



**THE ADECCO GROUP**  
INSTITUTE




**CEU**

*Universidad  
Fernando III*

# IV Informe Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento

# Índice

<i>Introducción: Humanismo estratégico en tiempos de inteligencia artificial</i> Francisco Javier Blasco de Luna	3
<b>IV Informe Función de RRHH y retos en la gestión del talento</b>	9
<i>Una oportunidad histórica: el impacto de la IA en la transformación digital de empresas y profesionales del futuro</i> Pablo Gutiérrez de Cabiedes	49
<i>Riesgos legales en el uso de la inteligencia artificial en la gestión de personas</i> Diana Carolina Wisner Glusko	54
<i>La variable humana en la transformación digital de las organizaciones y sus herramientas principales. Personas y tecnología</i> Enrique Carvajal Zaera y Luis Villar Fidalgo	64
<b>Ficha técnica</b>	70



# Introducción: Humanismo estratégico en tiempos de inteligencia artificial

Javier Blasco

Director, The Adecco Group Institute

En la ya cuarta edición de este informe sobre la función de Recursos Humanos y la gestión del talento, volvemos a encontrarnos en un momento de cambios profundos, marcados por un contexto económico, tecnológico y demográfico tan desafiante como inspirador. La transformación que están viviendo las organizaciones no es sólo digital o normativa: es, sobre todo, una transformación humana.

La mirada que ofrece este informe es, como siempre, múltiple: voces empresariales, análisis de expertos, y datos que permiten trazar una fotografía realista pero no conformista del momento actual. El punto de partida es la encuesta que, un año más, hemos lanzado entre responsables de RRHH, cuyos resultados sirven de termómetro sobre cómo se está adaptando la función de personas a los nuevos tiempos. Pero también hemos querido acompañarlo con colaboraciones que abordan las implicaciones legales, éticas y humanas de esta nueva era.

### **Atracción, fidelización y ética: el nuevo triángulo de la gestión de personas**

Atraer talento sigue siendo el principal reto declarado por los profesionales de RRHH, pero lo que ha cambiado es el marco de referencia: ya no se trata solo de llenar vacantes, sino de ilusionar, de proponer proyectos vitales y profesionales que conecten con los valores, aspiraciones y necesidades de los profesionales. En un contexto donde un importante porcentaje de personas trabajadoras considera cambiar de empleo en el próximo año, las organizaciones que no se replanteen su propuesta de valor para el talento están condenadas a una rotación constante, costosa y desmotivadora.

Este nuevo paradigma exige no sólo revisar los elementos materiales (salario, beneficios, condiciones de trabajo), sino también los inmateriales: propósito, liderazgo, cultura y posibilidad de crecimiento. Porque como bien señala el informe sobre *empresas aspiracionales* (C.E.A.), lo que define a estas organizaciones no es solo su capacidad para retener talento, sino para generarle ilusión. Es decir, no basta con que la gente se quede: hace falta que quiera quedarse.

La función de RRHH se convierte, así, en garante de ese contrato emocional, en curadora de una experiencia del empleado que debe ser coherente, significativa y humana. Y esa exigencia de humanismo aplicado es la gran revolución de esta etapa.

Además, la cultura del reconocimiento, tan vinculada a esta dimensión emocional del trabajo, sigue siendo una asignatura pendiente en muchas organizaciones. El agradecimiento sincero, la visibilidad del esfuerzo o el simple gesto de celebrar los logros colectivos pueden marcar una diferencia sustancial en el clima laboral. Es tiempo de profesionalizar el reconocimiento y convertirlo en palanca estratégica.

### Experiencia del empleado: de la promesa estética a la vivencia auténtica

Los resultados de la encuesta de este año muestran un ajuste interesante en las prioridades asociadas a la experiencia del empleado. Mientras pierden peso la marca empleadora o la flexibilidad horaria, ganan centralidad cuestiones como la conciliación y el liderazgo humano. La lectura es clara: el empleado ya no se conforma con una promesa estética; exige una realidad vivible. Este giro es también un mensaje hacia las direcciones empresariales: la coherencia interna ya no es un lujo, sino una necesidad para atraer y fidelizar talento.

En este sentido, el liderazgo humanista no puede ser un discurso, sino una práctica. Es el momento de los jefes que escuchan, de las direcciones que comunican con transparencia, de las organizaciones que cuidan. Y ese cuidado pasa también por garantizar una convivencia sana entre generaciones.

### Gestión intergeneracional: puente entre valores y futuro

El reto intergeneracional ya está aquí. La encuesta muestra con claridad las fortalezas diferenciales de cada grupo: las generaciones más veteranas (*baby boomers*; X) aportan compromiso, resolución de problemas y colaboración; los *millennials* (Y) destacan por su creatividad e innovación; la generación Z muestra potencial en creatividad, pero preocupa su bajo compromiso y menor pensamiento crítico. Esto exige nuevos modelos de liderazgo inclusivo, que reconozcan las aportaciones diversas y construyan puentes entre generaciones.

La función de RRHH tiene en sus manos la oportunidad de diseñar estrategias de aprendizaje mutuo, mentoría intergeneracional y cohesión cultural. Ignorar estas diferencias o gestionarlas desde estereotipos puede tener un coste en tensiones internas y productividad. En este sentido, la recién publicada UNE-ISO 30415:2025 sobre



diversidad e inclusión ofrece un marco que puede ayudar a aterrizar estos principios en prácticas reales, con indicadores, políticas y sistemas de evaluación alineados con los principios ESG y con los derechos fundamentales.

A su vez, gestionar lo intergeneracional no implica solo un enfoque integrador, sino también una narrativa inspiradora: mostrar cómo la diversidad de edades no es un obstáculo, sino una riqueza. Las empresas que fomenten esta cultura del encuentro entre generaciones podrán aprovechar todo el caudal de saberes, innovación, energía y perspectiva que ofrece una plantilla diversa.

### Formación y *reskilling*: entre la urgencia y la inacción

Uno de los datos más preocupantes que hemos recogido este año tiene que ver con la formación. Si bien la necesidad de *upskilling* y *reskilling* es ampliamente reconocida por las empresas, la inversión efectiva y el alineamiento entre formación y necesidades reales sigue siendo insuficiente. El informe de FUNCAS sobre la oferta de estudios universitarios confirma un desajuste estructural entre la oferta educativa y la demanda empresarial, especialmente en áreas STEM, donde además persisten brechas de género alarmantes. La transición ecológica, por ejemplo, sigue sin reflejarse en un desarrollo real de competencias verdes en los programas formativos.

¿Cómo vamos a liderar la doble transición (verde y digital) sin personas preparadas para ello?

La encuesta refleja también una paradoja: mientras la IA y la automatización siguen avanzando, las competencias digitales han perdido peso en la percepción de relevancia. Un dato que podría reflejar un exceso de confianza o una peligrosa subestimación del reto. Esto se agrava con la bajada en la percepción de importancia de las *soft skills*, que siguen siendo esenciales para la resiliencia organizativa. Más que nunca, necesitamos organizaciones que integren una cultura de aprendizaje continuo, donde la formación no sea un acto puntual, sino un pilar estratégico sostenido.

Hoy más que nunca, el aprendizaje organizativo debe dejar de estar basado en modelos formativos reactivos y pasar a diseñarse desde una lógica de ecosistema. La colaboración con universidades, centros tecnológicos, startups y entidades del tercer sector puede abrir vías de innovación pedagógica y actualización constante del conocimiento. Asimismo, el papel del propio empleado como protagonista de su aprendizaje debe reforzarse a través de itinerarios personalizados, herramientas digitales accesibles y un liderazgo que incentive la curiosidad y el cuestionamiento permanente.

