



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

EL FUTURO DEL TRABAJO: UNA MIRADA SOCIAL AL TRABAJO DEL MAÑANA

Autor: Teresa Hernández Burzaco
Director: Pedro César Martínez Morán

MADRID | Marzo 2026

ÍNDICE

Abstract.....	4
Resumen.....	4
Key words	4
Palabras clave.....	4
1. Introducción	5
2. Revisión de la literatura y marco teórico.....	5
2.1 Auge tecnológico: nuevos retos que afrontar en el mundo laboral del futuro	5
2.2 Emergencia de transformaciones sociales y organizativas.....	9
3. Metodología	12
4. Resultados de la investigación.....	13
4.1 Estudio de Deloitte: “2025 Global Human Capital Trends”	13
4.2 Estudio de McKinsey: “Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy” 2022.....	18
5. Discusión	22
5.1 La paradoja de la centralidad humana	22
5.2 El trabajo híbrido: De la preocupación por el aislamiento a la herramienta de inclusión	22
5.3 Crisis de liderazgo y brecha de habilidades	23
5.4 Tensión entre Estabilidad y Agilidad.....	24
5.5 Limitaciones de la investigación	25
6. Conclusiones	25
ANEXOS	26
Anexo I: Análisis de la “Uberización”, Regulación Algorítmica y Evolución Histórica del Empleo.	26
Anexo II: Definiciones Institucionales y Técnicas de la IA.	28
Anexo III: Impacto cuantitativo y Desafíos Fiscales, Éticos y Normativos de la Nueva Economía.	29
A. Desplazamiento Laboral y Densidad de Robots.....	29
B. Debate Fiscal y Normativo.....	29
C. Desafíos de la Gobernanza Algorítmica	30
D. Regulación ESG y Gobernanza Inclusiva.....	30
E. Debates sobre la Propiedad Tecnológica y Derechos Fundamentales	31
F. El modelo PWP y Renta Básica	31
Anexo IV: Estadísticas de la Gig Economy y la Precariedad Laboral	32
A. Expansión Global de la Gig Economy	32
B. Caso de Estudio: La persistencia de la temporalidad en Corea del Sur.....	32

C. Manifestaciones clave del precariado y el caso de España.....	32
Anexo V: Marco normativo y evolución estadística del teletrabajo a nivel europeo y nacional (España).	36
Anexo VI: Desigualdades Educativas Estructurales y su Impacto en la Vida Laboral.	38
A. Déficit Globales de Financiación.....	38
B. Impacto del Nivel Educativo en la Salud y Esperanza de Vida Laboral (WLE).....	38
Anexo VII: Marco de competencias de la UNESCO para la “Cuarta Revolución Industrial”. ..	40
Anexo VIII: Brechas de Género y Desigualdad Interseccional.	41
A. Feminización del Precariado y Brechas Estructurales.....	41
B. Economía del Cuidado y Prioridades Corporativas.....	41
C. Estadísticas de Movilidad Humana y Trabajo Migrante.....	41
D. Interseccionalidad y Mujeres Migrantes.....	42
Anexo IX: Modelos teóricos de evolución de RRHH y proyecciones futuristas (Ulrich y Dolan).	43
Anexo X: Competencias clave para el Liderazgo 5.0, Desafíos y Nuevos Modelos de Trabajo. ..	44
A. Evolución de la Demanda de Habilidades.....	44
B. Desafíos en la Gestión de Entornos Híbridos.....	44
C. Debate sobre la “sociedad del cansancio”.....	44
D. Competencias Esenciales del Líder del Futuro.....	45
Anexo XI: Salud, Precariedad y el Modelo Total Worker Health.	46
A. Modelo Total Health (TWH) o SSO 4.0.....	46
B. El Trabajo como determinante Social de la Salud.....	46
C. Nuevos Riesgos Psicosociales: Telepresión y Fatiga.....	46
D. Precariedad Económica y Desigualdad en Salud.....	46
E. Recomendaciones para una Respuesta Sistémica.....	47
Anexo XII: Proyecciones Sectoriales según Dinámicas Demográficas.	49
Anexo XIII: Competencias y Marcos Educativos	50
A. Impacto Cuantitativo en Demanda de Habilidades y Tipología de Habilidades.....	50
B. Estrategias de la Educación 4.0 y Adaptación a la Industria 5.0.....	50
Anexo XIV: Proyección de Empleo en Sectores Emergentes (Datos OIT)	51
BIBLIOGRAFÍA	53

Abstract

This Bachelor's Thesis examines the future of work in the face of technological acceleration and social transformations, using a mixed methodology that triangulates a literature review with empirical data from Deloitte and McKinsey reports. The study analyses how automation and the "gig economy" reconfigure employment, generating polarization and precariousness that unequally affect vulnerable groups such as women, young people and migrants. Two central hypotheses are evaluated: first, that labor flexibility constitutes a non-negotiable structural factor for talent retention; and second, that the role of leaders has evolved into "coach" functions focused on team development and well-being. The results overwhelmingly validate the first, demonstrating that hybrid work has shifted from a theoretical risk to a crucial tool for inclusion and retention, especially for underrepresented groups. However, the second hypothesis is refuted, revealing a paradox between "human-centric" rhetoric and operational reality: leaders remain stuck in administrative tasks and bureaucracy, dedicating only 13% of their time to team development. The document concludes that the main challenge is not the disappearance of employment due to technology, but the ethical management of change and the resolution of the structural tension between the stability demanded by workers and the agility sought by companies.

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado examina el futuro laboral ante la aceleración tecnológica y las transformaciones sociales, utilizando una metodología mixta que triangula la revisión de la literatura con datos empíricos de informes de Deloitte y McKinsey. El estudio analiza cómo la automatización y la "gig economy" reconfiguran el empleo, generando una polarización y precarización que afectan desigualmente a colectivos vulnerables como mujeres, jóvenes y migrantes. Se evalúan dos hipótesis centrales: primero, que la flexibilidad laboral constituye un factor estructural no negociable para la retención del talento; y segundo, que el rol de los líderes ha evolucionado hacia funciones de "coaches", centradas en el desarrollo y bienestar de sus equipos. Los resultados validan contundentemente la primera, demostrando que el trabajo híbrido ha pasado de ser un riesgo teórico a una herramienta crucial de inclusión y retención, especialmente para grupos subrepresentados. No obstante, se refuta la segunda hipótesis, revelando una paradoja entre la retórica "humanocéntrica" y la realidad operativa: los líderes continúan estancados en tareas administrativas y burocracia, dedicando solo el 13% de su tiempo al desarrollo de equipos. El documento concluye que el desafío principal no es la desaparición del empleo por la tecnología, sino la gestión ética del cambio y la resolución de la tensión estructural entre la estabilidad demandada por los trabajadores y la agilidad buscada por las empresas.

Key words

Labor flexibility	Precarity	Automation	Industry 5.0	Labor well-being
-------------------	-----------	------------	--------------	------------------

Palabras clave

Flexibilidad laboral	Precarización	Automatización	Industria 5.0	Bienestar laboral
----------------------	---------------	----------------	---------------	-------------------

1. Introducción

El presente Trabajo Fin de Grado examina el futuro laboral en un entorno caracterizado por un cambio tecnológico continuo y cada vez más veloz, así como por transformaciones sociales derivadas de estos procesos. En las últimas décadas, y especialmente tras la pandemia, el mercado laboral ha experimentado cambios profundos que han modificado tanto la naturaleza del empleo como la forma en que las organizaciones se estructuran y gestionan a sus empleados. La llegada de tecnologías como la Inteligencia Artificial, la automatización o las plataformas digitales ha dado lugar a nuevas dinámicas laborales que plantean importantes retos y oportunidades sociales. De hecho, esta reconfiguración supone un salto cualitativo sin precedentes: la creciente demanda tecnológica impulsará la generación de 170 millones de nuevos puestos de trabajo.

La elección de este tema responde a su carácter central en el debate socioeconómico actual y a su impacto estructural en la estabilidad, la calidad del empleo y el bienestar social de la población. Además, es un fenómeno en continua evolución cuya comprensión requiere una investigación crítica. Asimismo, la curiosidad personal por entender el origen, la trayectoria y las consecuencias de estos cambios desde el punto de vista social ha sido un factor determinante en la elección del tema.

La necesidad de esta investigación se debe al efecto estructural que estas transformaciones están generando en la sociedad. La digitalización no solo reestructura los empleos, sino que también impacta la inclusión social, desigualdad, conciliación laboral e incluso el surgimiento de nuevas modalidades de trabajo. Examinar estas dinámicas es crucial para prever situaciones futuras y contribuir a un desarrollo del mercado laboral más equilibrado, justo y sostenible.

Dentro de este contexto, el estudio se centra en dos hipótesis principales. Primero, se sostiene que la flexibilidad laboral se ha convertido en un factor determinante no negociable para la retención del talento. En segundo lugar, se afirma que los líderes y gerentes están viendo su rol evolucionar hacia el de “coaches” dedicados al desarrollo y bienestar de sus equipos, reflejando un cambio en los modelos tradicionales de liderazgo. Para dar respuesta a estas últimas, se establecen los siguientes objetivos: identificar la forma en que los avances tecnológicos configuran el trabajo del mañana; examinar el futuro del trabajo desde el punto de vista de sus consecuencias sociales (tales como la inclusión, la precarización o la diversidad); explorar el auge de nuevos modelos de organización; y, finalmente, destacar las nuevas necesidades sociales dentro del entorno laboral, especialmente en ámbitos como la formación, la salud y el bienestar.

En cuanto a la estructura, el trabajo se organiza en varios apartados. En primer lugar, se desarrolla una revisión de la literatura y un marco teórico que permiten contextualizar los principales conceptos y debates en torno al futuro del trabajo. A continuación, se analizan los retos derivados del auge tecnológico y su impacto en el empleo, así como las transformaciones sociales y organizativas asociadas. Finalmente, el trabajo concluye con una reflexión crítica sobre las principales implicaciones de estos cambios, junto con las conclusiones obtenidas tras el análisis realizado.

2. Revisión de la literatura y marco teórico

2.1 Auge tecnológico: nuevos retos que afrontar en el mundo laboral del futuro

Tabla introductoria: Principales ejes temáticos del subapartado

Eje principal	Temáticas Clave
Transformación digital	Desempleo tecnológico, automatización, Inteligencia Artificial, Robotización.
Reestructuración Productiva	Economía de plataformas, uberización, teletrabajo y gestión algorítmica.
Impacto en la calidad del empleo	Precarización, inestabilidad, polarización salarial, surgimiento del “Precariado”.
Brechas y Desigualdad Social	Desajuste de cualificaciones (reskilling), brecha de género, impacto en jóvenes/mayores y migración.
Restos fiscales y normativos	Sostenibilidad del Estado de Bienestar, Tributación de robots y regulación ética de la IA.
Salud y bienestar	Nuevos riesgos psicosociales (tecnoestrés), derecho a la desconexión, trabajo decente como determinante de salud.

El temor histórico al “desempleo tecnológico”, advertido ya por Keynes en 1930 tras la Revolución Industrial, se ha intensificado drásticamente en la actualidad debido a la aceleración digital catalizada por la pandemia ([Foro Económico Mundial, 2023](#); [Lane y Saint-Martin, 2024](#)).

Esta revolución tecnológica que se lleva presenciando durante las últimas décadas no solo transforma los métodos actuales de trabajo y optimiza nuestra eficiencia mediante la automatización y digitalización del empleo, sino que ejerce un profundo impacto en la estructura social. Esto último está ligado a las nuevas formas de empleo que dichos avances han creado que, si bien es cierto que pueden favorecer en cierto punto la inclusión laboral, destacan una considerable precarización. Lo que se denomina “modernidad” es actualmente una variable que alimenta las desigualdades sociales, cuestionando así un posible avance social equitativo.

Aunque persiste el temor al desempleo tecnológico provocado por la automatización de tareas manuales y rutinarias ([Kolade y Owoseni, 2022](#)), la evidencia apunta hacia una nueva división del trabajo. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (en adelante, TIC) y la Inteligencia Artificial (en adelante, IA) no se limitan a sustituir ocupaciones, sino que complementan el trabajo humano sin necesariamente eliminarlo ([Howcroft y Taylor, 2023](#)).

Las TIC están transformando de forma esencial el trabajo, el empleo y el entorno laboral ([Adams, 2024](#)), principalmente por su profundo impacto estructural ligado a: la interrupción de industrias establecidas, como por ejemplo la plataforma Airbnb en la industria del hospedaje o incluso Uber en el transporte (véase el Anexo I); la creación de nuevas industrias como la Economía de las Apps o de las plataformas; y, finalmente, la drástica alteración de la ubicación del trabajo a través de la tercerización y el trabajo en remoto ([Kolade y Owoseni, 2022](#)).

Actualmente, la disrupción se caracteriza por el salto cualitativo sin realmente precedentes, principalmente impulsado por la IA. Su fuerza y su impacto (véase el Anexo II) se ven potenciados fundamentalmente por el big data, la capacidad computacional y la accesibilidad a las nuevas tecnologías. En consecuencia, el aprendizaje automático se ha visto fuertemente incrementado ([Lane y Saint-Martin, 2024](#)). Esta IA no corresponde a una única tecnología, comprende una variedad de formas abarcando desde software, sistemas de predicción para la toma de decisiones, reconocimiento facial o de imágenes, e incluso creadores de contenido, entre otras muchas ([Lane y Saint-Martin, 2024](#)).

Simultáneamente, esta transformación fomenta la creación de perfiles altamente especializados. De

hecho, el Foro Económico Mundial (2025) estima que la creciente demanda de expertos en IA, big data y Fintech impulsará la generación de aproximadamente 170 millones de nuevos empleos a nivel global ([Foro Económico Mundial, 2025](#)).

La “era de los robots” o “Cuarta Revolución Industrial” plantea una reconfiguración dual: si bien se estima un desplazamiento masivo de 85 millones de empleos a nivel mundial ([The Lancet, 2023](#)), la necesidad de mantenimiento y supervisión de estos sistemas generará una demanda paralela de perfiles STEM (habilidades en ciencias, ingeniería y matemáticas), convirtiendo a los programadores en los nuevos “trabajadores manuales” ([Howcroft y Taylor, 2023](#); [Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)) (véase Anexo III).

Esta sustitución tecnológica plantea, además, serios desafíos para la sostenibilidad del Estado de Bienestar y el sistema de pensiones, al reducirse la base tradicional de cotizantes humanos. Esto ha generado un intenso debate sobre la necesidad de nuevas fórmulas fiscales, como la “tasa robot” o la asignación de personalidad digital (véase Anexo III).

Como expresión disruptiva de esta transformación, la “gig economy”, caracterizada por el uso de plataformas que vinculan a trabajadores autónomos para tareas temporales o “gig”, altera la relación clásica empleado-empleador al ser posible tener múltiples contratos en paralelo ([Kolade y Owoseni, 2022](#); [Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)). Esta alteración responde a la aparición de una nueva lógica empresarial basada en la eficiencia, donde se tiende a mantener los costes fijos lo más ajustados posible en detrimento de los costes variables. Bajo este paradigma, las personas que prestan servicios son contratadas estrictamente solo para los momentos en que son necesarias ([Malhotra, 2021](#); [Standing, 2011/2014](#)). En consecuencia, las organizaciones dependen cada vez más de estos “freelancers” para la innovación, transitando hacia equipos híbridos y “ad hoc” que redefinen la estabilidad laboral del siglo XX ([Kolade y Owoseni, 2022](#); [Malhotra, 2021](#); [Zhao, 2019](#)). Así, el modelo tradicional se sustituye por una estructura donde conviven un “núcleo” fijo y una amplia “periferia” temporal ([Malhotra, 2021](#)) (véase Anexo IV, apartado A).

La “gig economy” consolida al “precariado”, una clase emergente fruto del modelo neoliberal que prioriza la flexibilidad y transfiere los riesgos al trabajador, intensificada por la austeridad y terciarización ([Standing, 2011/2014](#)). Lejos de ser coyuntural, esta inestabilidad es estructural: las crisis económicas actúan como catalizadores para sustituir empleo fijo por temporal, erosión que alcanza incluso al sector público mediante la privatización y subcontratación ([Standing, 2011/2014](#)) (véase el Anexo IV, apartado B).

Sin embargo, esta flexibilidad conlleva un grave coste de precariedad ([Kolade y Owoseni, 2022](#)). Desde la economía política crítica, se subraya que la tecnología no es neutral: responde a asimetrías de poder diseñadas para maximizar el beneficio del capital a costa de la precarización estructural de la fuerza laboral ([Kapoor, 2019](#)).

El futuro laboral del precariado se define por una inestabilidad crónica y la ausencia de una trayectoria profesional clara ([Standing, 2011/2014](#)). Esta realidad se materializa en una profunda inseguridad económica, sobrecualificación estructural, pérdida de identidad ocupacional y una cesión del control del tiempo ante contrataciones atípicas ([Standing, 2011/2014](#)). (Véase Anexo IV, apartado C).

Como resultado, la mayor parte de estos empleos imponen condiciones precarias e ingresos inferiores al salario mínimo ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)). Además, su estructura transfiere sistemáticamente los costos y riesgos al trabajador autónomo, eludiendo los estándares laborales convencionales. En este mercado global hipercompetitivo, la desregulación y la constante presión a la baja de los salarios se consolidan como la norma ([Kolade y Owoseni, 2022](#)).

Junto a esta economía de plataformas, se desarrolló de forma simultánea el llamado “trabajo remoto” o “teletrabajo”, el cual ha sido testigo de una enorme expansión a lo largo de estos últimos años y es la causa de la cada vez mayor descentralización de las fuerzas de trabajo ([Schwartz et al., 2019](#)). Esto lo ha impulsado a su regulación progresiva tanto a nivel europeo como a nivel nacional (véase el Anexo V).

Impulsado por la tecnología y catalizado por la pandemia ([Johnson, 2020](#); [Schwartz et al., 2019](#)), el teletrabajo ofrece gran flexibilidad a costa de una severa “paradoja de la autonomía”. Al poder operar desde cualquier ubicación, el individuo corre el riesgo de trabajar ininterrumpidamente, desdibujando por completo los límites entre su vida personal y profesional ([Malhotra, 2021](#)).

El impacto de esta precarización globalizada se siente especialmente en las economías emergentes, las cuales ven su fuerza laboral atrapadas en la informalidad y baja productividad ([Kapoor, 2019](#)). Asimismo, las economías de ingresos medios-bajos y medios-altos, junto a las impactadas por conflictos, tienden a prever una mayor disrupción en el desarrollo de habilidades de sus trabajadores en comparación con aquellas de altos ingresos ([World Economic Forum, 2025](#)).

