaciones no solo refuerza la confianza dentro de la organización, sino que también otorga a los trabajadores herramientas para cuestionar o apelar decisiones que consideren injustas.

Por otra parte, construir una gobernanza ética va más allá de cumplir con normativas: requiere una cultura organizacional basada en valores. Esto implica formar a los equipos de RR.HH. y desarrollo tecnológico en temas como ética digital, diversidad e inclusión, y generar espacios de diálogo entre distintos saberes: tecnología, psicología, derecho o filosofía, entre otros. La ética en la IA no puede abordarse únicamente desde lo técnico; debe formar parte del enfoque estratégico y humano de la organización (Lamri y Lubart, 2023; Fernández Fernández et al., 2021).

Finalmente, se propone recuperar una visión integral del trabajo como actividad humana significativa. Tal como señalan Fernández Fernández et al. (2021), el ideal de “*orare et laborare*” (del latín: rezar y trabajar) puede entenderse como un símbolo del equilibrio necesario entre eficiencia tecnológica y sentido existencial. En este marco, la inteligencia artificial no debe reemplazar la dimensión relacional y trascendente del trabajo, sino facilitar las condiciones para que las personas puedan desarrollarse plenamente en su dimensión profesional, personal y social.

Avanzar hacia gobernanza ética de la inteligencia artificial en la gestión del talento no es una aspiración utópica, sino una necesidad urgente para construir organizaciones más humanas, justas y sostenibles en la era digital.

## 7. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se ha evidenciado que la transformación digital está redefiniendo de forma profunda tanto el mercado laboral como los modelos de gestión del talento. La irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial no solo introduce nuevas herramientas y procesos, sino que también modifica las relaciones, las expectativas y las condiciones en las que se desarrolla la actividad laboral. Esta transformación, lejos de ser puramente técnica, implica una reconfiguración ética, organizacional y humana que exige una respuesta estratégica por parte de las empresas.

En primer lugar, el estudio ha confirmado que el presente y el futuro del trabajo están marcados por la automatización, la digitalización y la necesidad constante de adquirir nuevas competencias. La formación continua, tanto en clave de *reskilling* como de *upskilling*, se ha vuelto esencial, y la adaptabilidad se ha convertido en una habilidad crítica para organizaciones y personas. En este nuevo escenario, las empresas no solo compiten por cuota de mercado, sino también por atraer y conservar talento cualificado y comprometido.

En segundo lugar, gestionar el talento en la era digital implica combinar el uso de tecnologías avanzadas con una mirada centrada en las personas. La fidelización ya no puede sostenerse únicamente en incentivos económicos; requiere entornos de trabajo que promuevan el bienestar, la flexibilidad, el desarrollo profesional personalizado y una cultura alineada con los valores del talento joven. La inteligencia artificial puede ser una aliada valiosa en este camino optimizando procesos de selección, formación y evaluación, pero su eficacia depende de cómo se integre en un marco humano, estratégico y ético.

También se ha puesto en relieve que la generación Z no busca únicamente estabilidad, sino que prioriza el propósito, la autonomía y el sentido del trabajo. Las empresas que entienden estas motivaciones y las traducen en políticas reales, desde el estilo de liderazgo hasta la experiencia del empleado, están mejor posicionadas para atraer y retener talento. En este contexto, la IA puede facilitar la personalización, pero no reemplaza la dimensión relacional, que sigue siendo clave.

Asimismo, se ha demostrado que la implementación de IA en RR.HH. no está exenta de dificultades: la posibilidad de reproducir sesgos, la opacidad en la toma de decisiones, la invasión de la privacidad o la deshumanización de los procesos son aspectos que deben abordarse con seriedad. Estos riesgos no son inevitables, pero sí exigen una gestión consciente, que incluya marcos éticos, mecanismos de supervisión humana, auditorías y transparencia algorítmica. La tecnología no es neutra, y su impacto dependerá de los valores que guíen su diseño y aplicación.

Este trabajo busca contribuir a la construcción de una mirada más crítica y humanista sobre la transformación digital, especialmente en el ámbito de la gestión del talento. Frente a enfoques puramente tecnocráticos, se propone integrar eficiencia e innovación con respeto por la dignidad del trabajador. Recuperar el sentido del trabajo como espacio de desarrollo personal y social es una condición necesaria para crear organizaciones sostenibles y comprometidas con el futuro.