En este sentido, una nueva frontera está emergiendo: la alfabetización en inteligencia artificial.

Saber cómo funcionan los algoritmos, cómo se toman decisiones automatizadas y cómo influye la IA en los entornos de trabajo ya no es exclusivo de perfiles técnicos. Toda la plantilla, y especialmente quienes gestionan personas, debe adquirir competencias digitales críticas, éticas y operativas para convivir y liderar en entornos híbridos. Es necesario fomentar también una cultura organizacional que favorezca el desaprendizaje de viejos hábitos improductivos y el reaprendizaje de nuevas formas de trabajo que integren lo humano con lo tecnológico. Las habilidades de análisis de datos, pensamiento computacional, comprensión de procesos automatizados y responsabilidad algorítmica se están convirtiendo en competencias transversales clave en cualquier sector.

La tecnología no sustituirá al talento humano, pero sí lo rediseñará. Y de cómo acompañemos ese proceso dependerá en gran parte el bienestar psicológico, la productividad sostenible y la cohesión de nuestras organizaciones.

## IA y ética en la gestión de personas

Este año también hemos querido dar espacio a la reflexión jurídica y ética sobre el uso de la inteligencia artificial en la gestión de personas. Quiero agradecer nuevamente la contribución de la profesora del Máster Universitario en Derecho Tecnológico y Digital de la Universidad CEU Fer-

nando III, Diana Carolina Wisner (Coordinadora y Profesora del Máster Universitario en Derecho Tecnológico y Digital), para comprender los límites, riesgos y obligaciones que impone el nuevo Reglamento Europeo de IA, especialmente en procesos como la selección de personal, la evaluación del rendimiento o la automatización de decisiones laborales. Igualmente dar la bienvenida a profesores de la reputación de Pablo Gutiérrez de Cabiedes (Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas), quien aborda el impacto de la IA en la transformación digital de empresas y profesionales del futuro, y el capítulo de los también profesores de la misma Universidad, Enrique Carvajal y Luis Villar, sobre *La variable humana en la transformación digital de las organizaciones* el papel crítico de la cultura y de las personas en cualquier intento de innovación tecnológica. Sin compromiso humano, sin valores compartidos, no hay tecnología que valga. Una lección que no deberíamos olvidar.

## Cultura, propósito y empresa aspiracional

Todos estos cambios, exigencias y dilemas remiten, en última instancia, a una misma cuestión: ¿qué tipo de empresa queremos ser? Se propone el concepto de “empresa aspiracional”, entendida como aquella que ilusiona, que moviliza, que es capaz de alinear sus procesos y decisiones con un propósito auténtico y compartido. Una empresa que no teme hablar de ética, que



pone a las personas en el centro y que entiende que el beneficio económico no es incompatible con la sostenibilidad social.

La empresa aspiracional no es solo una etiqueta o una estrategia de *employer branding*. Es un modelo organizativo que se traduce en coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. En la práctica, estas empresas muestran una fuerte orientación al cliente interno, construyen climas de confianza, promueven liderazgos generativos y, sobre todo, no temen revisar sus esquemas de poder y toma de decisiones. La cultura del reconocimiento, del *feedback* sincero y de la innovación compartida se convierte en una ventaja competitiva sostenible.

Las empresas aspiracionales comparten una lógica basada en el propósito como motor de acción. No se trata de un concepto ornamental, sino de una brújula operativa que impregna decisiones cotidianas, relaciones laborales y estrategias de negocio. En ese sentido, la conexión con el propósito, tanto a nivel individual como colectivo, se convierte en una de las herramientas más poderosas de movilización del talento.

## La función de RRHH en el centro del negocio

Lo que este informe nos muestra, de forma clara, es que la función de RRHH está dejando de ser un

área de soporte para convertirse en una función clave en la estrategia de negocio. La planificación de la plantilla, la detección de nuevas competencias, la política retributiva, la sostenibilidad o la gestión de la salud mental ya no son temas periféricos: son el corazón mismo de la competitividad. La digitalización, que en otros momentos fue una ventaja competitiva, es hoy condición necesaria de supervivencia. Pero su implementación debe ser guiada por valores, por visión, por una estrategia humanista. Como bien indican los expertos, muchas organizaciones siguen comenzando por la tecnología y dejando para el final a las personas. Un error que, en muchos casos, explica el fracaso de tantos procesos de cambio.

La cultura empresarial y el liderazgo estratégico serán los principales diferenciales en los próximos años. Las empresas que comprendan que su ventaja competitiva radica en su capacidad de aprendizaje colectivo, en su coherencia ética y en su propuesta de valor emocional para empleados y clientes, serán las que marquen el ritmo. La transformación digital, el *reskilling*, la IA o la sostenibilidad no son fines en sí mismos: son instrumentos. Lo esencial es que sepamos al servicio de qué los ponemos.

Este informe no pretende ofrecer certezas, pero sí preguntas que importan, datos que provocan y ejemplos que inspiran. Y lo más importante: una convicción profunda de que el cambio es posible si empieza por lo humano.



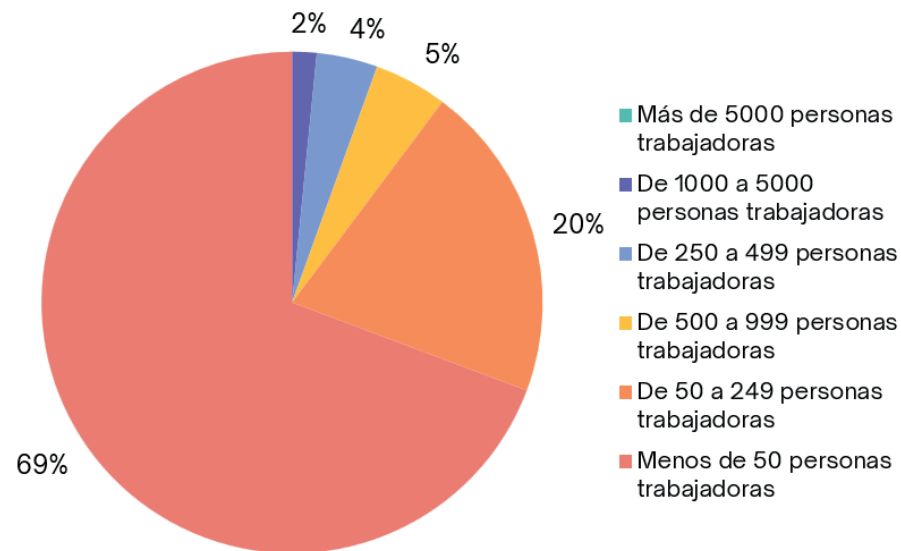
**Francisco Javier Blasco de Luna**  
Director  
The Adecco Group Institute