Adicionalmente, la automatización productiva en los países desarrollados amenaza con destruir empleos en las cadenas de suministro de las regiones en desarrollo ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)). Esta reestructuración, sumada a la vulnerabilidad ante la fragmentación geoeconómica, agravará el deterioro salarial y precarizará aún más las condiciones laborales en economías de bajos ingresos, anticipando pérdidas críticas de bienestar a largo plazo, como ya se proyecta en África Subsahariana ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#); [World Economic Forum, 2025](#)).

La transformación digital y demográfica distribuye de forma desigual la transformación del mercado laboral, agudizando las brechas sociales y de salud ([Adams, 2024](#); [Burdorf et al., 2023](#); [Kapoor, 2019](#)). El mercado laboral se polariza debido a la automatización de tareas rutinarias. Las ocupaciones “medias” desaparecen mientras que los extremos crecen, beneficiando a la élite cualificada y ampliando estructuralmente la brecha entre las rentas del trabajo y del capital ([Chandar et al., 2025](#); [Kolade y Owoseni, 2022](#)).

Sin embargo, la desigualdad no es únicamente a nivel económico, sino que impacta de forma interseccional dependiendo del nivel educativo, la edad, el género, el estatus migratorio y la raza. Los efectos tecnológicos no son neutros: benefician desproporcionadamente a una “élite de la información” altamente cualificada ([Burdorf et al., 2023](#); [Chandar et al., 2025](#); [Organisation for Economic Co-operation and Development, s. f.](#)), mientras que penalizan a los trabajadores de baja cualificación, exacerbando el desajuste de habilidades y reduciendo drásticamente su esperanza de vida laboral ([Burdorf et al., 2023](#)) (véase Anexo VI, apartado B).

Esta polarización estructural castiga a los colectivos vulnerables de formas específicas. Primero, la edad presenta un desafío dual. Por un lado, los jóvenes sufren una “frustración de estatus” al caer en “trampas de precariedad” pese a su alta cualificación ([Standing, 2011/2014](#)); por otro, los trabajadores mayores de 50 años enfrentan severas barreras de adaptación digital y un alto riesgo de desplazamiento tecnológico ([Burdorf et al., 2023](#); [Kolade y Owoseni, 2022](#)) (véase Anexo XII).

Las mujeres asumen mayoritariamente empleos inestables y atípicos que agravan su “triple carga” (trabajo remunerado, cuidado de menores y de mayores) ([Standing, 2011/2014](#)). A pesar del auge de la economía del cuidado y de ser un grupo prioritario en las estrategias corporativas de diversidad (DEI), persisten brechas estructurales y tecnológicas que amenazan con perpetuar la desigualdad de género ([Organisation for Economic Co-operation and Development, s. f.](#); [World Economic Forum, 2025](#)) (véase Anexo VIII, apartados A y B).

Los colectivos migrantes y las minorías étnicas se encuentran en una posición de extrema desventaja, siendo empujados sistemáticamente hacia empleos “tres D”: degradantes, difíciles y dañinos ([ACNUDH y UNESCO, 2025](#)) (véase Anexo VIII, apartado C). Esta segregación laboral expone a estos trabajadores a mayores riesgos de explotación, exclusión y problemas de salud, operando bajo un racismo sistémico que los priva de la flexibilidad que disfrutaban otros sectores (como el teletrabajo) ([Frank et al., 2023](#)).

En definitiva, la transformación digital agudiza estas vulnerabilidades bajo una lógica interseccional, como es el caso de las mujeres migrantes que sufren una doble discriminación ([ACNUDH y UNESCO, 2025](#)) (véase Anexo VIII, apartado D). Esto evidencia que la tecnología exacerba las desigualdades estructurales si no va acompañada de la lucha contra la exclusión como componente fundamental de un contrato social renovado ([Johnson, 2020](#)).

2.2 Emergencia de transformaciones sociales y organizativas

La transición hacia la “Industria 5.0”, promueve un cambio de paradigma centrado en la sostenibilidad, la resiliencia y el ser humano, estableciendo que ninguna tecnología es válida si incrementa la desigualdad o el desempleo ([Kolade y Owoseni, 2022](#)). En esta línea, la OIT impulsa una agenda centrada en las personas que prioriza la inversión en habilidades, instituciones laborales y trabajo decente para garantizar la equidad ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)).

Frente a esta necesidad de enfocar los resultados en el ser humano, junto a la digitalización y los cambios demográficos, surgen nuevos modelos de liderazgo y de gestión que son actualmente fuente de debate sobre el trabajo del mañana ([Lim, 2023](#); [Westover, 2024](#)).

En efecto, el futuro laboral exige nuevas estrategias de gestión de recursos humanos, así como un liderazgo innovador con el fin de asegurar la viabilidad, sostenibilidad y éxito a largo plazo de las empresas ([Lim, 2023](#)). La viabilidad organizacional exige abandonar las jerarquías de la Era Industrial por modelos participativos en estructuras planas ([Lim, 2023](#); [Westover, 2024](#)). Aunque la visión estratégica permanece, el éxito depende ahora de su integración con las “habilidades blandas” y la influencia social, cuya importancia crítica ha crecido exponencialmente en la agenda global ([Foro Económico Mundial, 2025](#); [World Economic Forum, 2025](#)) (véase Anexo X, apartado A).

La invisibilidad física de los entornos híbridos invalida la supervisión tradicional, exigiendo transitar del control presencial a una gestión basada en la confianza y el cumplimiento de objetivos ([Olórtégui, 2025](#)). Asimismo, el líder debe actuar como conector intencional para mitigar el aislamiento social y riesgos psicosociales como el “sesgo de proximidad”, el aislamiento social del equipo ([Félix Cejudo, 2024](#); [Olórtégui, 2025](#)) y el agotamiento derivado de la actual “sociedad del cansancio” (Han, 2012) (véase Anexo X, apartado B y C).

Junto a esto, se requiere un perfil competencial crítico orientado a la navegación digital, la gestión de la diversidad y el empoderamiento. El liderazgo exitoso dependerá de fomentar culturas humanocéntricas basadas en la confianza y el bienestar como fuente de ventaja competitiva y atracción de talento ([Westover, 2024](#); [World Economic Forum, 2025](#)) (véase Anexo X, apartado D).

Paralelamente, la gestión evoluciona hacia la “orquestración algocrática”, donde la autoridad reside en el código para asignar tareas y remuneración ([Malhotra, 2021](#)). Este modelo plantea desafíos críticos de transparencia y erosión cultural, haciendo indispensable la implementación de consejos humanos que supervisen decisiones algorítmicas injustas o sesgadas para evitar comportamientos disfuncionales ([Malhotra, 2021](#)) (véase Anexo III, apartado C).

Más allá del liderazgo, las organizaciones deben reconfigurar sus estructuras hacia modelos matriciales

basados en diferentes proyectos, así como contando con múltiples gerentes simultáneamente ([Malhotra, 2021](#)). Al mismo tiempo, la preservación de la cultura corporativa enfrenta barreras críticas debido a la resistencia al cambio y la dispersión virtual. Estas últimas dificultan la cohesión y la colaboración creativa tradicionalmente ligadas a la presencialidad ([Malhotra, 2021](#); [World Economic Forum, 2025](#)).

En paralelo, el propósito corporativo evoluciona hacia el “stakeholder capitalism”, integrando la sostenibilidad (ESG) en la estrategia central más allá del cumplimiento cosmético ([Anthesis Group, 2025](#); [Pastor Ruiz, 2026](#); [PwC Chile y ACCIÓN Empresas, 2020](#)). Simultáneamente, la presión regulatoria y la evidencia de que la diversidad mejora la resiliencia impulsan una gobernanza inclusiva y diligente en toda la cadena de valor ([Gabaldon y Ratiu, 2024](#); [Marqués, 2025](#)) (véase Anexo III, apartado D).

Frente a estos desafíos, el diseño del futuro laboral exige integrar el trabajo consciente (“Mindful work”), que armoniza tecnología y salud mental mediante desconexión; y el trabajo significativo (“Meaningful work”), orientado a la creatividad y el impacto social. Dentro de este marco, las organizaciones deben incluir el “trabajo pro-bono” o el “tiempo libre” para facilitar a los trabajadores la búsqueda de oportunidades de aprendizaje e innovación que no estén directamente vinculadas a sus tareas asignadas ([Malhotra, 2021](#)).

En esta línea, referentes como Dave Ulrich y Simon L. Dolan coinciden en la urgencia de transformar las organizaciones hacia modelos más ágiles. Mientras Ulrich prioriza la creación de valor mediante la IA y el análisis de datos ([Yeung y Ulrich, 2020](#)), Dolan defiende un futuro humanocéntrico basado en la gestión por valores y la residencia para navegar entornos VUCA ([Dolan, 2025](#)) (véase el Anexo IX).

Sumado a todo lo anterior, la adaptación al entorno laboral del mañana requiere una serie de profundas reformas del sistema educativo como político ([Lim, 2023](#); [Kolade y Owoseni, 2022](#)). Estas acciones son fundamentales para reducir los efectos disruptivos, como es el caso de la creciente desigualdad y el desempleo tecnológico ([Chandar et al., 2025](#)). De hecho, se estima que dichas reformas institucionales y políticas tengan un mayor impacto en el futuro laboral que los avances tecnológicos ([Kolade y Owoseni, 2022](#)).

Para mantener la competitividad en una economía automatizada, se impone el imperativo del aprendizaje continuo (“reskilling” y “upskilling”) ([Johnson, 2020](#); [Kolade y Owoseni, 2022](#)). Ante la obsolescencia acelerada de competencias prevista para 2030, la capacitación masiva de la fuerza laboral se consolida como la estrategia corporativa dominante frente a la disrupción tecnológica ([Kolade y Owoseni, 2022](#); [World Economic Forum, 2025](#)) (véase Anexo XIII).

Para hacer frente a la obsolescencia de habilidades, surge el modelo de “Educación 4.0”, que exige a las universidades integrar transversalmente las competencias tecnológicas (STEM) y adoptar enfoques interdisciplinarios ([Kolade y Owoseni, 2022](#)). No obstante, esta reinversión educativa no debe caer en una mera “mercantilización”; resulta vital garantizar una educación integral que forme individuos críticos y evite reducir la universidad a la simple producción utilitarista de capital humano ([Standing, 2011/2014](#)) (véase Anexo XIII, apartado B).

Si bien esta formación es interna a la organización, no solo se requiere adaptación de forma interna sino también externa a través de políticas e intervenciones institucionales. En efecto, la intervención de los gobiernos nacionales, así como de otras instituciones multilaterales es necesaria para abordar los desafíos derivados de la innovación tecnológica ([Kolade y Owoseni, 2022](#)).

Para mitigar la brecha educativa exacerbada por la automatización y la digitalización, resulta imperativo desplegar políticas proactivas que garanticen un futuro laboral inclusivo ([Chandar et al., 2025](#)). A continuación, se plantean tres ejes de intervención fundamentales, respaldados por el actual programa de

la OIT centrado en el ser humano.

Por un lado, resulta imperativo establecer un régimen fiscal que redistribuya las ganancias de las Industrias 4.0 y 5.0 hacia programas de recualificación para trabajadores vulnerables o desplazados. Por otro, es urgente invertir en infraestructura tecnológica para erradicar la “pobreza digital”, garantizando así la inclusión y participación activa de las comunidades marginadas ([Kolade y Owoseni, 2022](#)).

Asimismo, el Estado debe financiar políticas específicas para cerrar la brecha de habilidades. Estas intervenciones deben priorizar a los trabajadores mayores (quienes presentan mayor resistencia al cambio y a las nuevas competencias ([Kolade y Owoseni, 2022](#))), haciéndolas extensivas al resto de colectivos vulnerables impactados negativamente por la digitalización ([Burdorf et al., 2023](#)).

Por último, la Organización Internacional del Trabajo ya está actualmente promoviendo un enfoque laboral más centrado en el ser humano que refuerce el contrato social, situando a las personas y su empleo en el núcleo de las políticas socioeconómicas. Para lograr esto, es imperativo incrementar la inversión en habilidades humanas, organizaciones laborales y, empleo digno y sostenible ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)).

No obstante, la gobernanza efectiva requiere abandonar la imparcialidad con el fin de equilibrar la protección social con la adaptación económica ([Kolade y Owoseni, 2022](#)). Esto implica reforzar los servicios públicos y, crucialmente, regular la responsabilidad de las plataformas sobre sus decisiones algorítmicas para mitigar la precariedad de la gig economy ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#); [Puri, 2021](#)) (véase Anexo III, apartado C).

El equilibrio futuro exige conciliar la universalidad de los derechos laborales con la flexibilidad regulatoria demandada por el sector empresarial ([Puri, 2021](#); [World Economic Forum, 2025](#)). Sin embargo, la perspectiva crítica desplaza el debate hacia la propiedad de la tecnología, proponiendo modelos colectivos para garantizar que la automatización actúe como fuerza liberadora y no explotadora ([Kolade y Owoseni, 2022](#)) (véase Anexo III, apartado E).

El empleo se ha consolidado como un determinante social fundamental para la salud pública. Por ello, frente a la automatización, resulta indispensable impulsar sectores sostenibles, como la economía del cuidado ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)) (véase Anexo XIV), y adoptar modelos organizativos centrados en la resiliencia y el bienestar humano ([Kolade y Owoseni, 2022](#); [The Lancet, 2023](#)) (véase Anexo III, apartado F).

Los datos indican que integrar la protección de la seguridad con la promoción del bienestar es más eficaz que las intervenciones aisladas ([Tamers et al., 2020](#)). En respuesta, el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) impulsa el modelo Total Worker Health® (TWH) o “SSO 4.0”, un enfoque holístico que vincula indisolublemente la seguridad laboral, la salud personal y la cultura organizacional ([Frank et al., 2023](#); [Tamers et al., 2020](#); [Johnson, 2020](#)) (véase Anexo XI, apartado A).

Dado que las asimetrías de poder generan una distribución desigual de enfermedades que castiga a los más vulnerables, garantizar un futuro seguro exige una respuesta multinivel. Esto requiere modernizar la protección social estatal y lograr que la práctica clínica reconozca el “trabajo decente” (ODS 8) como un factor protector esencial para la salud mental y física ([Burdorf et al., 2023](#); [Frank et al., 2023](#); [Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)) (véase Anexo XI, apartado B y E).

La digitalización y el teletrabajo difuminan los límites vida-trabajo, generando “telepresión” (preocupación constante por la disponibilidad). La pandemia catalizó estos riesgos psicosociales, evidenciando niveles críticos de estrés, fatiga y depresión en la fuerza laboral global ([Johnson, 2020](#);

[Tamers et al., 2020](#)) (véase Anexo XI, apartado C).

La estabilidad económica constituye un pilar irrenunciable de la salud ([Tamers et al., 2020](#)). Sin embargo, la expansión de la precariedad y la gig economy impone condiciones de inseguridad y bajos salarios que deterioran severamente el bienestar físico y psicológico, castigando con mayor rigor a mujeres y minorías ([Burdorf et al., 2023](#); [Frank et al., 2023](#)) (véase Anexo XI, apartado D).

En resumen, la digitalización polariza el mercado entre la alta especialización y la automatización, mientras la economía gig introduce flexibilidad a costa de una creciente precarización. Esta transformación no es neutral, sino que exagera las desigualdades estructurales en los colectivos vulnerables, configurando un escenario desarticulado que exige políticas urgentes de corrección.

3. Metodología

El presente trabajo emplea una metodología mixta secuencial de carácter exploratorio y descriptivo. El diseño de investigación se estructura en la triangulación de fuentes, contrastando una revisión cualitativa de la literatura académica y normativa con datos empíricos cuantitativos.

Para guiar este análisis y dar respuesta a los objetivos del estudio, se establecen las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿De qué manera la flexibilidad laboral (especialmente el trabajo híbrido) se ha consolidado como un factor estructural no negociable para la retención y la inclusión del talento?
- 2) ¿Hasta qué punto la evolución teórica de los líderes hacia roles humanocéntricos se materializa en la realidad operativa de las organizaciones?
- 3) ¿Cómo impactan la automatización y los nuevos modelos de trabajo en la tensión estructural entre la estabilidad demandada por los trabajadores y la agilidad requerida por las empresas?

Para dar respuesta a estas cuestiones, la investigación se apoya enteramente en el uso de fuentes secundarias. En la fase cualitativa se realizó una revisión de la literatura académica y normativa. Para la fase empírica, se han seleccionado como base cuantitativa dos informes internacionales de alto impacto: el “[2025 Global Human Capital Trends](#)” de Deloitte y el estudio “[Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy](#)” (2022). La selección de estas fuentes se justifica por su capacidad para aportar datos globales actualizados a gran escala, permitiendo capturar de forma simultánea la visión estratégica de líderes y directivos (Deloitte) y la perspectiva directa de los empleados (McKinsey).

En cuanto a las técnicas de análisis utilizadas, se ha optado por un análisis descriptivo de los datos secundarios y una técnica de triangulación teórica-empírica. Este procedimiento extrae las estadísticas descriptivas de los informes seleccionados y las cruza sistemáticamente con el marco teórico a través de tres ejes clave: transformaciones tecnológicas, modelos híbridos y consecuencias sociales.

Finalmente, el alineamiento entre el método seguido y las preguntas de investigación es directo y necesario. Dado que el objetivo es validar si las proyecciones teóricas coinciden con la realidad operativa, era imprescindible contrastar la sociología del trabajo con datos corporativos. La triangulación de las perspectivas de empleados (McKinsey) y empleadores (Deloitte) proporciona el diseño metodológico exacto para observar las brechas reales entre lo que el talento demanda y lo que las empresas ejecutan, dando una respuesta fundamentada a las hipótesis planteadas.

4. Resultados de la investigación

4.1 Estudio de Deloitte: “2025 Global Human Capital Trends”

El informe “[2025 Global Human Capital Trends](#)” identifica la necesidad de las empresas en adaptarse e integrar los avances tecnológicos, sobre todo la Inteligencia Artificial, con el fin de crear nuevos modelos de negocio que consigan equilibrar el auge tecnológico con el bienestar de los empleados. Esto implicaría la redefinición de la relación entre las organizaciones y el talento ([Deloitte, 2025](#)).