De cara al futuro, resulta fundamental seguir investigando las implicaciones sociales, organizacionales y éticas de la inteligencia artificial, especialmente a medida que sus aplicaciones se expanden y sofistican. También se hace necesario fomentar la colaboración entre empresas, instituciones educativas, administraciones públicas y especialistas de diferentes disciplinas para diseñar políticas integrales que aborden la formación, la inclusión y la gobernanza tecnológica; solo así será posible consolidar una transformación digital realmente centrada en las personas. El futuro del trabajo no debería ser únicamente automatizado, sino también humanizado, y ese equilibrio será precisamente el mayor reto y oportunidad de nuestra generación.

## 8. DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Por la presente, yo, Gloria Fernández Herrada, estudiante de Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “La evolución del mercado laboral: inteligencia artificial y la nueva gestión del talento en la era digital”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
4. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
5. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26 de marzo de 2025.

Firma: \_\_\_\_\_



## 9. BIBLIOGRAFÍA

Acemoglu, D., y Restrepo, P. (2018). Artificial intelligence, automation, and work. *The economics of artificial intelligence: An agenda* (pp. 197-236). University of Chicago Press. <http://www.nber.org/chapters/c14027>

Alfaro, L., Eslava, M., Mestieri, M., y Sáenz, L. F. (2023). Jobless Industrialization. *The World Bank*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/03d1fc4370eb31d1913b89395e12afdc-0370012023/jobless-industrialization>

Bayón Pérez, J., y Zerbi, A. (2020). El teletrabajo: avances y retos dentro de la sociedad actual. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(3), 184-190. [https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/896](https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/896)

Benhamou, S. (2020). Artificial intelligence and the future of work. *Revue d'économie industrielle*, (169), 57-88. <https://doi.org/10.4000/rei.8727>

Benhamou, S. (2022). *La transformación del trabajo y el empleo en la era de la inteligencia artificial: análisis, ejemplos e interrogantes*. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://doi.org/10.4000/rei.8727>

Cantero Galeano, G. L. (2021). *La inteligencia artificial en los procesos de selección: eficacia, eficiencia y ética* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. Trabajos Fin de Grado Uva. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/48201>

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Colbert, A., Yee, N. y George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of management journal*, 59(3), 731-739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>

Cramarenco, R. E., Burcă-Voicu, M. I., y Dabija, D. C. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana*, 14(3), 731-767. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1192670>

Dadhich, L., Nasaif, S., Lehmann, H., y Lamri, J. (2024). The future workforce. Recruiting and retaining vital Generation Z talent. *Arthur D. Little*. <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/future-workforce>

Dávila Batista, P. (2022). *El teletrabajo: ¿Es una propuesta de valor para la atracción del talento en las empresas?* [Trabajo Fin de Máster, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/77369>

Díaz Zorrilla, R. A. (2022). Ética y uso de algoritmos e inteligencia artificial por Amazon. Análisis valorativo. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/56982>

Dragún, P., Ernst, C., y García, F. (2020). *El futuro del trabajo en el mundo de la industria 4.0*. Buenos Aires, Unión Industrial Argentina/Organización Internacional Del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/el-futuro-del-trabajo-en-el-mundo-de-la-industria-40>

Ekuma, K. (2024). Artificial Intelligence and Automation in Human Resource Development: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 23(2), 199-229. <https://doi.org/10.1177/15344843231224009>

Ellingrud, K., y Sanghvi, S. (2023, 21 de septiembre). Generative AI: How will it affect future jobs and workflows? [Episodio de podcast]. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-how-will-it-affect-future-jobs-and-workflows>

Factor Humano. (2022). Cristina Robleño (Vithas): “Estamos reduciendo el periodo de cálculo de nómina en al menos tres días”. *Factor Humano*. <https://factorhumano.es/entrevista-vithas-reportaje-factor-humano-n8-tendencias-nominas/>

Farràs Gallart, M. (2024). Planificación automática de horarios de trabajo: una herramienta para mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/planificaci%C3%B3n-autom%C3%A1tica-de-horarios-trabajo-una-para-marc-letsf/>