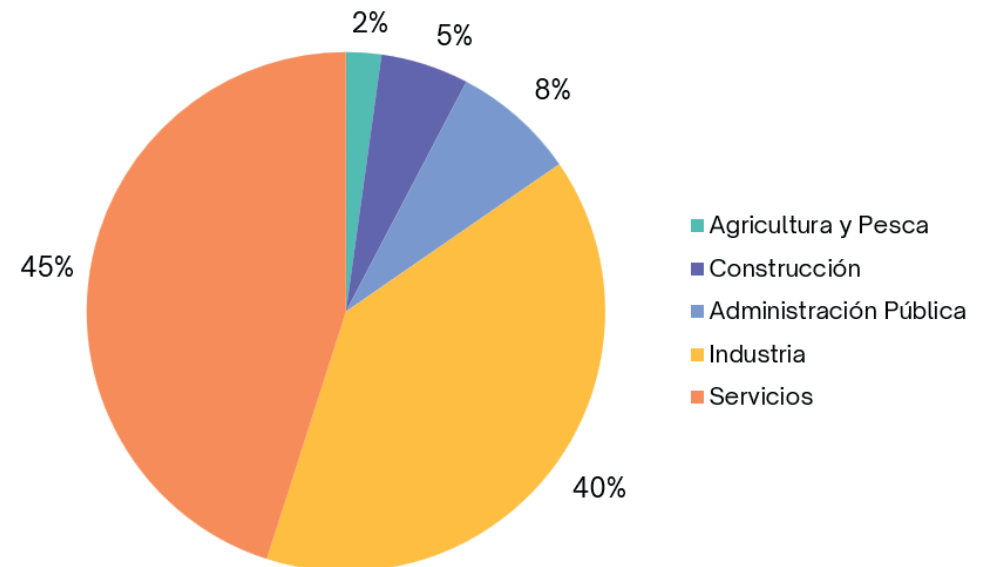
**IV Informe  
Función de RRHH y Retos  
en la Gestión del Talento**

## Perfil de las empresas que han participado en la encuesta

Las empresas que participaron en la encuesta fueron en su mayoría de tamaño pequeño (de menos de 50 personas trabajadoras), constituyendo el 69% del total. El 20% lo formaron empresas de tamaño mediano (de 50 a 249 personas trabajadoras), mientras que las empresas grandes (250 a más de 5000 personas trabajadoras) fueron el 10%.



La distribución sectorial fue mayoritariamente del sector servicios con un 45% e industria con un 40%. Por orden, le siguen administración pública con un 8%, el sector construcción con un 5% y, por último, agricultura y pesca con un 2%.



A continuación, se describen los resultados de la encuesta. Ésta cuenta con 14 preguntas, algunas de las cuales contaron con varias opciones de respuesta. Para el caso de las respuestas múltiples se presentan los resultados sobre el total de respuestas.

## 1. RETOS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH PARA EL AÑO 2025

En primer lugar, hemos preguntado a los responsables de Personas de las empresas participantes cuáles son los principales retos de la función de Recursos Humanos en sus organizaciones de cara a 2025.

“Atraer nuevo talento para asegurar el crecimiento de la organización en tiempos de recuperación económica” es el reto más destacado por las empresas por tercer año consecutivo. El 77% (+1,2 p.p. interanual) lo valoran entre 7 y 10. Si nos centramos en las puntuaciones de entre 9 y 10, obtiene un 43% (+4,2 p.p. interanual). El segundo reto más destacado es “Seguir adaptando la organización a los nuevos requerimientos de las reformas laborales”. El 72% de las empresas lo valoran entre 7 y 10 (+15,5 p.p. interanual) y el 33% entre 9 y 10 (+8,4 p.p. interanual).

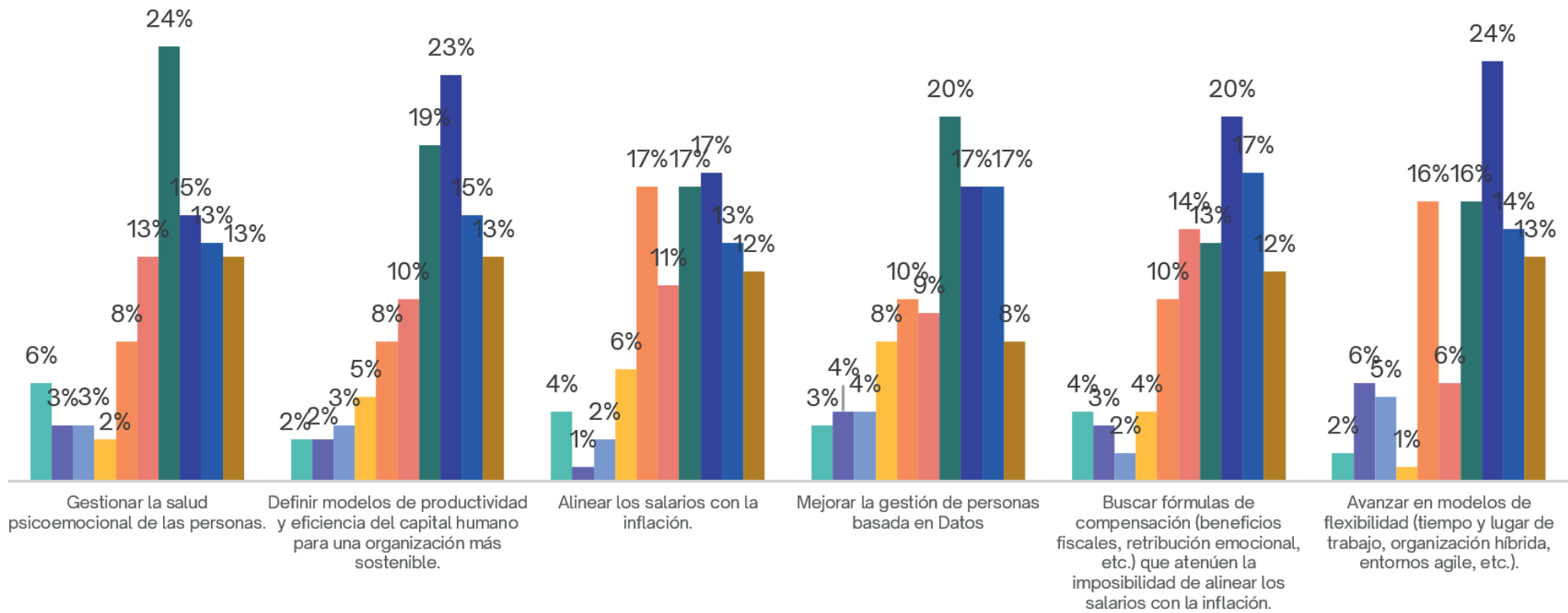
A continuación, se muestran los retos y sus variaciones interanuales (valoraciones entre 7 y 10):

Respuestas	Entre 7 y 10	Variación
Gestionar la salud psicoemocional de las personas.	65%	3,0
Definir modelos de productividad y eficiencia del capital humano para una organización más sostenible.	69%	0,8
Alinear los salarios con la inflación.	59%	1,0
Mejorar la gestión de personas basada en Datos	61%	-5,2
Buscar fórmulas de compensación (beneficios fiscales, retribución emocional, etc.) que atenúen la imposibilidad de alinear los salarios con la inflación.	63%	5,6
Avanzar en modelos de flexibilidad (tiempo y lugar de trabajo, organización, entornos agile, etc.).	66%	6,9
Gestión de la rotación de personas.	60%	3,1
Adaptarse a tecnologías emergentes y capacitación de las personas en competencias digitales.	70%	
Capacitación de las personas en habilidades “blandas” (skills).	55%	-9,7
Seguir adaptando la organización a los nuevos requerimientos de la reforma laboral.	72%	15,5
Atraer nuevo talento para asegurar el crecimiento de la organización en tiempos de recuperación económica.	77%	1,2