Tabla 1: Resultados del progreso organizacional y el desempeño humano

Eje de análisis	Hallazgos	Resultados
Progreso organizacional	Alto nivel de progreso en sostenibilidad humana como estrategia empresarial.	6%
Relación entre desempeño y desarrollo humano	Mayor propensión a reportar mejores resultados financieros en organizaciones donde se fomenta el crecimiento personal y cognitivo de los trabajadores.	1.8 veces superior
	Posibilidad de generar mayor valor para clientes, comunidad y sociedad.	1.4 veces superior
	Mayor capacidad de ofrecer empleo significativo a los empleados.	1.6 veces superior

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [Deloitte, 2025](#)

Los datos evidencian que, aunque un enfoque en el desarrollo humano multiplica significativamente los resultados financieros y el valor generado, apenas una ínfima minoría de organizaciones ha logrado avances reales en sostenibilidad humana.

Tabla 2: La tensión entre estabilidad y agilidad en el mundo laboral

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Expectativas de los trabajadores	Demanda de mayor estabilidad laboral a futuro.	75%
Expectativas de la dirección	Necesidad de estructuras organizativas mucho más ágiles.	85%

Reconocimiento organizacional	Importancia atribuida al equilibrio entre estabilidad y agilidad.	72%
Nivel de acción	Implementación de acciones significativas para dicho equilibrio.	39%
Nivel de progreso	Alto grado de avance en el equilibrio estabilidad-agilidad.	6%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [Deloitte, 2025](#)

Se constata una clara tensión estructural entre la demanda de estabilidad de los trabajadores y la necesidad de agilidad de la dirección, un desafío ampliamente reconocido pero con un nivel de ejecución práctica deficiente.

Tabla 3: Resultados sobre la Capacidad Organizacional (Busywork)

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Uso del tiempo de trabajo	Proporción del tiempo diario dedicado a tareas que no generan valor organizacional.	41%
Eficiencia organizativa	Organizaciones altamente efectivas en la simplificación del trabajo.	22%
Reconocimiento estratégico	Organizaciones que consideran prioritario aumentar la capacidad de los trabajadores para el crecimiento personal, la imaginación y el pensamiento profundo.	82%
Nivel de progreso	Organizaciones que reportan un alto nivel de avance en el desarrollo de dichas capacidades.	8%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [Deloitte, 2025](#)

Existe una profunda desconexión entre el reconocimiento estratégico del desarrollo personal y la realidad operativa, donde el exceso de tareas sin valor (busywork) limita drásticamente la capacidad y la eficiencia organizacional.

Tabla 4: Resultados sobre la Propuesta de Valor para el Empleado (EVP) en la era de la IA

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Redefinición del EVP	Reconocimiento de la importancia de reinventar la Propuesta de Valor para el Empleado en la era de la IA.	69%
Nivel de progreso en EVP	Organizaciones que reportan un alto nivel de avance en la redefinición del EVP.	6%
Influencia de la IA en retención	Porcentaje de gerentes y trabajadores más propensos a unirse o permanecer en organizaciones con un EVP adaptado a la IA.	>70%
Compartición de recompensas de la IA	Encuestados que consideran muy (o incluso críticamente) importante compartir con los trabajadores los beneficios creados por la IA.	56%
Acción organizacional en recompensas de IA	Empresas que implementan medidas significativas para compartir los beneficios de la IA.	23%
Preocupaciones por la IA sobre sus “impactos silenciosos”	Distinciones borrosas entre trabajo humano y tecnológico.	54%
	Violaciones de privacidad y vigilancia de la IA.	50%
	Menor colaboración con personas.	49%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [Deloitte, 2025](#)

Los datos muestran que, si bien la integración de la IA exige reevaluar urgentemente la Propuesta de Valor para el Empleado (EVP) para atraer el talento, el progreso corporativo es mínimo y persisten fuertes preocupaciones sobre sus “impactos silenciosos”.

Tabla 5: Resultados sobre la Brecha de Experiencia (Experience Gap)

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Preparación de nuevas contrataciones	Porcentaje de gerentes y ejecutivos que considera que las recientes contrataciones no estaban del todo preparadas, principalmente por falta de experiencia.	66%
Valoración organizacional	Porcentaje de encuestados que indica que su organización prioriza experiencia y títulos por encima de habilidades y potencial.	59%
Atracción y retención por habilidades	Porcentaje de encuestados que se sentiría más atraído y permanecería en organizaciones que valoran habilidades y potencial en lugar de títulos y experiencia.	66%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [Deloitte, 2025](#)

Se evidencia una “brecha de experiencia” provocada por la tendencia organizativa a priorizar titulaciones y experiencia pasada, desalineándose con la clara preferencia de los empleados y directivos por basar el desarrollo en habilidades y potencial.

Tabla 6: Resultados sobre la Motivación del Trabajador (Unidad de Uno)

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Desconexión de motivación	Trabajadores que comprenden lo que les motiva.	78%
	Trabajadores que creen que sus organizaciones y gerentes entienden sus motivaciones.	33%
Personalización del trabajo	Líderes que consideran importante personalizar la experiencia laboral según motivaciones, habilidades y patrones de comportamiento.	67%

Motivación de alto rendimiento	Principales factores que impulsan a los trabajadores a rendir a alto nivel.	Recompensas financieras y seguridad laboral
Nivel de progreso en personalización	Organizaciones que logran un alto grado de hiper-personalización del trabajo.	7%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [Deloitte, 2025](#)

Existe una notable desconexión entre lo que motiva realmente a los trabajadores (principalmente seguridad y compensación) y la percepción de sus líderes, traduciéndose en un fracaso generalizado a la hora de hiper-personalizar la experiencia laboral.

Tabla 7: Resultados sobre la Gestión del Desempeño y el Rol del Gerente

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Confianza en la gestión del desempeño	Gerentes que no confían en los procesos de gestión del desempeño.	61%
	Trabajadores que no confían en los procesos de gestión del desempeño.	72%
Efectividad en la evaluación	Organizaciones que califican su capacidad para evaluar con precisión el valor creado por trabajadores individuales como poco o nada efectiva.	75%
Reinvención del rol del gerente	Encuestados que consideran importante reinventar el rol de gerente intermedio.	73%
	Organizaciones que han logrado un alto progreso en la reinvención del rol del gerente.	7%
Uso del tiempo de los gerentes	Porcentaje del tiempo dedicado a resolver problemas del día a día.	21%
	Porcentaje del tiempo dedicado a tareas administrativas.	16%

	Porcentaje del tiempo dedicado a desarrollar a las personas a su cargo.	13%
--	---	-----

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [Deloitte, 2025](#)

Los sistemas tradicionales de evaluación generan desconfianza generalizada; y aunque urge redefinir el rol del gerente intermedio, estos continúan atrapados en labores administrativas, dedicando una fracción mínima de su tiempo al desarrollo de sus equipos.

Tabla 8: Resultados sobre el Caso de Valor de la Tecnología

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Orquestación tecnológica	Encuestados que consideran críticamente importante organizar y orquestar la tecnología en un entorno de fronteras tradicionales difusas.	62%
	Organizaciones que han logrado un progreso significativo en la orquestación tecnológica.	6%
Fracaso en inversiones tecnológicas	Organizaciones que identifican casos de negocio poco realistas o falta de datos como causa de fracasos en inversiones tecnológicas.	42%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [Deloitte, 2025](#)

A pesar de reconocerse como un factor crítico, la orquestación tecnológica avanza de forma muy limitada, derivando frecuentemente en fracasos de inversión causados por la falta de datos y el diseño de modelos de negocio poco realistas.

En resumen, los hallazgos del informe de Deloitte indican que, si bien los líderes reconocen la importancia de equilibrar los resultados empresariales con los humanos, la mayoría de las organizaciones permanecen en una etapa de “esperar y ver” (“wait-and-see cycle”), luchando por alcanzar un progreso significativo en la gestión del cambio, la adopción de la IA centrada en el ser humano, la simplificación de tareas y la reinversión de funciones clave como la del gerente. El principal reto consiste en convertir estas tensiones en oportunidades que impulsen el desempeño humano.

4.2 Estudio de McKinsey: “Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy” 2022

Por otro lado, el informe [“Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy”](#) McKinsey & Company revela la conexión entre los nuevos modelos de negocio ligados a las nuevas tecnologías y la inclusión laboral y social. Este último defiende la necesidad de redefinir el modelo híbrido de una forma estratégica con el fin de evitar que este modelo arrastre sesgos. Se trata de

transformar el modelo híbrido en el motor de la creación de entornos laborales inclusivos y equitativos ([McKinsey & Company, 2022](#)).

Tabla 9: Resultados del progreso organizacional y el desempeño humano

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Preferencia por el modelo de trabajo	Encuestados que prefieren un modelo de trabajo híbrido.	75%
	Encuestados que prefieren un modelo de trabajo totalmente presencial (on-site).	25%
Continuidad del trabajo híbrido	Trabajadores con experiencia reciente en modelos híbridos que prefieren mantenerlos en el futuro.	>80%
	Empleados que actualmente trabajan en modelo híbrido y desean que se conserve.	85%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [McKinsey & Company, 2022](#)

Los resultados confirman que el trabajo híbrido ha dejado de ser una medida coyuntural para consolidarse como el modelo preferido y demandado a largo plazo por la mayoría de los trabajadores.

Tabla 10: Preferencia por el trabajo híbrido en grupos tradicionalmente subrepresentados

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Preferencia por discapacidad	Mayor probabilidad de preferir el trabajo híbrido entre empleados con discapacidad frente a empleados sin discapacidad.	+11%
Preferencia por identidad de género	Mayor probabilidad de preferir el trabajo híbrido entre empleados no binarios frente a hombres y mujeres.	+14%
Preferencia por orientación sexual	Mayor probabilidad de preferir el trabajo híbrido entre empleados LGBTQ+ frente a empleados heterosexuales.	+13%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [McKinsey & Company, 2022](#)

Los datos revelan que la preferencia por el trabajo híbrido es significativamente mayor entre colectivos históricamente subrepresentados, perfilándose como un entorno laboral más inclusivo y seguro frente a los sesgos de la presencialidad.

Tabla 11: Disposición a abandonar el empleo ante la falta de flexibilidad laboral.

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Disponibilidad del trabajo híbrido	Trabajadores que prefieren el trabajo híbrido y buscarían otras oportunidades si no está disponible en su organización actual.	71%
Retorno al trabajo presencial	Trabajadores que prefieren modelos híbridos y buscarían otro empleo si se les exige regresar totalmente al trabajo presencial.	>66%
Diferencia por edad	Mayor probabilidad de buscar otro empleo entre trabajadores de 18 a 34 años frente a 55 a 64 años.	+59%
Diferencias por grupo racial	Mayor probabilidad de buscar otro empleo entre empleados Black frente a empleados White.	+14%
Diferencias por orientación sexual	Mayor probabilidad de buscar otro empleo entre empleados LGBQ+ frente a heterosexuales.	+24%
Diferencias por género	Mayor probabilidad de buscar otro empleo entre mujeres frente a hombres.	+10%
	Mayor probabilidad de buscar otro empleo entre personas no binarias frente a hombres y mujeres.	+18%
Diferencias por discapacidad	Mayor probabilidad de buscar otro empleo entre empleados con discapacidad frente a empleados sin discapacidad.	+14%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [McKinsey & Company, 2022](#)

La flexibilidad laboral ha evolucionado de beneficio opcional a factor crítico de retención, cuya ausencia o revocación desencadenaría altas tasas de rotación voluntaria, impactando con mayor severidad en las minorías y el talento joven.

Tabla 12: Consenso sobre prioridades de inclusión en modelos de trabajo híbrido.

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Prioridades de inclusión en trabajo híbrido	Apoyo al equilibrio entre trabajo y vida personal como práctica de inclusión prioritaria.	59%
	Construcción de equipos como práctica de inclusión prioritaria.	50%
	Respeto mutuo como práctica de inclusión prioritaria.	44%
Evolución durante la pandemia	Percepción de mejora del apoyo al equilibrio trabajo – vida personal.	59%
	Percepción de empeoramiento del apoyo al equilibrio trabajo – vida personal.	13%
	Percepción de mejora en la construcción de equipos.	50%
	Percepción de empeoramiento en la construcción de equipos	21%
	Percepción de mejora del respeto mutuo.	37%
	Percepción de empeoramiento del respeto mutuo.	11%

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [McKinsey & Company, 2022](#)

Existe un amplio consenso interdemográfico en que garantizar el apoyo al equilibrio entre la vida profesional y personal constituye la principal prioridad para fomentar una verdadera inclusión en los entornos híbridos.

Tabla 13: Impacto de la cultura inclusiva en la experiencia del empleado y el desempeño organizacional.

Eje de análisis	Indicador	Resultados
Retención del talento	Mayor probabilidad de permanencia en organizaciones con cultura inclusiva.	+47%
Desempeño organizacional	Mayor probabilidad de que los empleados califiquen a su organización como de alto rendimiento cuando es inclusiva.	+90%
Colaboración	Mayor probabilidad de que los empleados se esfuercen por ayudar	7 veces más

	a un colega en organizaciones inclusivas.	
Experiencia del empleado	Impacto positivo general de la cultura inclusiva en la satisfacción laboral y la colaboración.	Evidencia positiva consistente

Fuente de los datos: Elaboración propia a partir del estudio de [McKinsey & Company, 2022](#)

Los hallazgos demuestran contundentemente que una cultura inclusiva correlaciona de forma directa con mayores tasas de retención de talento, colaboración proactiva entre compañeros y un rendimiento organizacional superior.

En este contexto, los resultados obtenidos en el informe de McKinsey & Company muestran que los líderes que consigan equilibrar efectivamente modelos de trabajo híbrido con prácticas inclusivas sólidas pueden aumentar su atractivo como empleadores. Por lo contrario, una adopción de modelos híbridos mal concebidos corre el riesgo de acelerar salidas, disminuir la inclusión y dañar el desempeño.

5. Discusión

Esta sección contrasta el marco teórico con los hallazgos empíricos obtenidos de los informes de Deloitte (2025) y McKinsey (2022). Mediante esta triangulación, se analiza si las proyecciones académicas coinciden con la realidad organizacional, estructurando el debate en cuatro ejes fundamentales: la paradoja humano-céntrica, la inclusión en modelos híbridos, la crisis del liderazgo y la tensión estabilidad-agilidad.

5.1 La paradoja de la centralidad humana

La revisión de la literatura preveía una transición inevitable de la Industria 4.0 a la Industria 5.0, definida por un enfoque centrado en el ser humano, la sostenibilidad y la resiliencia ([Kolade y Owoseni, 2022](#)). Estos investigadores sostienen que la tecnología debe emplearse para atender necesidades humanas y no para someter al trabajador. Sin embargo, los datos empíricos de Deloitte muestran una preocupante brecha entre esta teoría y la realidad empresarial: a pesar de que el 82% de las organizaciones admite la relevancia estratégica de promover el desarrollo personal y la creatividad, solo un 8% indica contar con un elevado nivel de progreso en la formación de estas habilidades ([Deloitte, 2025](#)).

De igual manera, aunque la literatura indica que la automatización debería liberar a las personas de tareas rutinarias para centrarse en actividades creativas ([Chandar et al., 2025](#)), los hallazgos revelan que el 41% del tiempo laboral diario continúa empleándose en tareas que no aportan valor (“busywork”), y únicamente el 22% de las empresas logra simplificar el trabajo de manera efectiva ([Deloitte, 2025](#)). Esto ratifica que, aunque teóricamente buscamos un trabajo significativo (“meaningful work” ([Malhotra, 2021](#))), en la práctica se mantiene una baja eficiencia organizativa que obstaculiza la liberación del potencial humano.

Además, hay un consenso entre la literatura y los resultados respecto a los riesgos de la tecnología: la literatura advierte sobre la vigilancia y la pérdida de privacidad, temor que se confirma en los resultados donde el 50% de los encuestados manifiesta inquietud por los “impactos silenciosos” de la IA, como la vigilancia y la menor colaboración humana ([Deloitte, 2025](#)).

5.2 El trabajo híbrido: De la preocupación por el aislamiento a la herramienta de inclusión

La literatura académica presentaba una visión más cautelosa respecto al teletrabajo y la digitalización,

señalando riesgos psicosociales como la “telepresión”, el aislamiento y la dificultad para separar vida laboral de vida personal ([Tamers et al., 2020](#)). Además, indicaba que la digitalización podría intensificar desigualdades preexistentes para comunidades vulnerables ([ACNUDH y UNESCO, 2025](#)).

No obstante, los hallazgos del estudio de McKinsey matizan notablemente esta perspectiva negativa, revelando que el trabajo híbrido funciona como un nivelador para colectivos históricamente marginados. Los datos empíricos muestran que las personas con discapacidad (+11%), los trabajadores no binarios (+14%) y la comunidad LGBTQ+ (+13%) prefieren en mayor medida los modelos híbridos en relación a sus homólogos ([McKinsey & Company, 2022](#)). Esto indica que, a diferencia del riesgo de exclusión mencionado en la teoría, el entorno digital puede disminuir obstáculos físicos y sociales existentes en la oficina tradicional, confirmando la importancia de la flexibilidad como parte de la estrategia DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) ([McKinsey & Company, 2022](#)).

A pesar de esto, existe un fuerte consenso respecto a la irreversibilidad del cambio. La literatura señala que el teletrabajo ha venido para quedarse ([ONTSI, 2024](#)) y, en base a esta premisa teórica se planteó la primera hipótesis de este TFG de que la flexibilidad laboral se ha convertido en un factor determinante no negociable para la retención del talento tras la pandemia. La triangulación con los resultados empíricos permite validar esta hipótesis de manera contundente. Los datos del informe McKinsey confirman que la flexibilidad ha dejado de ser un beneficio opcional para convertirse en una exigencia estructural: más del 80% de quienes han experimentado el modelo híbrido quieren conservarlo, y el 71% buscaría otro trabajo si perdiera esta flexibilidad ([McKinsey & Company, 2022](#)). Esto demuestra que, tal como se anticipaba en la literatura sobre el “contrato social renovado” ([Johnson, 2020](#); [Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)), la libertad sobre dónde y cuándo trabajar es ahora un pilar central de la propuesta de valor, y su ausencia es un detonante directo de rotación voluntaria. Esta última teoría se ve, además, alineada por esto con la exigencia empírica de los empleados por un mejor equilibrio entre vida-trabajo, considerado como la principal prioridad de inclusión ([McKinsey & Company, 2022](#)).

5.3 Crisis de liderazgo y brecha de habilidades

La revisión de la literatura subraya la necesidad de nuevos estilos de liderazgo fundamentados en “competencias blandas” (empatía, fomento del desarrollo de otros, inteligencia emocional) para manejar el contexto VUCA ([Lim, 2023](#); [Westover, 2024](#)). Por ello, se sostiene que los líderes deben abandonar modelos jerárquicos y transformarse en facilitadores y “directores” ([Malhotra, 2021](#)). A partir de esta idea, se formuló la segunda hipótesis de este trabajo: los líderes y gerentes han evolucionado su rol hacia el de “coaches” dedicados al desarrollo y bienestar de sus equipos.