Fernández Fernández, J. L., Camacho Ibáñez, J., Díaz de la Cruz, C, y Villazán Gil (2021). How can ‘orare et laborare’ guide the person-technology relationship during the Fourth Industrial Revolution?. *Technology in Society*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101803>

Frank, M. R., Autor, D., Bessen, J. E., Brynjolfsson, E., Cebrian, M., Deming, D. J., Feldman, M., Groh, M., Lobo, J., Moro, E., Wang, D., Youn, H., y Rahwan, I. (2019). Toward understanding the impact of artificial intelligence on labor. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(14), 6531–6539. <https://doi.org/10.1073/pnas.1900949116>

Garavito Quiroga, J. A., Cuervo Ospina, L. Y., y Benavides Franco, J. A. (2022). *Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los milenials y generación Z*. [Trabajo Fin de Grado, Z. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina]. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4545>

Gupta, K. K. (2023). The impact of artificial intelligence on the job market and workforce. *Iconic Research and Engineering Journals*, 6(11), 151-162. <https://www.irejournals.com/paper-details/1704419>

Iberdrola. (2022). Nómadas digitales, la libertad de trabajar desde cualquier lugar del mundo gracias a las nuevas tecnologías. *Iberdrola*. <https://www.iberdrola.com/talento/nomada-digital>

Ineco. (2023). MAI, el nuevo chat inteligente de Ineco, ya está aquí. *Ineco*. <https://www.ineco.com/ineco/en/communication/news/mai-inecos-new-smart-chat-here>

Islam, M. T., y Tamzid, M. (2023). Artificial intelligence in human resource management. *Management Education for Achieving Sustainable Development Goals in the Context of Bangladesh*, 61-80. <https://doi.org/10.57240/DUJMBK04>

Iturbide Griñán, S. (2022). *La Inteligencia Artificial en los procesos de selección* [Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/185552>

Johanson, M. (2022, 18 de julio). Nómadas digitales: los países que ofrecen visas exclusivas para atraer a trabajadores remotos. *BBC Worklife*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62202270>

Kao, W. (2024). Impaction of artificial intelligence on the labor market. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 84, 24-29. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/84/20240772>

KPMG. (2022). La búsqueda de talento: cuáles son los perfiles que marcan la diferencia. *KPMG Tendencias*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/02/talento-perfiles-diferencia/>

Lamri, J., y Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>

Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697–1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>

Microsoft. (2023). From manual to automated: Grupo Bimbo embraces Microsoft Power Platform. *Microsoft*. <https://www.microsoft.com/en/customers/story/22185-grupo-bimbo-microsoft-power-platform>

Mujtaba, B. G., y Lawrence, E. T. (2024). Workplaces of Today and Tomorrow to Attract and Retain Top Talent: Challenges and Opportunities with Remote/Hybrid Practices. *SocioEconomic Challenges*, 8(2), 12-30. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(2\).12-30.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(2).12-30.2024)

OECD. (2019). OECD Principles on Artificial Intelligence. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/>

Reales Valero, Á. (2024). *Inteligencia Artificial y Recursos Humanos: nuevos desafíos para las organizaciones*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. Trabajos Fin de Grado UVA. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/71623>

Rouhiainen, L. (2018). *Inteligencia artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. Alienta editorial.

RRHH Digital. (2022). Así puede ayudar la Inteligencia Artificial a cuadrar las vacaciones de Navidad. *RRHH Digital*. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/155762/Asi-puede-ayudar-la-Inteligencia-Artificial-a-cuadrar-las-vacaciones-de-Navidad/>

Salcedo Molina, P. (2024). *El teletrabajo: factores que influyen en su preferencia frente al trabajo presencial* [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/78770>

UNESCO. (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., y Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>

Williams, T. (2023, 26 de junio). How IBM saved 12,000 hours by using A.I. in HR. *Fortune*. <https://fortune.com/2023/06/26/ibm-ai-automation-hr-workforce-talent-strategy-artificial-intelligence/>

WorkMeter. (2024). *El poder del análisis predictivo en la gestión de recursos humanos*. <https://www.workmeter.com/blog/el-poder-del-analisis-predictivo-en-la-gestion-de-rrhh/>

World Bank (2019). *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work*. <https://hdl.handle.net/10986/30435>

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5a ed.). SAGE Publications.