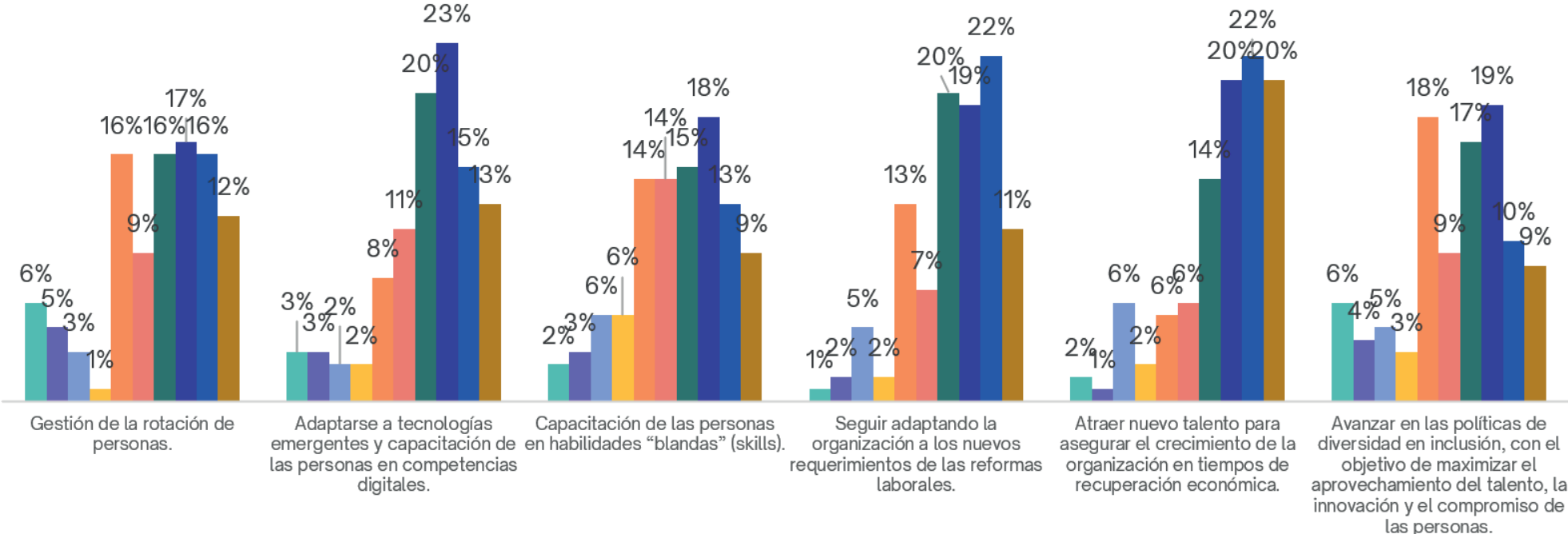
Como podemos observar, los únicos retos que restan importancia con respecto al año anterior (para las puntuaciones de entre 7 y 10) son la capacitación de las personas en habilidades “blandas” (skills), y la mejora en la gestión de personas basada en datos.

### Valore de 1 a 10 cuáles son los principales retos de la función de RRHH en su organización de cara a 2025

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



## 2. ROTACIÓN DE PERSONAL (I)

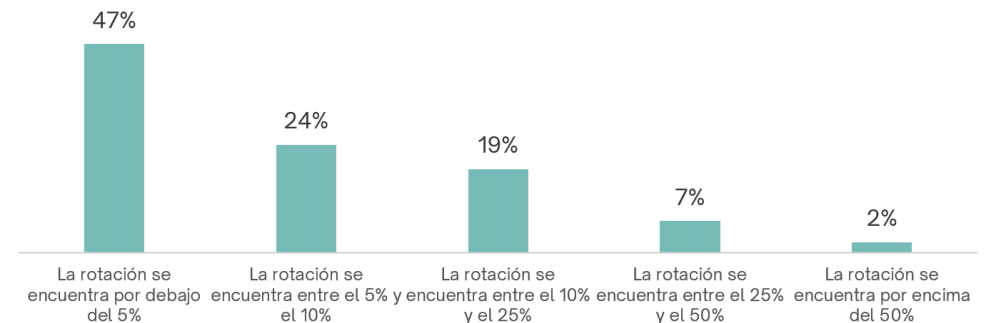
Con relación al nivel de rotación dentro de las organizaciones, hemos preguntado por el porcentaje de éste durante el año 2025 y la edad asociada a cada franja de rotación.

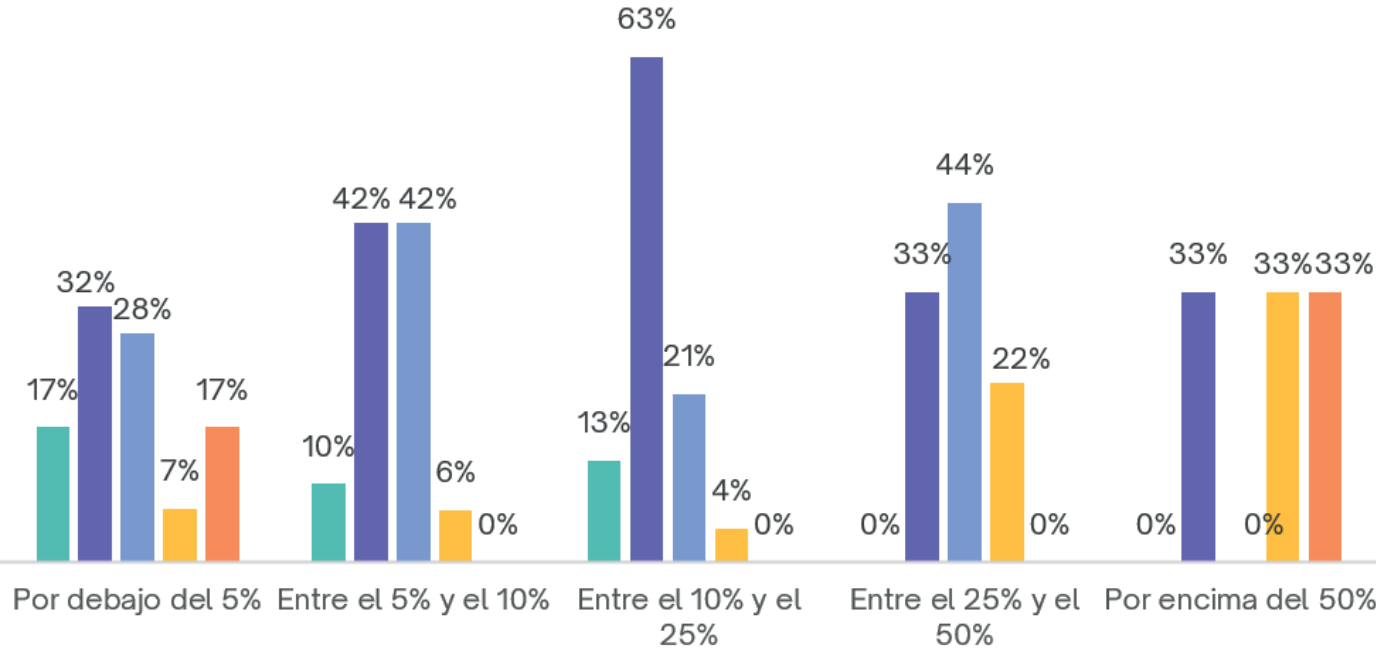
De forma similar al año anterior, observamos que el 47% de las empresas afirman que la rotación se encuentra por debajo del 5% (+4,0 p.p. interanual). Y, dentro de este grupo, la mayor parte de rotaciones se producen de nuevo en la franja de edad 25-35 años con el 32% de respuestas (-15,5 p.p. interanual). Le siguen, por orden: la rotación entre el 5-10% (24%; -5,2 p.p. interanual), rotación entre el 10-25% (20%; +0,9 p.p. interanual) y la rotación entre el 10-25% (19%; -0,9 p.p. interanual). En cambio, el 7% de las empresas señalan una rotación de entre el 25-50% (+4,0 p.p. interanual), y solo el 2% señala un porcentaje superior al 50% (-2,0 p.p.).