No obstante, los resultados revelan una situación preocupante que, además, llevan a no validar esta hipótesis en la práctica actual: los directivos se encuentran inmersos en actividades administrativas y, aunque el 73% de los encuestados considera importante reinventar su rol de gerente, solo el 7% de las organizaciones ha logrado progresos significativos ([Deloitte, 2025](#)). El reporte de Deloitte indica que los directivos emplean el 13% de su tiempo en el desarrollo del talento mientras que la mayor parte se gasta en solucionar problemas cotidianos (21%) y en tareas administrativas (16%) ([Deloitte, 2025](#)). Esto quiere decir que los gerentes continúan atrapados en funciones tradicionales y, por lo tanto, el cambio de rol hacia el liderazgo empático y desarrollador (deseado teóricamente) no se ha materializado en la asignación real del tiempo de los mandos intermedios.

Además, se observa una discrepancia en la valoración del talento. Mientras que la literatura promueve el reskilling y la importancia de las competencias transversales para enfrentar el desempleo tecnológico ([Johnson, 2020](#); [Kolade y Owoseni, 2022](#)), los resultados muestran que el 59% de las organizaciones continúa dando más valor a los títulos y la experiencia que a las habilidades y al potencial ([Deloitte,](#)

2025), lo que provoca una “brecha de experiencia” que frustra tanto a los nuevos empleados como a las estrategias de adaptación organizacional.

5.4 Tensión entre Estabilidad y Agilidad

Uno de los aspectos de mayor conflicto señalados es la tensión entre la seguridad laboral y la flexibilidad empresarial. La literatura acerca del “precariado” y la “gig economy” señala que la búsqueda de la flexibilidad por las empresas ha trasladado riesgos e inestabilidad a los empleados, impactando su salud mental y su bienestar económico (Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA, 2024; Standing, 2011/2014; UGT, 2025).

Los resultados empíricos respaldan esta tensión estructural. Existe una desconexión fundamental: el 75% de los empleados demanda estabilidad en el empleo, sin embargo, el 85% de los ejecutivos valora la rapidez en las estructuras organizativas (Deloitte, 2025). A pesar de que la literatura indica que la respuesta está en políticas de protección social y un enfoque de “trabajo decente” (Burdorf et al., 2023), los hallazgos revelan que las empresas intentan resolver esta problemática a través del concepto de “stagibility” (estabilidad + agilidad), aunque únicamente un 39% está llevando a cabo acciones relevantes para alcanzar esta meta (Deloitte, 2025).

Finalmente, existe un consenso absoluto en que la estabilidad económica y el bienestar son esenciales para el rendimiento. La literatura indica que la inestabilidad financiera afecta negativamente la salud mental (Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA, 2024; UGT, 2025), y los hallazgos confirman que la estabilidad laboral y las compensaciones económicas son los principales factores que impulsan el alto rendimiento de los empleados, a pesar de que los líderes, frecuentemente malinterpretan estas motivaciones (solo un 33% considera comprenderlas) (Deloitte, 2025).

Tabla 14: Narrativa del Futuro del Trabajo vs. Realidad Operativa

Dimensión	Narrativa teórica	Realidad Operativa
Centralidad Humana	La tecnología (Industria 5.0) liberará el potencial creativo y eliminará tareas rutinarias.	<u>Refutado</u> : El 41% del tiempo se pierde en tareas irrelevantes y solo el 8% de las empresas ha mejorado habilidades humanas. El 50% teme la vigilancia algorítmica.
Flexibilidad	Riesgo teórico de aislamiento y desconexión social.	<u>Validado como Inclusión</u> : Herramienta clave para grupos subrepresentados. El 71% del talento renunciaría si perdiera la flexibilidad híbrida.
Liderazgo	Evolución de los gerentes hacia roles de coaches y mentores.	<u>Estancado</u> : Los líderes siguen atrapados en la administración. Persiste la valoración de títulos sobre habilidades.
Contrato social	Equilibrio mediante la “flexiseguridad” y el salario emocional.	<u>Tensión Estructural</u> : Choque entre la demanda de estabilidad del trabajador y la agilidad empresarial. La seguridad financiera sigue siendo el determinante principal.

Fuente: elaboración propia

5.5 Limitaciones de la investigación

La investigación académica presenta limitaciones metodológicas. En primer lugar, este estudio se fundamenta exclusivamente en la triangulación de fuentes secundarias. Al basar el análisis empírico en macro-informes, los resultados reflejan mayoritariamente la perspectiva y realidad de grandes corporaciones globales y del mercado laboral formal. Este enfoque puede invisibilizar las dinámicas específicas de las pequeñas y medianas empresas, así como del sector informático de economías en vías de desarrollo, donde las problemáticas del precariado y la vulnerabilidad tecnológica descritas en el mercado teórico suelen ser más severas.

Además, al tratarse de un fenómeno en acelerada evolución, los datos empíricos utilizados representan una imagen temporal específica que podría sufrir variaciones a corto plazo. Finalmente, la ausencia de recolección de datos primarios propios restringe el análisis a variables y preguntas predefinidas por las firmas consultoras. Estas limitaciones sugieren la necesidad de futuras líneas de investigación que aborden el futuro del trabajo mediante estudios empíricos directos y enfoques longitudinales que permitan medir el impacto real de estas transformaciones a lo largo del tiempo.

6. Conclusiones

El futuro del trabajo no debe entenderse en términos dicotómicos, sino como una realidad compleja y matizada, que debe considerarse como un proceso de transformación profunda donde la automatización y la IA van a desempeñar un papel central. Se podría decir que es innegable que numerosas profesiones, especialmente aquellas basadas en tareas rutinarias, tenderán a desaparecer o disminuirán considerablemente. No obstante, este escenario no implica necesariamente un saldo negativo, sino más bien una reconfiguración del mercado laboral en la que surgirán nuevas profesiones, más o menos difíciles de predecir, y en la que otras se adaptarán a las nuevas exigencias tecnológicas.

En este aspecto, la convivencia entre humanos y tecnología será cada vez más estrecha. Estas herramientas, lejos de reemplazar completamente al trabajador, tienen potencial de completar sus habilidades, incrementando la productividad y permitiendo un mayor enfoque en tareas creativas, analíticas o relacionales. Este nuevo paradigma ofrece nuevas oportunidades en términos de inclusión laboral, flexibilidad y conciliación entre vida personal y profesional, aspectos que pueden contribuir a un modelo de trabajo más equilibrado y adaptado a necesidades individuales. Sin embargo, la idea de conciliación vida personal y profesional revela un gran desafío puesto que es susceptible de incrementar el individualismo derivado de la expansión del trabajo en remoto, pudiendo afectar negativamente a la interacción social, la cultura organizativa y la colaboración entre trabajadores.

Adoptar una visión crítica ante este avance es imprescindible. El uso intensivo de la IA plantea riesgos evidentes si no se establecen marcos normativos adecuados que garanticen su uso ético, justo y responsable. Asimismo, se presenta el riesgo de que estas herramientas sustituyan procesos esenciales como el pensamiento crítico, la reflexión o la toma de decisiones autónomas. Para evitar esto, la IA debe concebirse como un instrumento de apoyo y aprendizaje, capaz de ampliar nuestro conocimiento sin reemplazar capacidades intelectuales.

En definitiva, el verdadero desafío no reside en la tecnología en sí, sino en su integración en la sociedad. El futuro laboral dependerá en gran medida de la capacidad colectiva para gestionar este cambio de forma equilibrada, garantizando tanto la innovación como la protección de los valores humanos fundamentales.

ANEXOS

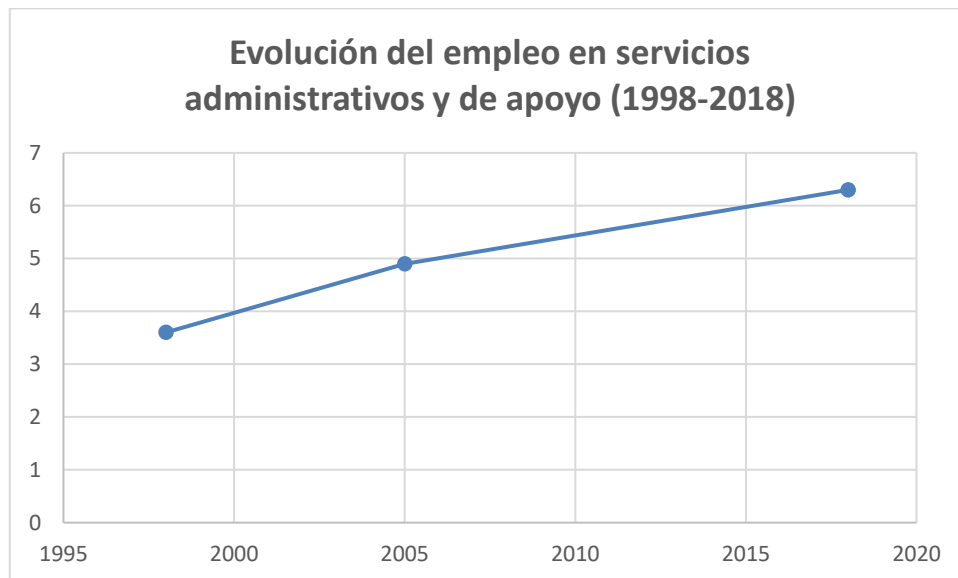
Anexo I: Análisis de la “Uberización”, Regulación Algorítmica y Evolución Histórica del Empleo.

El concepto de “uberización de la economía” emerge del modelo de negocio de plataformas como Uber, aunque hoy en día se ha ampliado a muchos sectores como la hostelería, la educación, la logística y los servicios profesionales ([INTERIM GROUP, 2025](#)). Este modelo se distingue por la intermediación tecnológica a través de aplicaciones móviles que enlazan de manera instantánea la oferta y la demanda, junto con una gestión algorítmica que reemplaza gradualmente la supervisión humana ([Brandan, 2025](#)). Los algoritmos desempeñan funciones esenciales como la asignación de tareas, la fijación de precios dinámicos y la evaluación del rendimiento ([Konjen, 2025](#)), situando el trabajo en la llamada “gig economy”, que se sostiene en encargos temporales y la falta de una relación laboral fija ([INTERIM GROUP, 2025](#)).

El efecto de este modelo en los empleados muestra una clara ambivalencia. Por un lado, se mencionan beneficios como la flexibilidad en los horarios, la libertad para elegir cuándo trabajar y la facilidad de acceder al mercado laboral para obtener ingresos adicionales ([Brandan, 2025](#); [INTERIM GROUP, 2025](#)). Por el otro, se presenta una crítica constante a la inestabilidad vinculada a este sistema, marcada por la fluctuación de los ingresos, la ausencia de protección social y las escasas oportunidades de crecimiento profesional a largo plazo. A esto se añade la creciente monitorización algorítmica, descrita como un “panóptico digital”, donde el rendimiento se limita a métricas cuantitativas que tienden a desdibujar el contexto humano y a socavar la autonomía del trabajador ([Brandan, 2025](#); [INTERIM GROUP, 2025](#)).

En el contexto normativo, España y la Unión Europea han progresado hacia una mejor protección de estos empleados, particularmente mediante la presunción de laboralidad cuando las plataformas ejercen un control real y efectivo ([Departamento de Análisis de Prensamedia, 2025](#)). La Ley Rider en España, aprobada en 2021, representó un avance en este aspecto, aunque su implementación ha causado efectos secundarios como la disminución del empleo, el incremento de precios y la reducción de la flexibilidad horaria ([El Periódico de Ceuta, 2026](#)). En paralelo, la lógica de la uberización empieza a extenderse a otros sectores, como la educación superior, generando el debate sobre la denominada “Ubersidad”. En conjunto, las fuentes indican un futuro híbrido del empleo, en el que la tecnología y la normativa coexistirán, aunque alertan que una gestión demasiado algorítmica podría acentuar la deshumanización del trabajo y restringir la innovación y la colaboración a largo plazo ([Llorens Largo y López-Meseguer, 2022](#)).

No obstante, la reciente evidencia histórica proporciona un matiz esencial de este marco: el avance tecnológico de las últimas décadas no parece haber causado un desempleo masivo generalizado, sino, todo lo contrario. Si bien ha transformado el mercado laboral, dicha transformación se ha caracterizado, en parte, por la creación de nuevos empleos y sectores ([Lane y Saint-Martin, 2024](#)). Esto se ve claramente reflejado en el rápido crecimiento de la subcontratación nacional y/o la externalización doméstica. Concretamente, el empleo presente dentro del sector de servicios administrativos y de apoyo se ha incrementado de forma sostenida en el tiempo, pasando del 3,6% del empleo total en 1995 al 4,9% en 2005, alcanzando en 2018 el 6,3% ([Organisation for Economic Co-operation and Development. s. f.](#)). El siguiente gráfico dibuja dicha evolución:



La transformación tecnológica es una macro-tendencia que, junto a otras como las tecnologías emergentes (blockchain, Internet de las cosas (IoT) y computación cuántica), continuarán modificando el empleo y darán forma al mercado laboral global entre 2025 y 2030 ([Adams, 2024](#)). Entre ellas, resalta la expansión del acceso digital. El 60% de los empleadores anticipa que será la tendencia más transformadora de aquí a 2030 ([World Economic Forum, 2025](#)). De igual manera, las tecnologías avanzadas (IA, robótica, automatización) se presentan como un motor dual que promueve tanto la creación como la supresión de puestos de trabajo ([World Economic Forum, 2025](#)). En efecto, los sistemas automatizados no son perfectos y a menudo conllevan fallos los cuales no pueden resolverse con otra herramienta automatizada, sino que necesita un trabajo humano auxiliar. Este último es lo que denominamos “ghost work” o “trabajo fantasma”: un trabajo oculto, mal pagado, que sin embargo asegura que estos sistemas funcionen de forma efectiva. Esta lógica contradice la narrativa pesimista de muchos analistas que prevén la obsolescencia total del trabajo humano ([Howcroft y Taylor, 2023](#)).

Anexo II: Definiciones Institucionales y Técnicas de la IA.

Según la Ley Europea, un sistema IA es “un sistema basado en máquinas que está diseñado para funcionar con diversos niveles de autonomía y que puede mostrar capacidad de adaptación tras su despliegue, y que, para objetivos explícitos o implícitos, infiere, a partir de la entrada que recibe, cómo generar salidas tales como predicciones, contenidos, recomendaciones o decisiones que pueden influir en entornos físicos o virtuales” ([Future of Life Institute, 2024](#)).

Contrariamente a los ordenadores convencionales que funcionan en entornos codificados con normas preestablecidas, la IA posee la capacidad de manejar una variedad de datos no estructurados y tomar decisiones sin una programación explícita. Por primera vez la automatización de tareas no rutinarias se ve posible, como por ejemplo el análisis de documentos más complejos ([Organisation for Economic Co-operation and Development. s. f.](#)). Esta nueva habilidad está revolucionando sectores en su totalidad. Por ejemplo, en el sector de la salud facilita diagnósticos más exactos y acelera el desarrollo de nuevos fármacos. Por otra parte, en las finanzas, aumenta la identificación de fraudes y proporciona un asesoramiento automatizado. En el comercio minorista (o retail) también se ven sus efectos por el auge del marketing individualizado y la mejora en la gestión de las cadenas de suministros ([Adams, 2024](#)). Esta transformación afecta a áreas donde los empleados tienen una gran posibilidad de relacionarse con sistemas de IA, como es el caso de la alta tecnología, la automoción, las telecomunicaciones, el transporte o la logística ([Lane y Saint-Martin, 2024](#)).

Anexo III: Impacto cuantitativo y Desafíos Fiscales, Éticos y Normativos de la Nueva Economía.

A. Desplazamiento Laboral y Densidad de Robots

Actualmente, en las líneas de producción de las economías avanzadas hay 14 robots por cada 100 trabajadores, cifra que ese anticipa que aumentará, creando una nueva necesidad de mantenimiento y supervisión humana ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)).

B. Debate Fiscal y Normativo

Frente a la automatización del empleo y el consiguiente descenso de los ingresos fiscales tradicionales basados en salarios humanos, surge una preocupación por la sostenibilidad del Estado de Bienestar que ha provocado la emergencia de un nuevo debate social sobre si estos últimos deben cotizar a la Seguridad Social o pagar impuestos ([Bueno Maluenda, 2020](#)).

Los defensores de esta medida defienden la idea que la sustitución de trabajadores por máquinas reduce la base de cotizantes necesarios para financiar las pensiones y los servicios sociales ([Álvarez, 2019](#)). Desde este enfoque, personalidades como Bill Gates han abogado por la implementación de un impuesto a los robots que sea equivalente al de un trabajador humano que cumple la misma función, no solo con los objetivos recaudatorios, sino también como una herramienta para regular la velocidad de transición tecnológica y reducir el desplazamiento laboral ([Villalba, 2025](#)). Los fondos generados se utilizarían para financiar servicios en los que la intervención humana es irremplazable, como el cuidado de ancianos o la enseñanza, así como para la formación de los trabajadores desplazados ([Villalba, 2025](#)). En el ámbito español, los sindicatos, en particular la UGT, afirman que la robotización debe beneficiar al sistema de protección social y no solo aumentar las ganancias empresariales, sugiriendo la noción de que “los robots coticen” como una metáfora para demandar que las nuevas tecnologías contribuyan financieramente al mantenimiento del sistema público ([Álvarez, 2019](#)).

Desde el punto de vista legal y técnico, existe un gran acuerdo sobre las complicaciones de implementar el concepto clásico de “cotización” a las máquinas. En primer lugar, la cotización social se relaciona con derechos como la atención médica o la pensión de jubilación, situaciones que no son aplicables a los robots dado que no se enferman ni jubilan ([Basomba, 2021](#)). A esto se añade la falta de personalidad jurídica puesto que los robots son vistos actualmente como simples objetos o herramientas, lo que impide asignarles obligaciones fiscales directas; aunque en el contexto europeo se ha discutido la posible instauración de una “personalidad digital” para los sistemas más desarrollados, lo que ha generado un rechazo considerable por su incompatibilidad con los principios humanistas del derecho ([Bueno Maluenda, 2020](#); [Díaz Mordillo, 2025](#); [Checa Prieto, 2022](#)). Finalmente, se incorpora la complejidad práctica de establecer qué debe considerarse como “robot” en el contexto de la Industria 4.0, donde la automatización no solo toma formas físicas, sino que también se expresa a través de software, IA y algoritmos intangibles ([Díaz Mordillo, 2025](#)).

Debido a esta inviabilidad legal y conceptual de una cotización tradicional para los robots, se han propuesto diversas alternativas fiscales para compensar la pérdida de ingresos causada por la sustitución del trabajo humano. Entre las opciones, resalta la capacidad de implementar impuestos por el uso, la posesión o el mantenimiento de robots, así como tasas sobre la automatización empresarial basadas en la relación entre los ingresos generados y la cantidad de trabajadores ([Bueno Maluenda, 2020](#); [Instituto de Economía de Barcelona, s.f.](#)). Una opción teórica implica la asignación de ingresos simulados, a través del cálculo de un “salario hipotético” vinculado al labor desempeñado por los sistemas automatizados, sobre el cual se aplicaría la carga impositiva correspondiente ([Bueno Maluenda, 2020](#); [Instituto de](#)

[Economía de Barcelona, s.f.](#)). De la misma forma, ciertos especialistas sugieren reformas fiscales más amplias que reemplacen la tributación del trabajo por gravámenes sobre la riqueza empresarial, el consumo o la utilización de datos, con la meta de desligar la financiación del Estado del Bienestar de los salarios ([Bueno Maluenda, 2020](#)). En este contexto, la llamada “tasa robot” se considera como una opción para financiar una futura Renta Básica Universal en situaciones de desempleo estructural alto ([Basomba, 2021](#); [Nieto Lobato, 2025](#)).

Del punto de vista internacional, la discusión sobre la tributación de los robots muestra enfoques variados de acuerdo con el contexto cultural y regional. En el contexto de la Unión Europea, el Parlamento Europeo decidió en 2017 no implementar un impuesto directo sobre los robots, argumentando que podría obstaculizar la innovación y reducir la competitividad en comparación con otras regiones ([Bueno Maluenda, 2020](#)). En la actualidad, la estrategia europea se enfoca principalmente en un marco normativo basado en el riesgo, la seguridad y el uso responsable de la inteligencia artificial, como indica la Ley de la Inteligencia Artificial, más que en su tributación directa o en el reconocimiento de la personalidad jurídica ([Checa Prieto, 2022](#)). En contraste, hay diferencias culturales significativas en la visión de la automatización: en Europa y Estados Unidos existe una gran inquietud por el desempleo tecnológico; mientras que en Japón la robotización se ve principalmente como una solución necesaria al envejecimiento de la población y a la falta de trabajadores, teniendo un sólido apoyo tanto institucional como social ([Bueno Maluenda, 2020](#)).

C. Desafíos de la Gobernanza Algorítmica

La noción de “gobernanza algorítmica” se basa en el hecho que las nuevas organizaciones que componen la “gig economy” (como las plataformas), se respaldarán cada vez más en algoritmos con el fin de asignar el trabajo, evaluar el rendimiento y determinar la remuneración ([Malhotra, 2021](#)). De aquí surge este concepto que se define como un nuevo tipo de organización laboral donde la autoridad estaría incrustada en el código de software y su objetivo sería la creación de valor sacando el máximo partido a la autonomía de los empleados ([Malhotra, 2021](#)).

A pesar de que este modelo parezca sencillo, en la práctica presenta una serie de desafíos en la gestión del capital humano. Por una parte, se debe asegurar la transparencia de los algoritmos en los que se basa este modelo lo que requiere una investigación sobre ello que, además, deberá de establecer la necesidad o no de la existencia de un “consejo humano central” para monitorear o invalidar las decisiones algorítmicas en los casos donde las decisiones algorítmicas se consideren injustas, disfuncionales, sesgadas o incorrectas ([Malhotra, 2021](#)). Por otra parte, la cultura organizacional puede erosionar, de la misma forma que se pueden generar comportamientos disfuncionales en el caso que los empleados alberguen cualquier tipo de injusticia frente a las decisiones del algoritmo ([Malhotra, 2021](#)).

En efecto, en el debate del futuro del trabajo es fundamental encontrar un equilibrio entre la protección de las personas y la adaptación a las nuevas realidades económicas. Dentro de este marco, primero es necesario reforzar los servicios públicos de empleo y actualizar los sistemas actuales de protección social. Pero ¿esto qué quiere decir? Esto abarca la necesidad de nuevas normativas para la gobernanza de plataformas laborales digitales, así como la responsabilidad que deben asumir dichas plataformas por las decisiones tomadas por sus algoritmos, especialmente en la economía gig donde esto conlleva riesgos de precariedad ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#); [Puri, 2021](#)).

D. Regulación ESG y Gobernanza Inclusiva

Tanto el propósito como la gobernanza de las organizaciones están experimentando un cambio profundo de paradigma: el paso de la supremacía del accionista al capitalismo de los grupos de intereses

(“stakeholder capitalism”). Dentro de este modelo, la empresa ya no busca únicamente el beneficio financiero, sino que persigue la creación de valor compartido para empleados, clientes, comunidad y medio ambiente ([Pastor Ruiz, 2026](#); [PwC Chile y ACCIÓN Empresas, 2020](#)). Este enfoque exige que la sostenibilidad (criterios ESG) deje de ser una medida cosmética o de simple cumplimiento normativo para integrarse en el ADN y la cultura organizacional, alineando los valores corporativos con estrategias de impacto real ([Anthesis Group, 2025](#)). Además, la gobernanza se está volviendo más inclusiva demostrándose que una mayor diversidad de género en los consejos administrativos y la participación activa de los trabajadores no solo mejoran la transparencia, sino que impulsan decisivamente la agenda de sostenibilidad y la resiliencia empresarial ([Chica Páez y Ruiz-Roqueñi, 2025](#); [Gabaldon y Ratiu, 2024](#)). Por último, este cambio cultural se está viendo acelerado por nuevas regulaciones, especialmente europeas, que obligan a las empresas a ejercer una diligencia sobre los derechos humanos y el impacto ambiental en toda su cadena de valor ([Marqués, 2025](#)).

E. Debates sobre la Propiedad Tecnológica y Derechos Fundamentales

Más allá de la fiscalidad y la gestión, existen visiones contrapuestas sobre la estructura misma del sistema: por una parte, es imprescindible asegurar un esquema universal de los derechos fundamentales para todos los trabajadores, lo que incluye principios esenciales como la igualdad de remuneración por un trabajo del mismo valor, representando una base ética indispensable para garantizar un mercado laboral justo en el futuro ([Puri, 2021](#)); mientras que, por otra parte, el ámbito empresarial sostiene que para, para fomentar la transformación empresarial, es necesario contar con una mayor flexibilidad en la regulación ([World Economic Forum, 2025](#)). A esto se suma una perspectiva crítica que señala que el debate central no se centra únicamente en el cambio tecnológico, sino en quién es dueño de dicha tecnología, es decir la propiedad de esta. Por ello, esta visión propone reformas hacia sistemas de propiedad compartida o colectiva para garantizar que la tecnología actúe como fuerza liberadora en lugar de explotadora ([Kolade y Owoseni, 2022](#)).

F. El modelo PWP y Renta Básica

Frente a la reducción del volumen de trabajo humano, académicos como Kolade, Owoseni (2022) y Puri (2021) sugieren un cambio de paradigma hacia un futuro de “menos empleo y más ocio” mediante:

- **Renta Básica Universal (RBU):** [The Lancet, 2023](#) insta a promover proyectos a gran escala de RBU no solo como medida económica, sino para salvaguardar la salud pública en un entorno con menor empleo.
- **Reducción de Jornada:** La disminución de la semana laboral como mecanismo de reparto del trabajo restante y fomento del bienestar.

Anexo IV: Estadísticas de la Gig Economy y la Precariedad Laboral

A. Expansión Global de la Gig Economy

Si bien la pandemia vivida entre 2019 y 2020 intensificó este modelo, antes de esta crisis, ya cerca del 35% de la fuerza laboral mundial estaba involucrada en estas modalidades de trabajo complementarias o temporales. En paralelo, el empleo autónomo incrementaba a un ritmo significativamente mayor que la fuerza laboral general (8.1% frente a 2.6%, respectivamente), indicando así esta nueva tendencia estructural hacia las recientes formas de empleo ([Johnson, 2020](#)).

B. Caso de Estudio: La persistencia de la temporalidad en Corea del Sur

La experiencia internacional demuestra que la precarización tiende a volverse estructural tras las crisis económicas, como se observa en el caso surcoreano donde se estima que más de la mitad de los trabajadores de Corea del Sur en 2010 ocupaban puestos de trabajo “no regulares” ([Standing, 2011/2014](#)). Esta persistencia en el tiempo de esta nueva forma de trabajo se explica, en gran parte, por las crisis económicas que tienden a intensificar y acelerar este fenómeno. En efecto, durante estos eventos las organizaciones con el fin de evitar consecuencias desastrosas y asegurarse, aprovechan para despedir a empleados fijos y optan por contratar temporalmente empleados más vulnerables.

C. Manifestaciones clave del precariado y el caso de España

Según [Standing \(2011/2014\)](#), la inestabilidad sostenida que marca el futuro laboral de esta clase social se evidencia a través de cinco dimensiones principales:

- **Inseguridad laboral y financiera**: Inestabilidad constante de ingresos que frecuentemente deriva en un endeudamiento crónico.
- **Pérdida de identidad ocupacional**: Ausencia de una verdadera identidad laboral y falta de sentido de pertenencia a una comunidad o grupo profesional.
- **Sobrecualificación** (Desajuste formativo): condiciones laborales que no corresponden con la formación adquirida, perfilándose como la primera clase histórica obligada a realizar de forma sistémica trabajos de un nivel inferior a su educación.
- **Modalidades contractuales atípicas**: Proliferación de figuras precarias extremas como becarios perpetuos, contratos de “cero horas” y “permisos no remunerados”.
- **Expropiación del tiempo**: Pérdida de control sobre el tiempo personal. Se exige una gran inversión de trabajo no remunerado simplemente para la búsqueda o mantenimiento del empleo, forzando una disponibilidad absoluta hacia los empleadores.

En la práctica, la precariedad se manifiesta de manera específica. A continuación, se cuantifica dicha precariedad y se especifica los grupos afectados y no afectados por esta.

Tabla 1: Dimensión cuantitativa de la precariedad laboral en España

Indicador	Resultados	Fuente
Precariedad laboral general	11,5 millones de personas (47,5% de la población activa)	(CGT València, 2025)

Precariedad entre asalariados	7,6 millones (42,1%)	(CGT València, 2025)
Pobreza laboral	11,7% de la población ocupada 1 de cada 3 personas en riesgo de pobreza poseen un empleo	(García-Gil, 2024)

Esta primera tabla revela que, en España, la precariedad posee un carácter estructural, impactando a una parte considerable de la población activa. Los diversos indicadores evidencian que tener un empleo no siempre asegura condiciones de vida dignas, pues una parte significativa de los trabajadores se halla en estado de precariedad o pobreza laboral.

Tabla 2: Sectores españoles con mayor incidencia de precariedad laboral

Sector	Resultados	Características estructurales	Fuente
Agricultura y ganadería	31,4%	Estacionalidad, baja protección social	(García-Gil, 2024)
Trabajo del hogar y cuidados	29,4%	Sector feminizado y migrante	(García-Gil, 2024)
Hostelería y restauración	21,1%	Cargas de trabajo intensivas	(García-Gil, 2024)
Construcción	19,6%	Inestabilidad y riesgo físico	(García-Gil, 2024)
Economía de plataformas	Persistente	Subcontratación y bajos salarios	(García-Gil, 2024)

Los resultados evidencian que la precariedad laboral en España se ve concentrada en sectores caracterizados por una alta temporalidad, bajos salarios y una protección social bastante limitada. La agricultura, el trabajo doméstico, la hostelería y la construcción reflejan índices notablemente altos de pobreza laboral, lo que indica una segmentación sectorial duradera en el mercado laboral.

Tabla 3: Perfiles demográficos con mayor vulnerabilidad laboral en Europa y España

Perfil	Indicador	Resultados	Fuente
Mujeres	Baja remuneración	Doble probabilidad respecto a los hombres	(Claver Muñoz y Rovira, 2018)
Familias monoparentales	Pobreza laboral	29,5%	(García-Gil, 2024)
Personas migrantes (España)	Pobreza laboral	29,5% (triplica a nativos)	(García-Gil, 2024)
Jóvenes (15-24 años)	Riesgo de pobreza	Mayor tasa del conjunto poblacional	(CGT València, 2025; García-Gil, 2024)
Personas sobre cualificadas	Subempleo	82% de los casos de precariedad analizados	(Editorial, 2025)

La precariedad laboral en España impacta de forma desigual a diversos grupos sociales, siendo más aguda entre mujeres, jóvenes y migrantes. Estos perfiles enfrentan desventajas estructurales que aumentan el riesgo de pobreza laboral, aun estado en una situación de empleo.

Tabla 4: Sectores con menor incidencia de pobreza laboral en España

Sector	Tasa de pobreza laboral	Fuente
Actividades financieras y de seguros	3,0%	(García-Gil, 2024)
Información y comunicaciones	4,3%	(García-Gil, 2024)
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,5%	(García-Gil, 2024)
Administración pública y defensa	4,5%	(García-Gil, 2024)

Esta tabla pone en manifiesto que los sectores vinculados a niveles más altos de cualificación, estabilidad contractual y presencia del sector público registran tasas bastante más reducidas de pobreza laboral. Estos sectores operan como lugares de resguardo moderado ante la inestabilidad en el mercado laboral español.

Tabla 5: Factores de protección frente a la precariedad laboral

Factor	Comparativa	Resultados	Fuente
Nivel educativo	Estudios superiores VS. primarios	55,5% VS. 20,7% de pobreza laboral	(García-Gil, 2024)
Tipo de jornada	Completa VS. Parcial	10,2% VS. 23%	(García-Gil, 2024)
Género	Hombres VS. Mujeres	Menor incidencia relativa en hombres	(Claver Muñoz y Rovira, 2018)

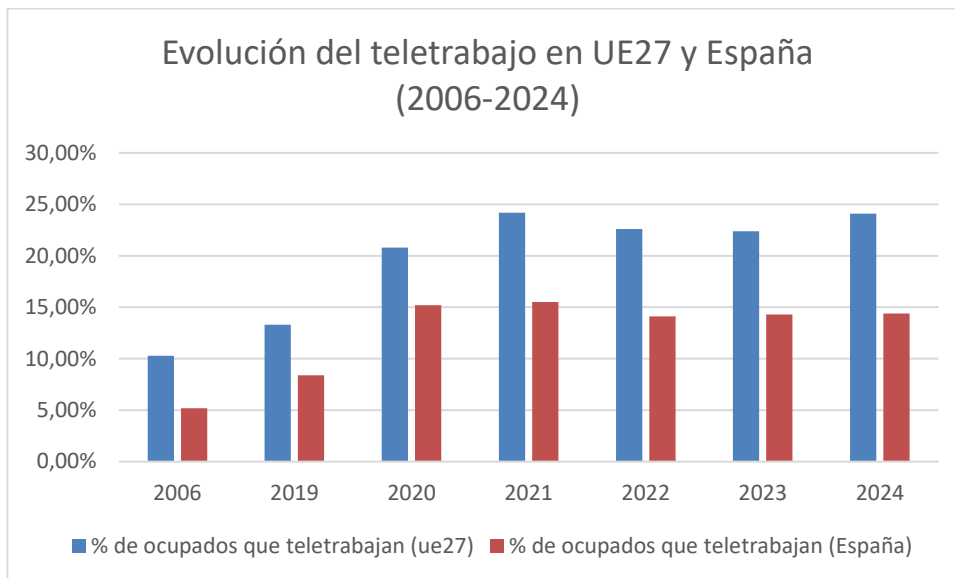
Los hallazgos muestran que el nivel de educación, la seguridad del empleo y el trabajo a jornada completa disminuyen de manera notable la probabilidad de pobreza laboral en el país. No obstante, dichos factores no erradican por completo la precariedad, sino que reducen su impacto en un mercado laboral estructuralmente segmentado.

Anexo V: Marco normativo y evolución estadística del teletrabajo a nivel europeo y nacional (España).

A nivel europeo, el teletrabajo fue inicialmente abordado por el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 2002. Este último es un pacto voluntario firmado por los interlocutores sociales (la CES, UNICE/UEAPME y CEEP) que estableció un marco general para las condiciones laborales de los teletrabajadores con el fin de buscar un equilibrio entre flexibilidad y seguridad ([El Teletrabajo | EUR-Lex, s. f.](#); [CES, UNICE/UEAPME y CEEP, 2002](#)). Dentro de este acuerdo se define el teletrabajo como una forma de organización del trabajo que utiliza las tecnologías de la información para realizar tareas que podrían hacerse en la empresa pero que, sin embargo, se efectúan fuera de los locales de forma regular, estableciendo principios claves de la “segunda generación” regulatoria, como la voluntariedad y reversibilidad, la igualdad de derechos con respecto a los trabajadores presenciales, y la responsabilidad general del empleador de facilitar, instalar y mantener los equipos necesarios y cubrir costos directamente generados por el teletrabajo regular ([El Teletrabajo | EUR-Lex, s. f.](#); [CES, UNICE/UEAPME y CEEP, 2002](#)).

A raíz de la generalización del teletrabajo tras la pandemia COVID-19, las legislaciones nacionales, como la española, implementaron un enfoque de “tercera generación” con normativas más complejas, detalladas e imperativas ([Royo, 2025](#)). En España, la Ley 10/2021 de trabajo a distancia del 9 de julio, aplica su regulación específica cuando el teletrabajo se desarrolla con carácter regular, es decir, cuando ocupa un mínimo del 30% de la jornada en un periodo de tres meses ([Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, 2024](#); [Royo, 2025](#)). Esta última requiere que el teletrabajo sea voluntario y se formalice obligatoriamente en un acuerdo escrito antes de su inicio, detallando aspectos como el inventario de medios, gastos, horario y porcentaje de presencialidad ([Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, 2024](#); [Lopezad, 2025](#)). Además, esta ley refuerza los derechos del teletrabajador, asegurando la igualdad de trato en retribución y promoción, la dotación y mantenimiento de equipos y, de manera crucial, establece la obligación ineludible de la empresa de compensar o abonar los gastos generados por el trabajo a distancia ([Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, 2024](#); [Lopezad, 2025](#)). A todo ello se suma el hecho de que esta misma consagra el derecho a la desconexión digital (recogido en España desde 2018 para todos los empleados) ([El Derecho A la Desconexión | RemotEU, s. f.](#); [Uso, 2025](#)), obligando así a las empresas a limitar el uso de medios tecnológicos fuera del horario laboral para garantizar los descansos y la duración máxima de la jornada ([Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, 2024](#); [El Derecho A la Desconexión | RemotEU, s. f.](#)).