Se observa que la franja de edad 25-35 años presenta también la mayor rotación cuando ésta se encuentra entre el 10-25%. En cambio, cuando la rotación es algo inferior, de entre el 5-10%, tanto los adultos de 25-35 años, como los de 35-45 años, obtienen el mismo porcentaje. Y son estos últimos los que obtienen el mayor porcentaje de respuestas cuando la rotación se eleva hasta el 25-50%.

Respuestas		Variación
La rotación se encuentra por debajo del 5%	47%	4,0
La rotación se encuentra entre el 5% y el 10%	24%	-5,2
La rotación se encuentra entre el 10% y el 25%	19%	-0,9
La rotación se encuentra entre el 25% y el 50%	7%	4,0
La rotación se encuentra por encima del 50%	2%	-2,0

Identifique el nivel de rotación de personas en su organización (porcentaje de trabajadores que dejan su puesto sobre el total de la plantilla) en el último año, así como la franja de edad de las mismas:





■ La rotación se produce más trabajadores entre 16 y 25 años.

■ La rotación se produce más trabajadores entre 25 y 35 años.

■ La rotación se produce más trabajadores entre 35 y 45 años.

■ La rotación se produce más trabajadores entre 45 y 55 años.

■ La rotación se produce más trabajadores mayores de 55 años.

### 3. ROTACIÓN DE PERSONAL (II)

Asimismo, hemos identificado las áreas donde se produce mayor rotación dentro de las empresas y las causas asociadas a dicha rotación.

De este modo, el 48% de las empresas señala que la rotación se produce en mayor medida para el “Personal técnico” (-2,6 p.p. interanual), que tal como sucedió el año anterior, continúa siendo el que presenta la mayor rotación. Le sigue “Operarios/administrativos” con un 35% (+5,6 p.p. interanual), “Profesionales de ventas” con un 9% (-1,7 p.p. interanual), “Mandos intermedios” con un 6% (-2,3 p.p. interanual) y, por último, “Directivos” con un 2% (+1,0 p.p. interanual).

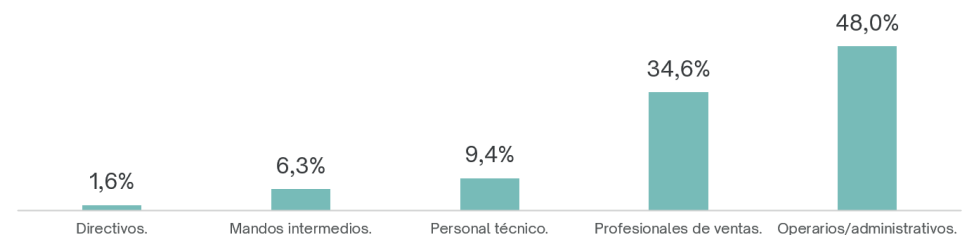
Respuestas		Variación
Directivos	2%	1,0
Mandos intermedios	6%	-2,3
Profesionales de ventas	9%	-1,7
Operarios/administrativos	35%	5,6
Personal técnico	48%	-2,6

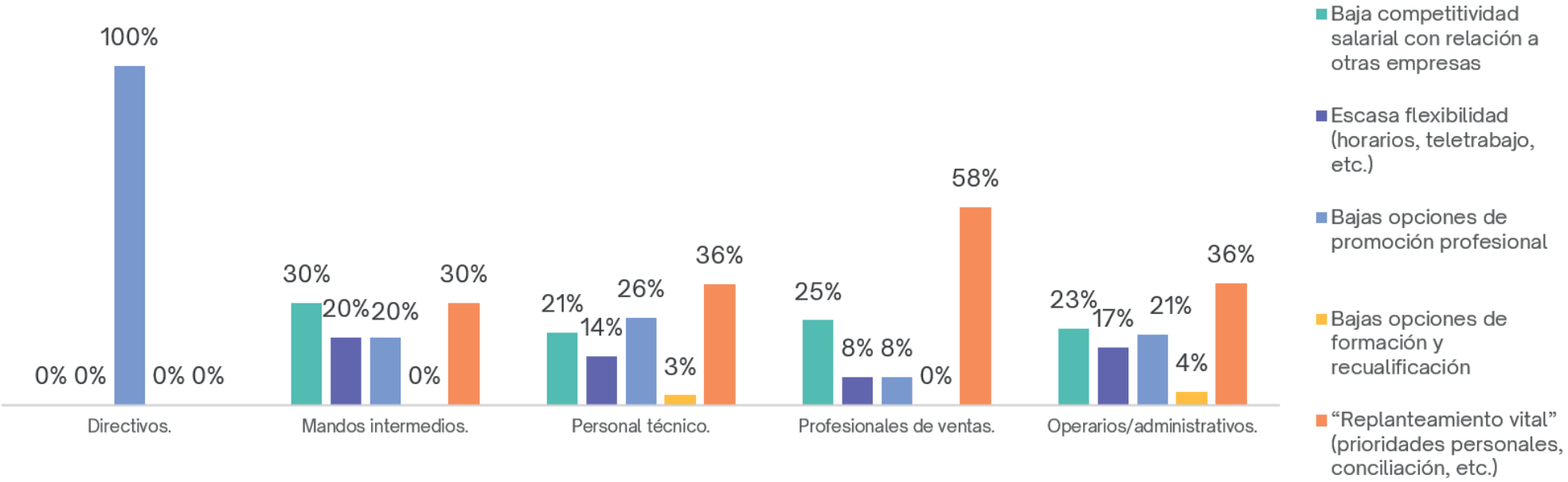
En cuanto a las causas de baja:

- Para el “Personal técnico”, se señala “Replanteamiento vital” (prioridades personales, conciliación, etc.) como la principal causa de rotación con un 36% (+6,9 p.p. interanual).
- Para los “Operarios/administrativos”, sería de nuevo el “Replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” con un 36% (+4,0 p.p. interanual).
- Para los “Profesionales de ventas”, la causa más escogida sería de nuevo el “Replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” con un 58% (+24 p.p. interanual).
- Para los “Mandos intermedios” también sería tanto la baja competitividad salarial con relación a otras empresas (+3,7 p.p. interanual) como “Replanteamiento vital” (prioridades personales, conciliación, etc.) (-6,8 p.p. interanual), ambas con un 30%.
- Y para los “Directivos” la única alternativa escogida es “Bajas opciones de promoción profesional”.

De este modo, y al igual que sucedió el año anterior, “Replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” es la principal causa de rotación para la mayor parte de áreas de las empresas.

Identifique en qué áreas de su organización se da mayor rotación y cuáles cree que son las causas:





#### 4. FLEXIBILIDAD, PRODUCTIVIDAD Y MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

Con respecto a la flexibilidad, productividad y la medición del rendimiento en las organizaciones, el 52% de las empresas señalan que “La productividad de las personas es mayor en presencial que en remoto” (-12,6 p.p. interanual) con una valoración de entre 7 y 10, siendo la opción con mayor aceptación. Por grado de aceptación, le sigue “La evaluación del desempeño está personalizada para cada área, función y situación profesional” (-12,6 p.p. interanual) y “La evaluación del desempeño va alineada con la estructura y objetivos salariales de las personas” (-5,8 p.p. interanual), ambas con un 50%.

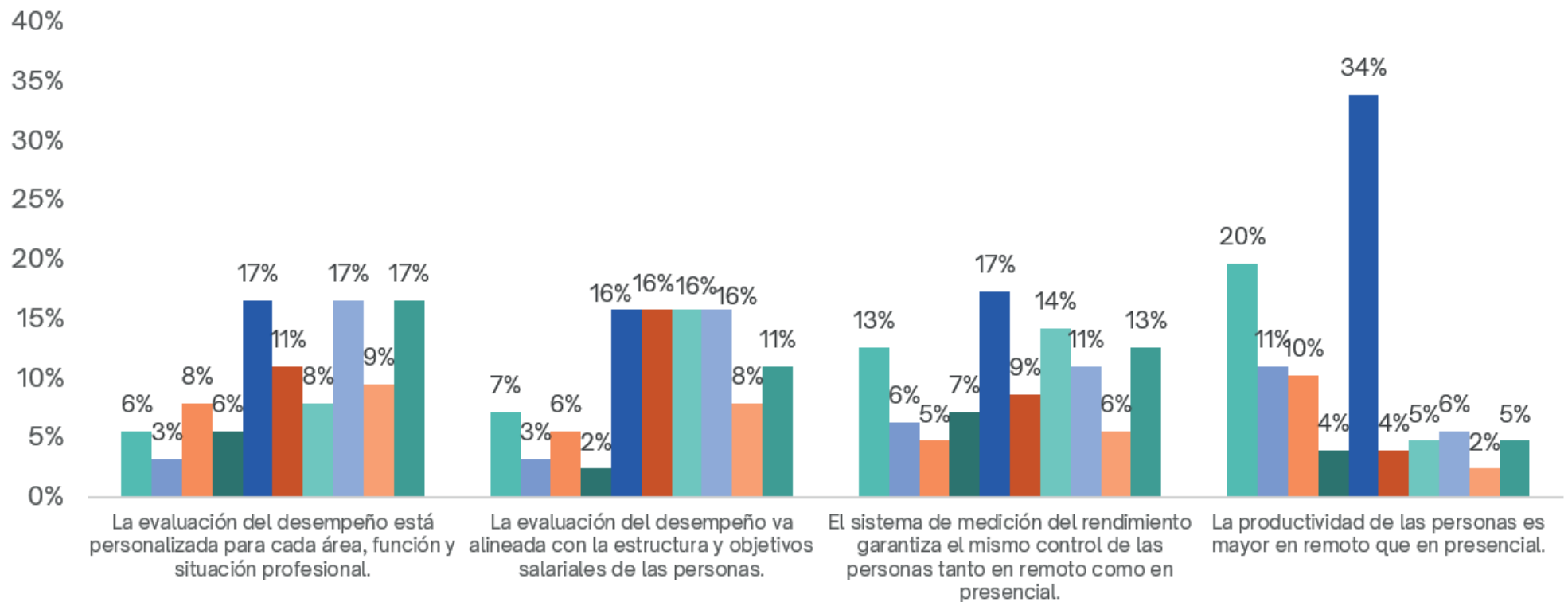
Al preguntar por el trabajo en remoto, disminuye hasta el 17% (-6,1 p.p. interanual) la opinión de que la productividad en remoto sea mayor que la productividad en presencial (valores entre 7 y 10). Vemos así que aumenta el consenso en torno a la idea de que la productividad es mayor cuando se trabaja de forma presencial frente al teletrabajo.

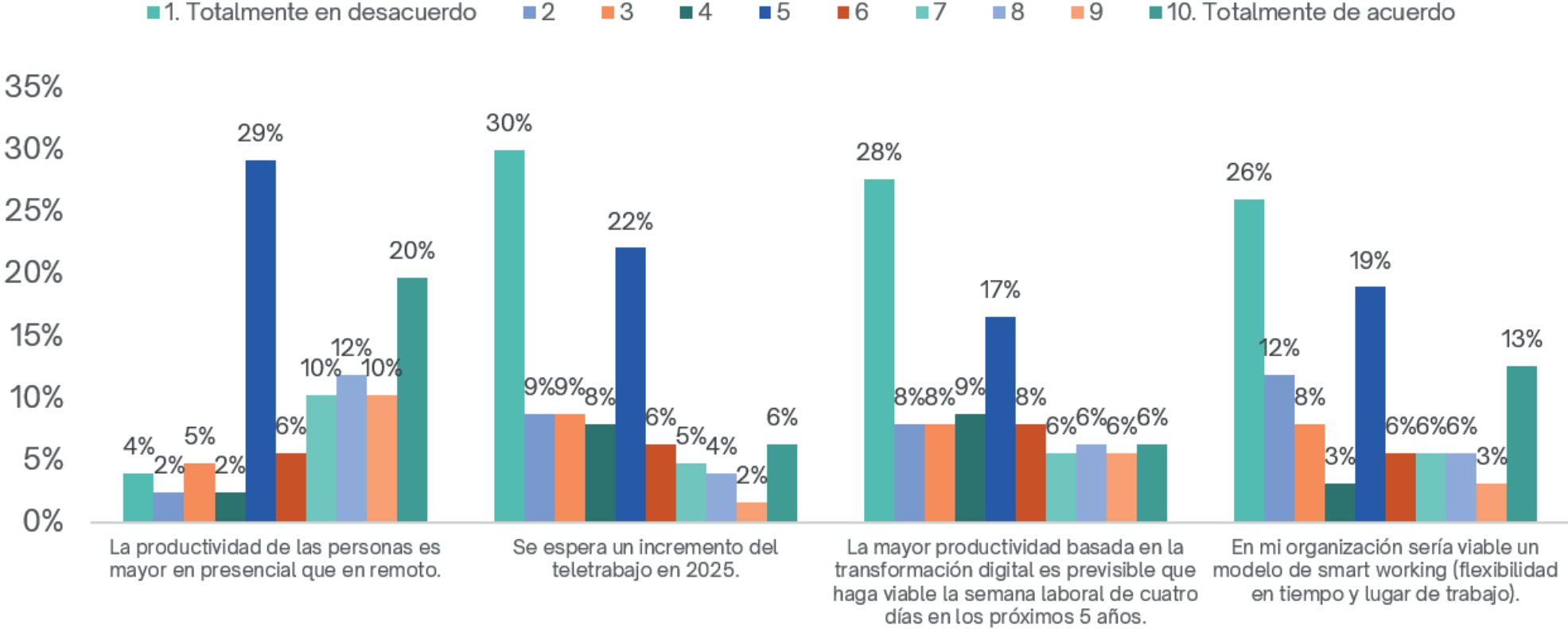
No obstante, continúa habiendo un gran porcentaje de respuestas neutras (alrededor del 30%) al preguntar por la preferencia entre ambas modalidades. Cabe destacar que sólo un 24% (-4,2 p.p. interanual) creen viable la jornada laboral de 4 días en los próximos 5 años, frente a un 52% que se muestran en desacuerdo (puntuaciones entre 1 y 4) y el 17% que permanecen neutrales.