A pesar de que España ha mantenido una tasa inferior de teletrabajo en los últimos años, este último ha seguido una evolución similar en España y la Unión Europea (UE27), como bien se destaca en el siguiente gráfico.



(Fuente de los datos: [Europa Press, 2025](#); [ONTSI, 2024](#))

Este último gráfico plasma perfectamente como el teletrabajo ha tendido a estabilizarse en los últimos años tanto en los países de la UE como concretamente en el caso de España. Esta brecha en la adopción del teletrabajo también existe entre otros países europeos. Por ejemplo, en 2023 los países con mayor incidencia de teletrabajo fueron Países Bajos, Suecia y Finlandia (52.0%, 45.8%, 42.0%), versus los países con menor adopción en ese mismo año que fueron Bulgaria, Rumanía y Grecia (2.9%, 3.3%, 7.4%) ([ONTSI, 2024](#)).

Además de esta brecha entre años y entre países, existe también una brecha de teletrabajo por género. Por ejemplo, en la UE27 las mujeres teletrabajaron 1.3 puntos porcentuales más que los hombres. En concreto, España se encuentra entre los países más cercanos a la paridad de género en términos de teletrabajo. En 2023, esta diferencia fue de tan solo 0.3 puntos porcentuales a favor de las mujeres, con tan solo Grecia y Hungría que se situaron más cerca de la paridad ([ONTSI, 2024](#)).

Anexo VI: Desigualdades Educativas Estructurales y su Impacto en la Vida Laboral.

A. Déficits Globales de Financiación

La OCDE y la UNESCO indican que durante las últimas dos décadas el mundo ha experimentado un crecimiento educativo sin precedentes. La educación terciaria ha crecido significativamente, aumentando del 27% al 48% de jóvenes adultos graduados en la OCDE desde el año 2000 ([Oecd, 2025](#)). A escala mundial, la inscripción en este nivel ya sobrepasa el 40% ([UNESCO, 2023](#)). De la misma forma, se aprecian progresos continuos en la culminación de la educación primaria y secundaria a nivel mundial, junto a un aumento en la alfabetización juvenil y en la implicación en la primera infancia ([Oecd, 2025](#)). Todo esto ha producido efectos económicos y sociales importantes, como es el caso del aumento de los ingresos, la mejora de la salud, el aumento de la estabilidad en el empleo y una población, en general, más preparada para afrontar los desafíos del mañana (especialmente en un escenario donde el aprendizaje continuo adquiere mayor relevancia ([Internacional de la Educación \(Ei-iE\),2021](#)).

No obstante, tanto la OCDE como la UNESCO alertan del hecho de que este progreso coexiste con significativas desigualdades y problemas de financiación. Brechas que permanecen abiertas, definidas por el estatus socioeconómico, el género, la religión y la familia, restringen las oportunidades para millones de estudiantes ([Internacional de la Educación \(Ei-iE\),2021](#); [Oecd, 2025](#)). La pandemia vivida hace unos años acentuó las pérdidas en la educación y la falta de fondos global sigue siendo grave, sobre todo en términos de alcanzar el ODS4 ([EPALE, 2024](#)). Asimismo, la escasez de maestros, el estancamiento en habilidades fundamentales y el incremento de la población sin escolarizar (especialmente en África Subsahariana) pone en relieve que el avance no es equitativo ([EPALE, 2024](#); [Moreno y Romero, 2023](#); [Oecd, 2025](#)). En conjunto, las estadísticas muestran un sistema educativo global que aumenta en capacidad e impacto, pero cuyo avance todavía está limitado por desigualdades estructurales y una inversión inadecuada.

En efecto, a pesar de que la educación se reconoce como una inversión transformadora, entidades como la UNESCO y UNICEF advierten que el avance actual coexiste con serias desigualdades y problemas de financiación, esto último evidenciado por el hecho de que el 30% de los países no asigna ni siquiera el 15% de sus recursos públicos a los estudiantes del quintil más empobrecido ([UNICEF, 2023](#)). Estas brechas, determinadas por el estatus socioeconómico, el género, la etnia y la discapacidad, limitan considerablemente las oportunidades, puesto que las familias más ricas obtienen desproporcionadamente los recursos públicos, recibiendo en algunos casos hasta ocho veces más inversión que los más desfavorecidos ([UNICEF, 2023](#)). La pandemia agravó estas pérdidas, aumentando el déficit de financiación anual en los países de ingresos bajos y medios a cerca de 200.000 millones de dólares y agudizando el estancamiento en habilidades fundamentales, a tal punto que dos tercios de los niños de 10 años padecen de pobreza de aprendizaje ([UNESCO, 2020](#); [UNICEF, 2023](#)). Asimismo, los recortes previstos en la ayuda internacional ponen en peligro el desarrollo educativo y amenaza con dejar a 6 millones de niños adicionales fuera de la escuela para 2026, crisis que golpea con mayor fuerza a África Subsahariana, donde millones de estudiantes son susceptibles de quedar excluidos debido a una inversión inadecuada y barreras estructurales que perpetúan la inequidad ([UNICEF España, 2025](#)).

B. Impacto del Nivel Educativo en la Salud y Esperanza de Vida Laboral (WLE)

La evidencia empírica demuestra que las desigualdades educativas determinan la capacidad de permanencia en el mercado de trabajo y la vulnerabilidad ante la salud. Un ejemplo evidente de esto se encuentra en los Países Bajos, donde los individuos que han tenido acceso únicamente a la educación primaria o secundaria poseen una esperanza de vida laboral (WLE) notablemente inferior en comparación con aquellos que han realizado estudios superiores ([Burdorf et al., 2023](#)). Siguiendo la misma lógica, la

brecha en la participación laboral entre quienes tienen y no enfermedades crónicas es mucho mayor entre los grupos con menor nivel educativo, lo que indica una mayor vulnerabilidad de estos últimos ([Burdorf et al., 2023](#)).

Anexo VII: Marco de competencias de la UNESCO para la “Cuarta Revolución Industrial”.

La UNESCO y otros organismos asociados subrayan que las transformaciones hacia la digitalización, la sostenibilidad ecológica y la “Cuarta Revolución Industrial” están produciendo una demanda creciente de habilidades técnicas, transversales y socioeconómicas. Por ejemplo, la Estrategia de EFTP 2022-2029, resalta habilidades para adaptarse al cambio, competencias digitales avanzadas, uso de herramientas de CTIM, alfabetización científica y de la información, aprendizaje continuo y capacidades interpersonales como la colaboración, el trabajo en equipo y la participación cívica ([UNESCO, 2021](#)). El Marco de Competencias de IA en la enseñanza incluye ejemplos específicos como la evaluación y el uso responsable de herramientas de IA, comprensión de principios éticos y de privacidad de datos, y la elaboración de estrategias pedagógicas inclusivas que integren IA. De la misma forma, las Ciudades del Aprendizaje y la “Cuarta Revolución Industrial” enfatizan habilidades como comunicación eficaz, innovación, pensamiento analítico, solución de problemas, habilidades cognitivas no convencionales y socioeconómicas, así como la formación profesional continua que prepara a las personas para ser partícipes de un desarrollo sostenible y equitativo ([UNESCO, 2023](#)). Esto explica el por qué la formación continua y la recualificación se vuelven cruciales para la adaptación y el acceso de los empleados a estos nuevos empleos ([Chandar et al., 2025](#)).

Anexo VIII: Brechas de Género y Desigualdad Interseccional.

A. Feminización del Precariado y Brechas Estructurales

La precariedad tiene rostro femenino en muchas economías avanzadas. Un ejemplo claro e histórico es el caso de Japón donde más de la mitad de las mujeres ocupaban empleos precarios en 2008 en comparación con los hombres cuya proporción era de menos de uno de cada cinco ([Standing, 2011/2014](#)).

Por otro lado, a pesar de los avances, las barreras estructurales mantienen una brecha significativa:

- **Participación económica y tiempo para la paridad:** El Informe Global sobre la Brecha de Género del Foro Económico Mundial, indica que la Participación Económica y Oportunidades continúa siendo una de las áreas más atrasadas, con tan solo un 60,5% de la brecha cerrada en 2024 a pesar de un progreso de 4,8 puntos desde 2006 ([CNC, 2024](#); [World Economic Forum, 2024](#)). Las estimaciones sugieren que, al paso actual, se requerirán 152 años para lograr la igualdad total ([CNC, 2024](#)), a causa de la permanencia de obstáculos estructurales como el techo de cristal y la desigualdad en el acceso a posiciones de liderazgo y alta cualificación ([Caceres, 2025](#)).
- **Sectores STEM:** Factores como la ausencia de corresponsabilidad en los cuidados, el escaso porcentaje de mujeres en sectores STEM (28% a nivel mundial ([World Economic Forum, 2024](#))) y redes profesionales débiles siguen dificultando la inclusión y participación laboral de las mujeres ([Staff, 2024](#); [World Economic Forum, 2024](#)).

B. Economía del Cuidado y Prioridades Corporativas

El hecho de que las mujeres realicen la inmensa mayoría de los trabajos domésticos y de cuidado no remunerados es un fenómeno a escala mundial, estimándose así que el 42% de las mujeres no trabajan debido a esas tareas de cuidado y domésticas no remuneradas, frente a únicamente el 6% de los hombres ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)). Sin embargo, la economía del cuidado, compuesta por la educación, la salud y el trabajo social, ofrece una de las mejores perspectivas de generación de empleo en el futuro. En efecto, se estima que generará cerca de 269 millones de empleos de aquí a 2030, lo que representa una excelente oportunidad para la inclusión laboral de las mujeres, particularmente si se regulan estos servicios ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)).

A pesar de que los objetivos de reducir la discriminación y las desigualdades salariales, generadas por el factor género, hayan pasado a primer plano en las organizaciones, en varias ocasiones esto ha tenido un efecto contrario alimentando la desigualdad por favorecer a mujeres que ya poseían ventajas posicionales en vez de ayudar a las más desfavorecidas ([Standing, 2011/2014](#)). Asimismo, la OCDE destaca la importancia de garantizar que la IA no degrade la vida laboral de las mujeres ni amplíe las brechas de género ([Organisation for Economic Co-operation and Development, s. f.](#)). Actualmente, las mujeres constituyen el grupo prioritario más significativo (76%) para las iniciativas de DEI en las empresas encuestadas a nivel mundial por el *World Economic Forum* en 2025 ([World Economic Forum, 2025](#)).

C. Estadísticas de Movilidad Humana y Trabajo Migrante

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) señala que las minorías raciales y étnicas, especialmente los trabajadores migrantes, se encuentran en una situación de desventaja sistemática en el ámbito laboral. En la actualidad, 175 millones de individuos (equivalente a 2,5% de la población mundial) residen fuera de su nación natal entre los cuales aproximadamente entre 80 y 97 millones son migrantes laborales, una cifra que se estima que podría ascender a 250 millones en 2050 ([ACNUDH y UNESCO, 2025](#)).

D. Interseccionalidad y Mujeres Migrantes

Haciendo la relación de este grupo con el citado previamente de las mujeres, las mujeres migrantes enfrentan una doble discriminación por su género y su origen ([ACNUDH y UNESCO, 2025](#)). Según la OIM, el futuro del empleo se dibuja con una ampliación del mercado laboral global que, lejos de mejorar dichas condiciones, es susceptible de agravar la precariedad a la que estos grupos están expuestos. Por esta razón, se vuelve imprescindible incorporar principios de no discriminación, igualdad y protección laboral en las políticas internacionales para prevenir que la mano de obra migrante siga siendo considerada como “desechable” en la economía global ([ACNUDH y UNESCO, 2025](#)).

En efecto, los migrantes, refugiados y trabajadores desplazados poseen una alta probabilidad de encontrarse en el precariado ([Standing, 2011/2014](#); [World Economic Forum, 2025](#)). La llegada masiva de trabajadores migrantes a los países de la OCDE, frecuentemente en condiciones laborales adversas y riesgo de exclusión social, constituye un verdadero reto en la relación entre empleo y salud ([Frank et al., 2023](#)). Con este grupo de personas pasa algo parecido que con las mujeres: ocupan puestos de trabajo temporales y precarios. Sin embargo, a diferencia de las mujeres, estos realizan tareas principalmente físicas bastante extenuantes y peligrosas ([Frank et al., 2023](#)). La flexibilización de los mercados laborales reduce los salarios a niveles que únicamente los migrantes están dispuestos a aceptar. En Japón, por ejemplo, los trabajadores temporales ganan de media un 40% de lo que reciben los empleados permanentes que realizan tareas similares ([Standing, 2011/2014](#)). Este grupo demográfico es uno de los menos citados para ser objeto de iniciativas de DEI por parte de los empleadores encuestados a nivel mundial por el *World Economic Forum* en 2025 ([World Economic Forum, 2025](#)).

Anexo IX: Modelos teóricos de evolución de RRHH y proyecciones futuristas (Ulrich y Dolan).

Dave Ulrich y Simon L. Dolan, referentes en el estudio del Futuro del Trabajo, coinciden en que las organizaciones deben transformarse significativamente con el fin de prosperar en un entorno global tan cambiante como el actual. Ante esto, Ulrich propone el Ecosistema Orientado al Mercado (MOE), caracterizado por ser un modelo que prioriza la agilidad, la innovación y la conexión entre redes de equipos y socios; todo esto de la mano de una gobernanza basada en cultura, colaboración y liderazgo compartido ([Yeung y Ulrich, 2020](#)). Además, destaca el papel crucial de la inteligencia artificial generativa (GenAI) para redefinir la función de Recursos Humanos mediante el análisis avanzado de datos, la creación de capacidades organizativas y el diseño estratégico del talento ([RH Management, 2024](#)). Sus planes venideros para esta área enfatizan en la importancia y necesidad de generar valor para todos los grupos de interés, fomentar el desarrollo de capacidades humanas, utilizar la analítica y preparar profesionales capaces de implementar soluciones fundamentadas en datos ([Ulrich, 2025](#)).

Por su parte, Dolan plantea un futuro laboral humanocéntrico, en el que la resiliencia, la creatividad, el aprendizaje continuo y las habilidades interculturales se vuelven esenciales ante la automatización y la globalización ([Dolan, 2025](#)). Este autor resalta el bienestar, la empatía y la gestión por valores como fundamentos de culturas organizacionales robustas en entornos VUCA ([Dolan, 2025](#)). Su perspectiva abarca la evolución de los RRHH hacia funciones mucho más estratégicas enfocadas en la transformación. Además, Dolan y los coautores de su trabajo conjunto “*The Future of Work, 2024*”, realizan una guía que prevé cambios significativos en la percepción del trabajo y de los individuos: desde la inclusión de agentes virtuales en 2025, continuando con entidades virtuales en 2050 y llegando hasta la creación de una fuerza laboral de ciborgs en 2075, estos últimos capaces de generar valor en el metaverso ([Dolan, Martínez Morán y Díez, 2024](#)).

Anexo X: Competencias clave para el Liderazgo 5.0, Desafíos y Nuevos Modelos de Trabajo

A. Evolución de la Demanda de Habilidades

Los diferentes estilos de liderazgo se ven con la necesidad de adaptarse para poder prosperar en un contexto de continuo cambio. El liderazgo centrado en la estrategia visionaria y la resolución de problemas se mantiene esencial. No obstante, este último debe acompañarse de lo denominado “habilidades blandas” o “softskills” enfocadas en los seres humanos y las relaciones (consideradas como aún más relevantes que ese tipo de liderazgo) ([Lim, 2023](#); [Westover, 2024](#)). En efecto, los líderes del mañana necesitan adquirir nuevas habilidades ([Westover, 2024](#)). Una evidencia de ello es el gran aumento en importancia a nivel global de habilidades como el liderazgo e influencia social. Estas últimas han experimentado un ascenso de 22 puntos porcentuales en el número de encuestados por el *Foro Económico Mundial* en 2025 que las consideran cruciales, en comparación con 2023 ([Foro Económico Mundial, 2025](#); [World Economic Forum, 2025](#)).

B. Desafíos en la Gestión de Entornos Híbridos

El liderazgo en entornos remotos exige identificar y mitigar nuevos riesgos psicosociales y operativos que no existían en la presencialidad total:

- **Micromanagement (o Microgestión):** Estilo de liderazgo ineficaz en remoto, caracterizado por un control excesivo y una involucración desmedida en los detalles operativos de las tareas del equipo ([Giudice, s.f.](#)).
- **Sesgo de proximidad:** Riesgo de exclusión definido como la tendencia inconsciente a favorecer a quienes se ven en la oficina en detrimento de los trabajadores remotos ([Right People Group, s.f.](#)).

C. Debate sobre la “sociedad del cansancio”

El filósofo Byung-Chul Han explica que hoy en día vivimos en lo que él denomina la “sociedad del rendimiento” (Han, 2012). En el pasado, la sociedad era disciplinaria: funcionaba mediante reglas estrictas, castigos, prohibiciones y se basaba en la idea del deber. Sin embargo, en la actualidad nos movemos por el lema del “tú puedes” ([Quintero Camarena, 2017](#)).

Dentro de esta nueva sociedad, se cree que se es completamente libre y cada quién es “empresario de sí mismo” (Han, 2012). No obstante, esta libertad esconde una trampa ([Baselga, 2014](#)). La sociedad impone la idea que no hay límites para el éxito siempre que haya esfuerzo, lo que impulsa al ser humano a exigirse al máximo pudiendo traducirse en explotación de uno mismo de forma voluntaria y entusiasta ([Febles, 2025](#); Han, 2012). Lo más peligroso de esta autoexplotación es que, al no tener un jefe estricto al que culpar, el fracaso o el no alcance de las metas personales acaba siendo propio, lo que genera fuerte sentimiento de culpa, evitando cualquier crítica o rebelión ante el sistema ([Pari-Bedoya, Vargas-Murillo y Huanca-Arohuanca, 2021](#); Han, 2012).

Esta presión constante por ser productivos, competir y hacer muchas cosas a la vez (multitasking) no deja tiempo para descansar, aburrirse o simplemente pensar con calma ([Quintero Camarena, 2017](#)), lo que provoca el colapso de las personas debido a la exigencia excesiva ([Febles, 2025](#)). Por este motivo, han señalado que las enfermedades más comunes de esta época ya no son causadas por virus, sino que son problemas mentales o neuronales ([Quintero Camarena, 2017](#)). Las grandes pandemias de hoy en día son la depresión, el trastorno por déficit de atención (TDAH), la ansiedad y el síndrome del “burnout” (desgaste o agotamiento profesional) ([Febles, 2025](#); [Fundación Princesa de Asturias, 2026](#)). Todo este

proceso crea un tipo de cansancio profundo y solitario que autoaisla y destruye el sentido de comunidad ([Quintero Camarena, 2017](#)).