Respuestas	Entre 7 y 10	Variación
La evaluación del desempeño está personalizada para cada área, función y situación profesional.	50%	-12,6
La evaluación del desempeño va alineada con la estructura y objetivos salariales de las personas.	50%	-5,8
El sistema de medición del rendimiento garantiza el mismo control de las personas tanto en remoto como en presencial.	43%	-13,5
La productividad de las personas es mayor en remoto que en presencial.	17%	-6,1
La productividad de las personas es mayor en presencial que en remoto.	52%	4,4
Se espera un incremento del teletrabajo en 2025.	17%	-1,4
La mayor productividad basada en la transformación digital es previsible que haga viable la semana laboral de cuatro días en los próximos 5 años.	24%	-4,2
En mi organización sería viable un modelo de smart working (flexibilidad en tiempo y lugar de trabajo).	27%	-12,1

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la medición del rendimiento y productividad en su organización

1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo





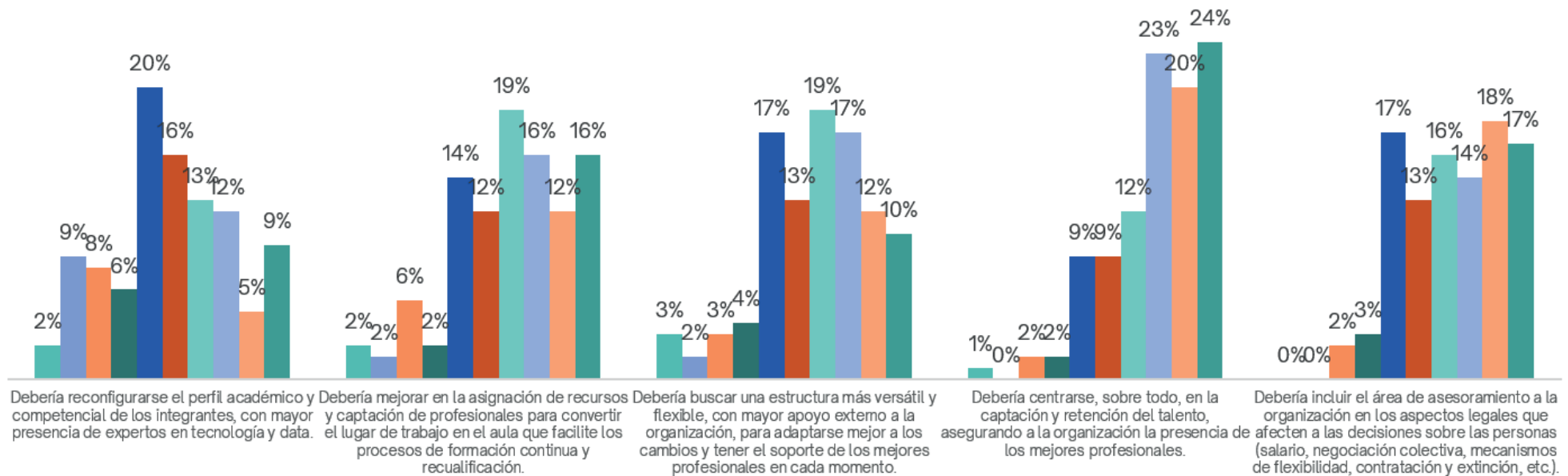
## 5. FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: CARACTERÍSTICAS

Con relación a las características que debería tener el área de RRHH, el 79% (+1,6 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que “Debería centrarse, sobre todo, en la captación y retención del talento, asegurando a la organización la presencia de los mejores profesionales” con una valoración de entre 7 y 10. Vemos así que se repite la elección de los dos años anteriores para la característica más apoyada. Le sigue “Debería incluir el área de asesoramiento a la organización en los aspectos legales que afecten a las decisiones sobre las personas (salario, negociación colectiva, mecanismos de flexibilidad, contratación y extinción, etc.)” con un 65% (+2,8 p.p. interanual).

Respuestas	Entre 7 y 10	Variación
Debería reconfigurarse el perfil académico y competencial de los integrantes, con mayor presencia de expertos en tecnología y data.	39%	-17,6
Debería mejorar en la asignación de recursos y capacitación de profesionales para convertir el lugar de trabajo en el aula que facilite los procesos de formación continua y recualificación.	62%	-2,0
Debería buscar una estructura más versátil y flexible, con mayor apoyo externo a la organización, para adaptarse mejor a los cambios y tener el soporte de los mejores profesionales en cada momento.	58%	-1,0
Debería centrarse, sobre todo, en la captación y retención del talento, asegurando a la organización la presencia de los mejores profesionales.	79%	1,6
Debería incluir el área de asesoramiento a la organización en los aspectos legales que afecten a las decisiones sobre las personas (salario, negociación colectiva, mecanismos de flexibilidad, contratación y extinción, etc.).	65%	2,8

### Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a las características que debería tener el área de RRHH

■ 1. Totalmente en desacuerdo. ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo.



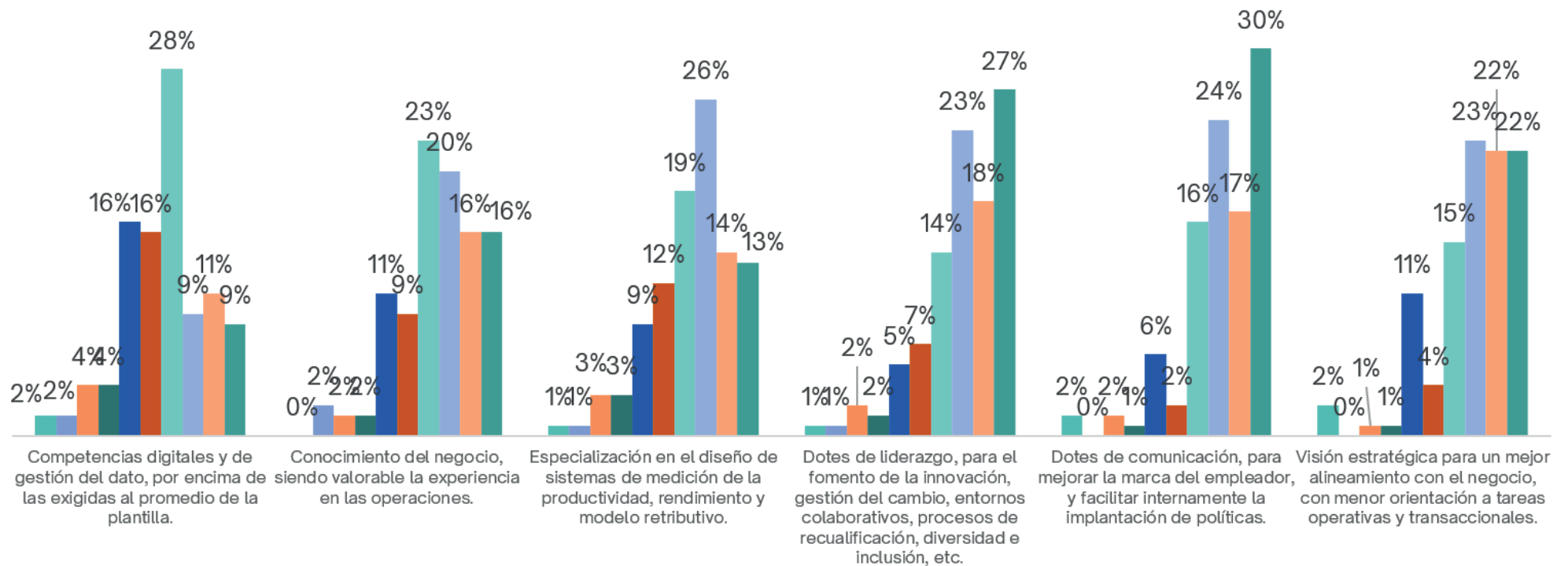
## 6. COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS

En cuanto a las competencias más valoradas para los profesionales del área de RRHH, el 88% (-0,2 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que la competencia más importante es “Dotes de comunicación, para mejorar la marca del empleador, y facilitar internamente la implantación de políticas” con una valoración de entre 7 y 10. Así, repite como la competencia mejor valorada si comparamos con las respuestas de los últimos dos años. Le sigue “Dotes de liderazgo, para el fomento de la innovación, gestión del cambio, entornos colaborativos, procesos de recualificación, diversidad e inclusión, etc.” con un 82% (-0,1 p.p. interanual).