No obstante, aunque las ideas de Han describen muy bien el estrés y la ansiedad del mundo moderno, algunos expertos y académicos le hacen ciertas críticas:

- Se le critica que su concepto de autoexplotación describe principalmente la vida de la clase media profesional o de los países ricos (Norte Global) ([Pari-Bedoya, Vargas-Murillo y Huanca-Arohuanca, 2021](#); [Quintero Camarena, 2017](#)).
- Varios autores recuerdan que la explotación clásica, forzada y cruel sigue existiendo en el mundo. Ponen como ejemplo a los obreros de fábricas textiles en Bangladesh que trabajan en condiciones miserables. Estos trabajadores no enferman ni mueren por un “exceso de positividad” o por querer realizarse personalmente, sino por una extrema necesidad de supervivencia y por la explotación abusiva de un poder externo ([Pari-Bedoya, Vargas-Murillo y Huanca-Arohuanca, 2021](#)). Esto evidencia que la autoexplotación invisibiliza la persistencia del “precariado” ([Standing, 2011/2014](#)) y la segregación de millones de personas hacia empleos precarios, difíciles y dañinos.

D. Competencias Esenciales del Líder del Futuro

Surge otra lista de competencias esenciales para afrontar el futuro laboral como: la experiencia en la navegación de la transformación digital, la gestión de equipos tanto remotos como virtuales, el impulso de la diversidad e inclusión (DEI), el aprendizaje continuo, el desarrollo de otros, construcción de seguridad psicológica y empoderamiento; y, finalmente, el desarrollo de habilidades transculturales y mentalidades globales necesario para relacionarse con fuerzas laborales cada vez más diversas ([Westover, 2024](#)). El liderazgo del mañana debe centrarse en el fomento de culturas que prioricen y valoren a las personas, poniendo especial hincapié en la confianza, el bienestar y la compasión con el fin de obtener una ventaja competitiva ([Westover, 2024](#)). De hecho, el respaldo a la salud y bienestar de los trabajadores se ha convertido en una prioridad central para la mejora de la oferta de talento entre 2025 y 2030 mientras que, anteriormente, esta misma práctica tenía menor relevancia ([World Economic Forum, 2025](#)).

Anexo XI: Salud, Precariedad y el Modelo Total Worker Health

A. Modelo Total Health (TWH) o SSO 4.0

Frente a los retos del futuro laboral, el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) impulsa el modelo Total Worker Health® (TWH), definido como un conjunto de políticas, programas y prácticas que combinan: la protección ante riesgos laborales con la promoción de iniciativas preventivas enfocadas en mejorar el bienestar integral del trabajador. Este enfoque (a veces también referido como SSO 4.0), corresponde con un modelo holístico y multidisciplinario que subraya las relaciones inseparables entre seguridad, salud y bienestar, tanto en el entorno laboral como en el personal, reconociendo su influencia en las familias, las comunidades y la sociedad en su conjunto ([Frank et al., 2023](#); [Tamers et al., 2020](#)). Dentro de este marco es vital otorgar prioridad a un enfoque integral centrado en el bienestar, la cultura organizacional y la experiencia del empleado ([Johnson, 2020](#)).

B. El Trabajo como determinante Social de la Salud

La profunda transformación en la naturaleza, accesibilidad y disponibilidad del trabajo ha provocado exposiciones psicosociales y físicas generalizadas, vinculadas a resultados negativos para la salud que amplían las disparidades existentes. A lo largo de la historia, la comunidad de salud ha puesto especial énfasis en los riesgos laborales particulares, omitiendo la consideración del trabajo como un determinante social esencial de la salud ([Frank et al., 2023](#)). Esta visión holística muestra que las relaciones de poder asimétricas generan, en consecuencia, oportunidades de empleo desiguales además de variaciones en la exposición a riesgos laborales y una distribución injusta de enfermedades y lesiones. Esto último impacta de forma desproporcionada a grupos en situación de vulnerabilidad según la edad, la clase social, el género, la raza/etnia y el estatus migratorio ([Tamers et al., 2020](#)).

Ante esta situación, el concepto de “trabajo decente” (entendido como aquel que ofrece un ingreso justo, seguridad en el empleo, protección social y oportunidades de desarrollo ([Burdorf et al., 2023](#)) surge como pilar fundamental que, de hecho, se promueve a través del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8 ([The Lancet, 2023](#)). La relevancia de este enfoque encuentra su causa en la evidencia de que el trabajo remunerado está de manera constante vinculado a una mejor salud, especialmente mental, tanto a corto como a largo plazo. Esto lo valida como un factor social esencial de la salud de la población ([Burdorf et al., 2023](#)).

C. Nuevos Riesgos Psicosociales: Telepresión y Fatiga

La transformación digital ha introducido nuevas patologías ([Johnson, 2020](#); [Tamers et al., 2020](#)):

- **Telepresión:** La preocupación constante por el trabajo y la necesidad de respuesta inmediata debido a la hiperconectividad y los límites difusos entre vida laboral y personal.
- **Impacto del COVID-19:** La pandemia actuó como catalizador de la crisis de salud mental laboral. Las estadísticas revelaron que el 41% de los trabajadores sufrió fatiga, el 23% depresión y casi el 90% experimentó niveles de estrés de moderados a extremos.
- **Estrés laboral:** Reconocido como fuente de malestar para dos tercios de los adultos, con una previsión de aumento en intensidad debido a la interacción humano-robot y la reducción de interacciones sociales.

D. Precariedad Económica y Desigualdad en Salud

Dentro de esta misma noción de bienestar laboral, la estabilidad económica es un factor crucial para la salud y bienestar del empleado ([Tamers et al., 2020](#)). La creciente precariedad, reflejada en mercados

laborales más flexibles y el incremento del empleo informal o en la economía gig, conduce a empleos de menor calidad, mayor exposición a riesgos laborales, menor estabilidad de ingresos y salarios reducidos. La totalidad de estos últimos elementos mencionados impactan de forma negativa en la salud del empleado ([Burdorf et al., 2023](#); [Frank et al., 2023](#)). De la misma forma, los bajos salarios y la percepción de inseguridad laboral percibida impactan de manera directa y perjudicial en la salud conductual, el bienestar psicológico y la salud física y emocional. Estas desigualdades impactan desmedidamente a los empleados de bajos ingresos y a los trabajadores de color, especialmente a las mujeres, exacerbando así las desigualdades existentes ([Tamers et al., 2020](#)).

Los datos de la OMS, la OIT y varios estudios tanto internacionales como nacionales indican que la estabilidad económica (que abarca la seguridad laboral y el salario) es un factor crucial para la salud física y mental de los empleados. Las cifras muestran que anualmente se pierden 12.000 millones de días laborales debido a depresión y ansiedad, lo que representa un costo mundial de US\$ 1 billón, mientras que el 15% de los adultos en edad de trabajar sufre de algún trastorno mental ([UGT, 2025](#); [World Health Organization: WHO, 2024](#)). La precariedad eleva considerablemente estos riesgos: los trabajadores en condiciones precarias tienen un 40% más de probabilidades de tener problemas de salud mental puesto que la inestabilidad laboral incrementa un 61% el riesgo de depresión y un 77% el de ansiedad ([Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA, 2024](#); [UGT, 2025](#)). En España, se estima que se podrían haber prevenido aproximadamente 170.000 casos de depresión si quienes estaban en situaciones precarias hubieran contado con un empleo estable ([Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA, 2024](#); [UGT, 2025](#)). Asimismo, la información sobre Reino Unido indica que los ingresos bajos se vinculan con un mayor número de días de ausencia, un aumento en la obesidad y niveles más elevados de depresión, en comparación con los salarios más altos que se correlacionan con hábitos más saludables, menor absentismo y bienestar global mayor ([Financial Times, 2017](#)).

Por otra parte, el estrés financiero se presenta como un factor crítico. Cogiendo el ejemplo de España, el 47,5% de la población teme no poder hacer frente a sus pagos, el 45,9% de los empleados teme quedarse sin trabajo y el 17,9% de quienes están empleados vive en condiciones de pobreza, lo que se asocia con un mayor uso de ansiolíticos y una mayor sensación de inseguridad laboral ([Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA, 2024](#); [UGT, 2025](#)). En conjunto, los datos confirman que la estabilidad económica sustituye la base del bienestar del trabajador. Cuando esa base falla, la salud mental y física se deteriora, acompañada del aumento del absentismo y la disminución de la productividad, lo que demuestra que el trabajo digno no solo es un derecho social, sino una condición fundamental para la salud ([World Health Organization: WHO, 2024](#)).

E. Recomendaciones para una Respuesta Sistémica

Para garantizar un futuro laboral seguro y saludable, es fundamental establecer una respuesta sistémica que trate los diversos determinantes sociales en múltiples niveles. En primero lugar, es crucial que los gobiernos instauren mecanismos para hacer que los empleados sean responsables de asegurar condiciones laborales adecuadas, teniendo en cuenta que estas determinan directamente si el trabajo es beneficioso o perjudicial para la salud de los empleados ([Burdorf et al., 2023](#)). En paralelo a esto, es fundamental crear normativas laborales que aseguren una verdadera equidad ([Burdorf et al., 2023](#)), garantizando así que los grupos desfavorecidos cuenten con el mismo acceso al mercado laboral. En este contexto, el NIOSH se esfuerza para incluir la identificación y reducción de la influencia de las estructuras sociales y económicas que han discriminado históricamente la asignación del riesgo laboral ([Tamers et al., 2020](#)). Además, se necesita una inversión estratégica en habilidades humanas y protección social, de acuerdo con el programa de la OIT que promueve la modernización de los sistemas de protección para incluir a los trabajadores autónomos e informales ([Organización Internacional del Trabajo, s. f.](#)).

Si los gobiernos deben ser actores del cambio del futuro laboral, los profesionales de la salud también juegan un rol crucial. Estos últimos deben: reconocer la relevancia del trabajo remunerado en el diagnóstico, pronóstico y tratamiento ([Burdorf et al., 2023](#)); indagar sistemáticamente sobre las condiciones laborales al evaluar problemas de salud mental ([Rugulies et al., 2023](#)); y considerar el empleo como parte fundamental del tratamiento para personas con enfermedades incapacitantes ([Burdorf et al., 2023](#)).

Para finalizar, se requieren también intervenciones basadas en evidencia para enfrentar la creciente desigualdad intensificada por la transformación digital, lo que implica que la vigilancia de la salud laboral debe enfocarse en los derechos, los determinantes sociales y ambientales, así como en la equidad ([Kolade y Owoseni, 2022](#)).

Anexo XII: Proyecciones Sectoriales según Dinámicas Demográficas

El envejecimiento o crecimiento de la población determina la demanda futura de empleo por sectores y regiones económicas. De hecho, el envejecimiento de la población presente en las economías de altos ingresos está impulsando la demanda de empleos en el sector sanitario y del cuidado. Al contrario, el fenómeno de crecimiento de la población en edad de trabajar que se está viviendo en las economías en desarrollo fomenta el desarrollo de profesiones relacionadas con la educación ([World Economic Forum, 2025](#)).

Anexo XIII: Competencias y Marcos Educativos

A. Impacto Cuantitativo en Demanda de Habilidades y Tipología de Habilidades

Se estima que el 39% de las habilidades esenciales demandadas en el mercado laboral se transformarán de aquí a 2030, implicando así una gran disrupción con el entorno laboral actual. De hecho, según el estudio llevado a cabo por el *World Economic Forum* en 2025 sobre el futuro del trabajo, pone en manifiesto que, a nivel mundial, los empleadores (85% de los encuestado) consideran que la mejora de habilidades de su fuerza laboral es la estrategia más habitual frente a las macro tendencias ([World Economic Forum, 2025](#)). Además, se estima que al menos el 54% de los empleados de hoy, se verán obligados a recapacitarse y mejorar ciertas habilidades importantes ([Kolade y Owoseni, 2022](#)).

Es de suma importancia recalcar que estas habilidades que caracterizarán el futuro del mañana no abarcan únicamente competencias digitales (IA, big data, redes y ciberseguridad, y alfabetización tecnológica ([Lim, 2023](#)), sino también el desarrollo de capacidades creativas humanas ([Kolade y Owoseni, 2022](#)). Estas últimas incluyen: pensamiento crítico y analítico, resiliencia, flexibilidad y agilidad, curiosidad y aprendizaje continuo, liderazgo e influencia social, gestión del talento e inteligencia social y emocional ([Foro Económico Mundial, 2025](#); [Johnson, 2020](#)).

B. Estrategias de la Educación 4.0 y Adaptación a la Industria 5.0

Para alinear la formación con las demandas del futuro, Kolade y Owoseni (2022) proponen una reestructuración curricular basada en:

- **Integración TIC:** No deben integrarse únicamente como una asignatura separada, sino que debe verse como un pilar central de las demás asignaturas. Es por ello que los currículos de los niveles básico y secundario deben de ser revisados, especialmente en asignaturas de ciencia, tecnología e ingeniería (STEM), así como en la educación técnica y vocacional (TVET).
- **Tácticas Universitarias:** Las Instituciones de Educación Superior deben implementar:
 - Aprendizaje continuo y educación interdisciplinaria
 - Módulos de sostenibilidad, resiliencia y diseño enfocado al ser humano
 - Destrezas en el manejo de datos
 - Interacciones entre humanos, agentes y máquinas
 - Fluidez centrada en la creatividad

Anexo XIV: Proyección de Empleo en Sectores Emergentes (Datos OIT)

La Organización Internacional del Trabajo identifica tres economías clave para la creación de trabajo digno y la diversificación productiva:

1. Economía Verde: La transición hacia prácticas sostenibles podría generar hasta 60 millones de empleos adicionales en un periodo de 15 años.
2. Economía del cuidado: Es el sector con mayor potencial. Duplicar la inversión en educación, salud y trabajo social podría resultar en la creación de aproximadamente 269 millones de puestos de trabajo, siendo una oportunidad vital para:
 - Enfrentar el envejecimiento demográfico.
 - Combatir la brecha de género mediante la formalización del trabajo de cuidado no remunerado.
3. Economía Rural: Muestra un gran potencial para crear empleos productivos aprovechando la revitalización de sectores como la agricultura, el turismo y el ocio.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

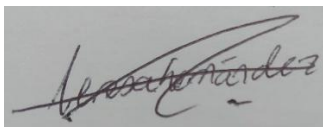
Por la presente, yo, Teresa Hernández Burzaco, estudiante de Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional (E-4) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El futuro del trabajo: una mirada social al trabajo del mañana", declaro que he utilizado 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. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **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: 20/03/2026

Firma:



BIBLIOGRAFÍA

- Adams, F. L. (2024). The future of work: How information technology (IT) is redefining jobs and the workplace. *The International Journal of Science & Technoledge*, 12(9), 1-8. <https://doi.org/10.24940/theijst/2024/v12/i9/ST2409-003>
- Álvarez, P. (2019, 25 de febrero). *Los robots deben cotizar a la Seguridad Social*. UGT. <https://www.ugt.es/los-robots-deben-cotizar-la-seguridad-social>
- Anthesis Group. (2025, 20 de marzo). Cultura Organizacional y Sostenibilidad: La Clave para un Negocio del Futuro. <https://www.ansesigroup.com/co/art%C3%ADculos/cultura-organizacional-y-sostenibilidad-la-clave-para-un-negocio-del-futuro/>
- Baselga, J. F. (2014). El todo es lo no verdadero. Un comentario a *La agonía del Eros* de Byung-Chul Han. *Ápeiron. Estudios de filosofía*, (1), 433-440. <https://www.vixra.org/pdf/1409.0215v1.pdf>
- Basomba, M. (2021, 28 de enero). *¿Deberían cotizar los robots?* KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/01/deberian-cotizar-los-robots/>
- Brandan, T. (2025, 10 de diciembre). *Qué es 'uberización': definición, ejemplos y ventajas*. Zety. <https://zety.es/blog/uberizacion>
- Bueno Maluenda, M. C. (2020). España y Japón ante la robotización: un reto fiscal y económico. *Mirai. Estudios Japoneses*, 4, 49-59. <https://dx.doi.org/10.5209/mira.67534>
- Burdorf, A., Fernandes, R. C. P., & Robroek, S. J. W. (2023). Health and inclusive labour force participation. *The Lancet*, 402(10410), 1382-1392. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(23\)00868-1](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(23)00868-1)
- Caceres, R. (2025, 18 junio). *Informe global de Brecha de Género - Observatorio de Igualdad y Empleo*. Observatorio de Igualdad y Empleo. <https://observatorioigualdadyempleo.es/informe-global-de-brecha-de-genero/>
- CGT València. (2025, 7 de noviembre). *La precariedad laboral afecta a 11,5 millones de personas, según el último informe de Pobreza y exclusión en España*. <https://www.cgtvalencia.org/la-precariedad-laboral-afecta-a-115-millones-de-personas-segun-el-ultimo-informe-de-pobreza-y-exclusion-en-espana/>
- Chandar, A. R., K., C., S.A., G., Raj, D., & Banerjee, R. (2025). Future of Work due to Automation. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 9(3). <https://doi.org/10.55041/IJSREM42875>
- Checa Prieto, S. (2022). ¿Estamos caminando hacia el reconocimiento de la personalidad jurídica a los robots en la Unión Europea? *Revista Universitaria Europea*, 37, 17-72. <https://www.revistarue.eu/RUE/072022.pdf>
- Chica Páez, Y., & Ruiz-Roqueñi, M. (2025). Fomentando la participación de las personas trabajadoras en las empresas: Conclusiones de un estudio multi-stakeholder en la Comunidad Autónoma del País Vasco. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (115), 305-336. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_115_10_abstracts.pdf
- Claver Muñoz, A. M., & Rovira Izquierdo, C. (2018). *Voces contra la precariedad: Mujeres y pobreza laboral en Europa* (Informe n.º 47). Oxfam Intermón. <https://www.oxfamintermon.org/hubfs/Oxfam-Website/oi-informes/voces-contra-la-precariedad.pdf>

Confederación Europea de Sindicatos (CES), Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE/UEAPME), y Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP). (2002, 16 de julio). Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. https://www.suseso.cl/606/articles-608406_doc_tec_08b.pdf

Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA. (2024). Precariedad laboral, un fenómeno que daña la salud mental. *encuentro*, (1), 4. <https://www.consalmudmental.org/publicaciones/Revista-encuentro-n1-2024.pdf>

Consejo Nacional de la Competitividad (CNC). (2024, septiembre). *Índice Global de Brecha de Género 2024*. República Dominicana. <https://cnc.gob.do/wp-content/uploads/2024/11/Indice-Global-de-Brecha-de-Genero-2024.pdf>

Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2025/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf

Departamento de Análisis de Prensamedia. (2025, 10 de octubre). *Análisis | El futuro del trabajo en la era digital: la nueva Directiva europea sobre empleo en plataformas y su impacto en España*. Crónica Legal <https://cronicalegal.es/analisis-el-futuro-del-trabajo-en-la-era-digital-la-nueva-directiva-europea-sobre-empleo-en-plataformas-y-su-impacto-en-espana/>

Díaz Mordillo, M. A. (2025). Estado de Bienestar 4.0: el impacto de la robótica en las cotizaciones sociales. *e-Revista Internacional de la Protección Social*, 10(2). <https://dx.doi.org/10.12795/e-RIPS>

Dolan, S. L. (2025, 2 de marzo). Una visión para el mañana: Creando un proyecto compasivo para nuestro futuro compartido. *Global Future of Work Foundation*. https://globalfutureofwork.com/wp-content/uploads/2025/03/Una_vision_para_el_manana_Feb2025.pdf

Dolan, S., Martínez Morán, P. C., & Díez, F. (2024). La gestión de personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Capital Humano*, (399). https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1CTEAAhMTQ0MDE7Wy1KLizPw8WyMDIxMDMyMTfbz8INQQF2fb0ryU1LTMvNQUkJLMtEqX_O SQyoJU27TEenOJUtdSk_PxsFJPi4SaUJCYV-2QW19h6AAAnHdLf8olxVkBmbmpxSWJuAcQuwMjAwtdM2NDAEqESAOTAAAWKE

Editorial. (2025, 29 de mayo). *El 42% de los trabajadores están en precario*. Inmonews. <https://www.inmonews.es/42-trabajadores-precario/>

El derecho a la desconexión | RemotEU. (s. f.). <https://remoteu.info/derecho-desconexion>

El informe de la OCDE basado en datos destaca el impacto de por vida que tienen las desigualdades educativas. (2021, 27 septiembre). Internacional de la Educación. <https://www.ei-ie.org/es/item/25340:el-informe-de-la-ocde-basado-en-datos-destaca-el-impacto-de-por-vida-que-tienen-las-desigualdades-educativas>

El Periódico de Ceuta. (2026, 19 de enero). *La Ley Rider logra su objetivo tras cinco años de pulso: luces y sombras de la laboralización total*. <https://www.elperiodicodeceuta.es/la-ley-rider-logra-su-objetivo-tras-cinco-anos-de-pulso-luces-y-sombras-de-la-laboralizacion-total/>

El teletrabajo | EUR-Lex. (s. f.). <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/teleworking.html>

EPALE - Plataforma electrónica de aprendizaje de adultos en Europa. (2024, 11 de julio). *Informe de la UNESCO Revela Progresos y Desafíos en la Transformación de la Educación Global*. EPALE. <https://epale.ec.europa.eu/es/content/informe-de-la-unesco-revela-progresos-y-desafios-en-la-transformacion-de-la-educacion#email>

Europa Press. (2025, 8 abril). El teletrabajo en España vuelve a crecer, pero sigue lejos de la media europea. *Idealista/News*. <https://www.idealista.com/news/finanzas/economia/2025/04/07/839983-el-teletrabajo-en-espana-vuelve-a-crecer-pero-sigue-lejos-de-la-media-europea>

Febles, E. [Edith Febles]. (2025, 30 de octubre). *Byung-Chul Han alerta sobre la esclavitud digital moderna* | 30/10/25 [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=-PMADz9cBJc>

Félix Cejudo, C. (2024). *Impacto del liderazgo en entornos remotos: percepciones de personas trabajadoras* [Trabajo de fin de máster, Universitat Oberta de Catalunya]. <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/26f415db-61a1-4e4b-808d-9e8fc9541cd4/content>

Financial Times. *Guess how your income affects your health*. (2017, 13 septiembre). <https://ig.ft.com/special-reports/health-work/>

Foro Económico Mundial. (2023, 13 de septiembre). *¿Cómo será el futuro de los trabajos?* [Video]. YouTube. <https://es.weforum.org/videos/what-will-the-future-of-jobs-be-like-b77cb5bf46/>

Foro Económico Mundial. (2025, enero). *Informe sobre el futuro del empleo 2025: Los empleos del futuro y las habilidades necesarias para conseguirlos*. World Economic Forum. Recuperado 18 de octubre de 2024, de <https://es.weforum.org/stories/2025/01/informe-sobre-el-futuro-del-empleo-2025-los-empleos-del-futuro-y-las-habilidades-necesarias-para-conseguirlos/>

Frank, J., Mustard, C., Smith, P., Siddiqi, A., Cheng, Y., Burdorf, A., & Rugulies, R. (2023). Work as a social determinant of health in high-income countries: past, present, and future. *The Lancet*, 402(10410), 1357-1367. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(23\)00871-1](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(23)00871-1)

Fundación Princesa de Asturias. (2026). *Byung-Chul Han Premio Princesa de Asturias de Comunicación y Humanidades 2025*. <https://www.fpa.es/es/premios-princesa-de-asturias/premiados/2025-byung-chul-han/?texto=trayectoria>

Future of Life Institute. (2024). *Artículo 3: Definiciones* | *Ley de Inteligencia Artificial de la UE*. (s. f.). <https://artificialintelligenceact.eu/es/article/3/>

Gabaldon, P., & Ratiu, R. V. (2024, julio-agosto). Diversidad de género en los consejos de administración: mejora de los resultados de sostenibilidad en España de las empresas del IBEX 35. *Cuadernos de Información Económica*, (301). <https://www.funcas.es/articulos/diversidad-de-genero-en-los-consejos-de-administracion-mejora-de-los-resultados-de-sostenibilidad-en-espana-de-las-empresas-del-ibex-35/>

García-Gil, A. (2024, octubre). *Pobreza laboral: cuando trabajar no es suficiente para llegar a fin de mes*. Oxfam Intermón. <https://www.oxfamintermon.org/hubfs/Oxfam-Website/oi-informes/pobreza-laboral-trabajar-no-suficiente.pdf>

Gartner. (2020, 19 de marzo). *Una encuesta de RR. HH. de Gartner revela que el 88 % de las organizaciones han recomendado o exigido a sus empleados que trabajen desde casa debido al coronavirus* [Comunicado de prensa]. Recuperado el 28 de junio de 2020, de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-19-gartner-hr-survey-reveals-88--of-organizations-have-e>

- Giudice, M. (s.f.). *Micromanagement vs. liderar con autonomía: ¿Controlar o confiar?*. Marta Giudice. <https://martagiudice.com/2025/07/micromanagement-vs-liderar-con-autonomia-controlar-o-confiar/>
- Global Workplace Analytics. (2020). *Latest work-at-home/telecommuting/remote work statistics*. Global Workplace Analytics. <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio* (A. Saratxaga Arregi, Trad.). Herder Editorial. (Obra original publicada en 2010)
- Howcroft, D., & Taylor, P. (2023). Automation and the future of work: A social shaping of technology approach. *New Technology, Work and Employment*, *38*(3), 351–370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12240>
- Instituto de Economía de Barcelona. (s. f.). *¿Tiene sentido gravar a los robots?* https://ieb.ub.edu/wp-content/uploads/2019/10/NDP_IEB-REPORT-2-19_ESP.pdf
- INTERIM GROUP. (2025, 30 octubre). *Uberización del trabajo: cómo está transformando el empleo*. <https://interimgrouphr.com/blog/uberizacion/>
- Johnson, S. S. (2020). The Future of Work. *American Journal Of Health Promotion*, 34(7), 809-812. <https://doi.org/10.1177/0890117120943748a>
- Kapoor, R. (2019). El cambiante mundo del trabajo en las economías en desarrollo y emergentes. En: Kathuria, R., Kukreja, P. (eds.) 20 años del G20. Springer, Singapur. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8106-5_7
- Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: The work of the future and the future of work. *Technology in Society*, 71, 102086. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102086>
- Konjen, H. (2025). *Algorithmic management and the future of human work: Implications for autonomy, collaboration, and innovation* [Preprint]. arXiv <https://arxiv.org/pdf/2511.14231>
- Lane, M., & Saint-Martin, A. (2024). *The impact of AI on the labour market: Is this time different?* OECD Artificial Intelligence. <https://oecd.ai/en/wonk/impact-ai-on-the-labour-market-is-this-time-different>
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia*. (2024, 17 diciembre). ECIJA. <https://www.ecija.com/actualidad-insights/ley-10-2021-de-9-de-julio-de-trabajo-a-distancia/>
- Lim, WM (2023). La revolución laboral: Reimaginando el trabajo, los trabajadores y los lugares de trabajo para el futuro. *Excelencia Empresarial y Organizacional Global* , 42 (4), 5–10. <https://doi.org/10.1002/joe.22218>
- Llorens Largo, F., & López-Meseguer, R. (Coords.). (2022). *Transformación digital de las universidades: Hacia un futuro postpandemia* (Cuaderno de Trabajo No. 12). Universidad Internacional de La Rioja; Fundación Europea Sociedad y Educación https://www.sociedadyeducion.org/core/wp-content/uploads/CUADERNO-TRABAJO-12-ST.XXI_WEB_FINAL.pdf
- Lopezad. (2025, 14 mayo). *Guía de los derechos y obligaciones en el teletrabajo 2025*. Rubigest Assessors. <https://www.rubigest.com/sin-categorizar/derechos-y-obligaciones-en-el-teletrabajo-en-2025/>
- Malhotra, A. (2021). The postpandemic future of work. *Journal of Management*, 47(5), 1091–1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Marqués, J. I. (2025, 15 de enero). Europa impulsa la sostenibilidad: ¿Cómo afecta la nueva normativa a

las empresas? *Integra Tecnología*. <https://www.integratecnologia.es/la-innovacion-necesaria/europa-impulsa-la-sostenibilidad-como-afecta-la-nueva-normativa-a-las-empresas/>

McKinsey & Company. (2022, julio 14). *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>

Moreno, J. M., & Romero Álvaro, M. (2023). *Actualización del informe: Los desafíos de la financiación internacional en materia educativa. Una oportunidad para la cooperación española*. Coalición Española de la Campaña Mundial por la Educación. https://cme-espana.org/wp-content/uploads/2024/01/CME_INFORME_DESAFIOS-EDUCACION_2023_.pdf

Nieto Lobato, F. (2025, 2 de abril). *Inteligencia artificial y el fin del trabajo: por qué la renta básica universal es ya un debate ineludible*. *estrategIA* by ALEPH. <https://estrategiabyaleph.substack.com/p/estrategia-79-inteligencia-artificial>

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI). (2024). *Teletrabajo 2024. Edición 2024*. Red.es, Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. <https://doi.org/10.30923/23024013X>

Oecd. (2025). *Education at a Glance 2025*. En *Education at a glance. OECD indicators/Education at a glance*. <https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) & Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2005). *Las dimensiones del racismo: Actas de un Taller para conmemorar el fin del Tercer Decenio de la Lucha contra el Racismo y la Discriminación Racial*. Naciones Unidas. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/DimensionsRacismsp.pdf>

Olórtegui, G. (26 de marzo de 2025). *Cinco años después: La transformación del liderazgo en la era post-pandémica*. Coach Gustavo. <https://tucoachgustavo.com/transformacion-liderazgo-post-pandemia/>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (s. f.). *Future of work*. OECD. Recuperado 18 de octubre de 2024, de <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-work.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Estrategia para la EFTP de la UNESCO (2022-2029): Transformar la EFTP en favor de transiciones exitosas y justas* (Documento de debate). UNESCO. https://unevoc.unesco.org/pub/sp_unesco_strategy_for_tvet_2022-2029_discussion_document.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). *Marco de competencias de IA para la Docencia*. UNESCO. <https://virtuva.uva.es/site/wp-content/uploads/2025/02/MarcoCompetenciasIADocencia.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (n.d.). *Seguimiento - 2021/2 GEM Report*. (2023, 24 julio). 2021/2 GEM Report. <https://gem-report-2023.unesco.org/es/seguimiento/>

Organización Internacional del Trabajo. (s. f.). *El futuro del trabajo*. OIT. Recuperado 18 de octubre de 2024, de <https://webapps.ilo.org/100/es/story/future/>

Pari-Bedoya, I. N. M., Vargas-Murillo, A. R., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). *¿Explotados o auto-*

explotados?: sobre el concepto de auto-explotación en la sociedad del rendimiento de Byung-Chul Han. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2). <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.433>

Pastor Ruiz, F. (2026, enero-febrero). “Stakeholder capitalism”, el capitalismo quiere dejar de ser egoísta. *El Notario del Siglo XXI*, (125). <https://www.elnotario.es/panorama/10093-stakeholder-capitalism-el-capitalismo-quiere-dejar-de-ser-egoista>

Pega, F., Momen, N. C., Abubakar, A. H. A., Al-Emam, R., Hassan, M. N., Howard, J., Hussein, S. H., Iavicoli, S., Kevi, S. K., Kgalamono, S. M., Malik, S. M. R., K, G. M., Osman, A. Y., Pandav, R. S., Shrestha, R. R. P., Singh, D. R., Sun, X., Wotobe, M. K., & Neira, M. P. (2023). Monitoring workers’ health: focus on rights, determinants, and equity. *The Lancet*, 402(10410), 1306-1308. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(23\)02049-4](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(23)02049-4)

Puri, L. M. (2021). Transitioning to the future of work—The power of possibility. *Jindal Journal Of Public Policy*, 5(1), 8-20. <https://doi.org/10.54945/jjpp.v5i1.145>

PwC Chile y ACCIÓN Empresas. (2020). *Primer Barómetro de Empresas con Propósito*. PwC. <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2020/Estudio-Empresas-con-Proposito-PwC.pdf>

Quintero Camarena, G. (2017). La sociedad del cansancio. Byung-Chul Han. Herder Barcelona, España, 2012. ISBN978-84-254-2868-5. De la sociedad de los locos a la sociedad de los cansados. *Culturales*, 1(2), 321-328. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69452756009>

RH Management. (2024, 30 de agosto). Dave Ulrich destaca el rol transformador de la GenAI en la gestión de personas. *RH Management*. <https://rhmanagement.cl/dave-ulrich-destaca-el-rol-transformador-de-la-genai-en-la-gestion-de-personas/>

Royo, M. R. (2025, 31 julio). *El teletrabajo en el derecho laboral del siglo XXI: una institución en cambio permanente*: <https://revistascientificas.us.es/index.php/Trabajo-Persona-Derecho-Merca/article/view/28543>

Rugulies, R., Aust, B., Greiner, B. A., Arensman, E., Kawakami, N., LaMontagne, A. D., & Madsen, I. E. H. (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. *The Lancet*, 402(10410), 1368-1381. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(23\)00869-3](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(23)00869-3)

Schwartz, J., Hatfield, R., Jones, R., & Anderson, S. (2019, 1 de abril). *¿Cuál es el futuro del trabajo? Redefiniendo el trabajo, las fuerzas laborales y los lugares de trabajo*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/redefining-work-workforces-workplaces.html>

Staff, I. (2024, 13 junio). *Índice Global de Brecha de Género 2024*. IMCO. <https://imco.org.mx/indice-global-de-brecha-de-genero-2024/>

Standing, G. (2014). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781849664554> (obra original publicada en 2011)

Tamers, S. L., Streit, J., Pana-Cryan, R., Ray, T., Syron, L., Flynn, M. A., Castillo, D., Roth, G., Geraci, C., Guerin, R., Schulte, P., Henn, S., Chang, C., Felknor, S., & Howard, J. (2020). Envisioning the future of work to safeguard the safety, health, and well-being of the workforce: A perspective from the CDC’s National Institute for Occupational Safety and Health. *American Journal Of Industrial Medicine*, 63(12), 1065-1084. <https://doi.org/10.1002/ajim.23183>

- The Lancet*. (2023). The future of work and health. *The Lancet*, 402(10459), 1299. [https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736\(23\)02272-9.pdf](https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736(23)02272-9.pdf)
- Ulrich, D. (2025, 5 de marzo). Retos empresariales y gestión de personas 2025. *Aedipe Catalunya*. <https://www.aedipecatalunya.com/es/dave-ulrich-reptes-empresarials-i-gestio-de-persones-2025/>
- UNESCO. (2020, 4 de septiembre). *La UNESCO advierte que el déficit de financiación para alcanzar el ODS4 en los países más pobres podría aumentar a 200.000 millones anuales a causa de Covid-19 si no tomamos medidas urgentes*. <https://www.unesco.org/es/articulos/la-unesco-advierte-que-el-deficit-de-financiacion-para-alcanzar-el-ods4-en-los-paises-mas-pobres>
- UNICEF España. (2025, 8 de septiembre). *Vuelta al cole con recortes que pueden afectar a 6 millones de niños*. <https://www.unicef.es/noticia/vuelta-al-cole-con-recortes-para-6-millones-de-ninos>
- UNICEF. (2023). *Transforming education with equitable financing*. United Nations Children's Fund. <https://www.unicef.org/media/133431/file/Transforming%20Education%20with%20Equitable%20Financing.pdf>
- Unión General de Trabajadoras y Trabajadores (UGT). (2025). *Informe Salud Laboral: La importancia de la salud mental en el entorno laboral*. Unión General de Trabajadoras y Trabajadores. https://www.ugt.es/sites/default/files/informes/Informe_UGT_Salud_Mental_Trabajo_2025_0.pdf
- Uso, P. (2025, 19 agosto). La nueva Directiva avanza, pero el derecho a la desconexión no puede esperar. Sindicato USO. <https://www.uso.es/la-nueva-directiva-avanza-pero-el-derecho-a-la-desconexion-no-puede-esperar/>
- Villalba, L. (2025, 7 de febrero). *Bill Gates, ha vuelto a pedir que se impongan impuestos a los robots*. Revista NUVE <https://revistanuve.com/bill-gates-ha-vuelto-a-pedir-que-se-impongan-impuestos-a-los-robots/>
- Westover, J. H., PhD. (2024, November 24). The Future of Work is Forcing a Leadership Evolution. *HCI Consulting*. <https://www.innovativehumancapital.com/article/the-future-of-work-is-forcing-a-leadership-evolution>
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report [o Reporte Global de la Brecha de Género]*. Recuperado de https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. Recuperado de https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- World Health Organization: WHO. (2024, 2 septiembre). *La salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Yeung, A., & Ulrich, D. (2020). *Reinventando la organización: Cómo crear mayor valor en mercados en constante evolución*. LID Editorial. https://www.grupoalmuzara.com/libro/9788417880309_paginas.pdf
- Zhao, J. (2019). A new method for analyzing the performance of a solar cell. En S. K. Sharma & K. K. P. B. (Eds.), *Advances in Power Systems and Energy Management* (pp. 73-81). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8106-5_7