Respuestas	Entre 7 y 10	Variación
Competencias digitales y de gestión del dato, por encima de las exigidas al promedio de la plantilla.	57%	-10,9
Conocimiento del negocio, siendo valorable la experiencia en las operaciones.	74%	-8,5
Especialización en el diseño de sistemas de medición de la productividad, rendimiento y modelo retributivo.	72%	2,1
Dotes de liderazgo, para el fomento de la innovación, gestión del cambio, entornos colaborativos, procesos de recualificación, diversidad e inclusión, etc.	82%	-0,1
Dotes de comunicación, para mejorar la marca del empleador, y facilitar internamente la implantación de políticas.	88%	-0,2
Visión estratégica para un mejor alineamiento con el negocio, con menor orientación a tareas operativas y transaccionales.	81%	-5,2

### Valore de 1 a 10 la importancia que cree tienen las siguientes competencias para los profesionales que integran la función de RRHH

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



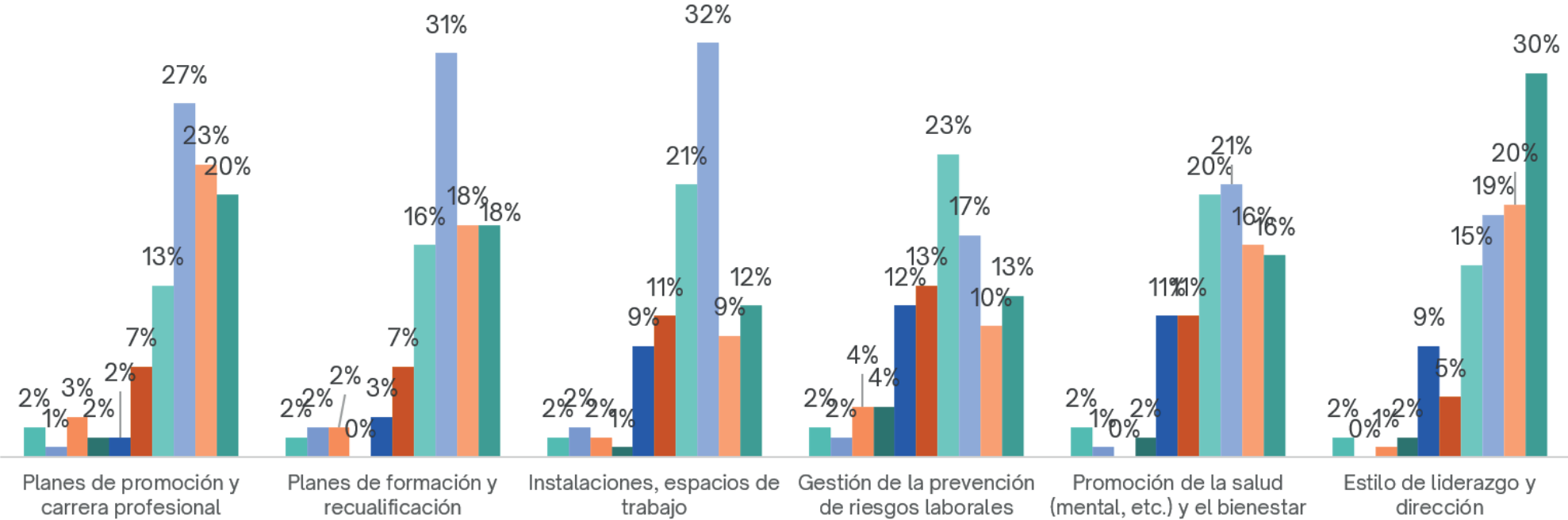
## 7. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

A la hora de atraer y retener el talento, los valores diferenciales de la empresa son fundamentales de cara a la mejora de la experiencia del empleado. De este modo, el 52% (-10,6 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que la medida “Conciliación y flexibilidad” es la más determinante con una valoración de entre 9 y 10. Asimismo, el 52% considera que “Flexibilidad horaria”, que fue la opción con mayor puntuación el año anterior, es fundamental (-12,5 p.p. interanual).

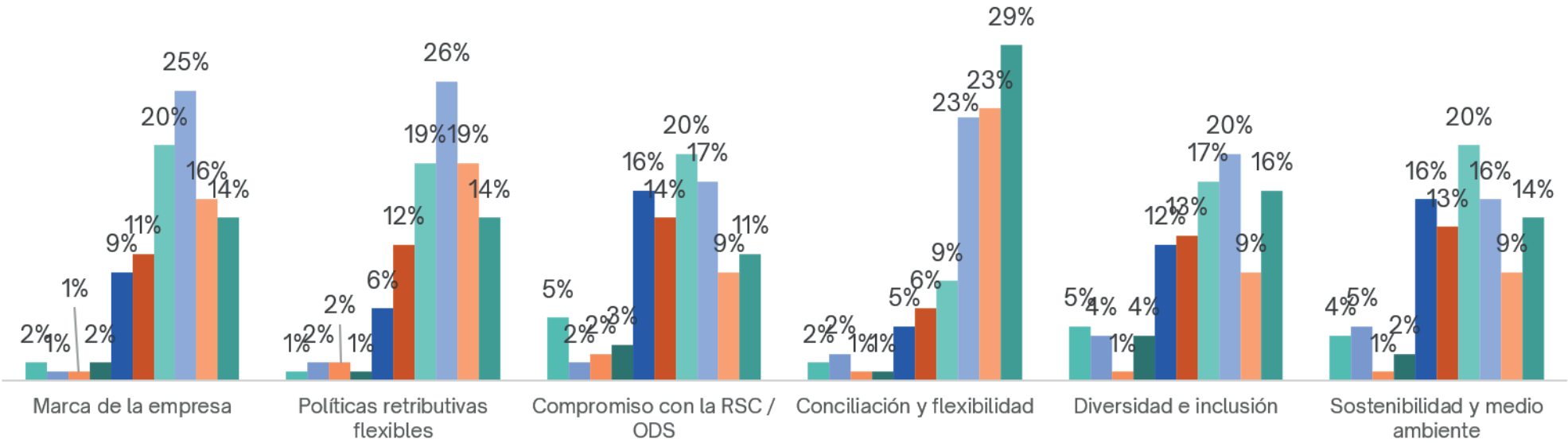
Respuestas	Entre 9 y 10	Variación
Planes de promoción y carrera profesional	43%	-8,3
Planes de formación y recualificación	36%	-3,0
Instalaciones, espacios de trabajo	21%	-1,7
Gestión de la prevención de riesgos laborales	23%	-0,8
Promoción de la salud (mental, etc.) y el bienestar	32%	-5,6
Estilo de liderazgo y dirección	49%	-7,6
Marca de la empresa	30%	-17,8
Políticas retributivas flexibles	33%	-11,6
Compromiso con la RSC / ODS	20%	-1,9
Conciliación y flexibilidad	52%	-10,6
Diversidad e inclusión	26%	-4,5
Sostenibilidad y medio ambiente	23%	1,2
Salud financiera	36%	-7,9
Nivel tecnológico	34%	-1,6
Salario en especie	20%	-3,1
Flexibilidad horaria	52%	-12,5
Planes de pensiones	13%	-7,7

Valore de 1 a 10 cada uno de los siguientes elementos, de cara a la mejora de la experiencia del empleado y hacer más atractiva la organización

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



## 8. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: DIVERSIDAD Y HABILIDADES

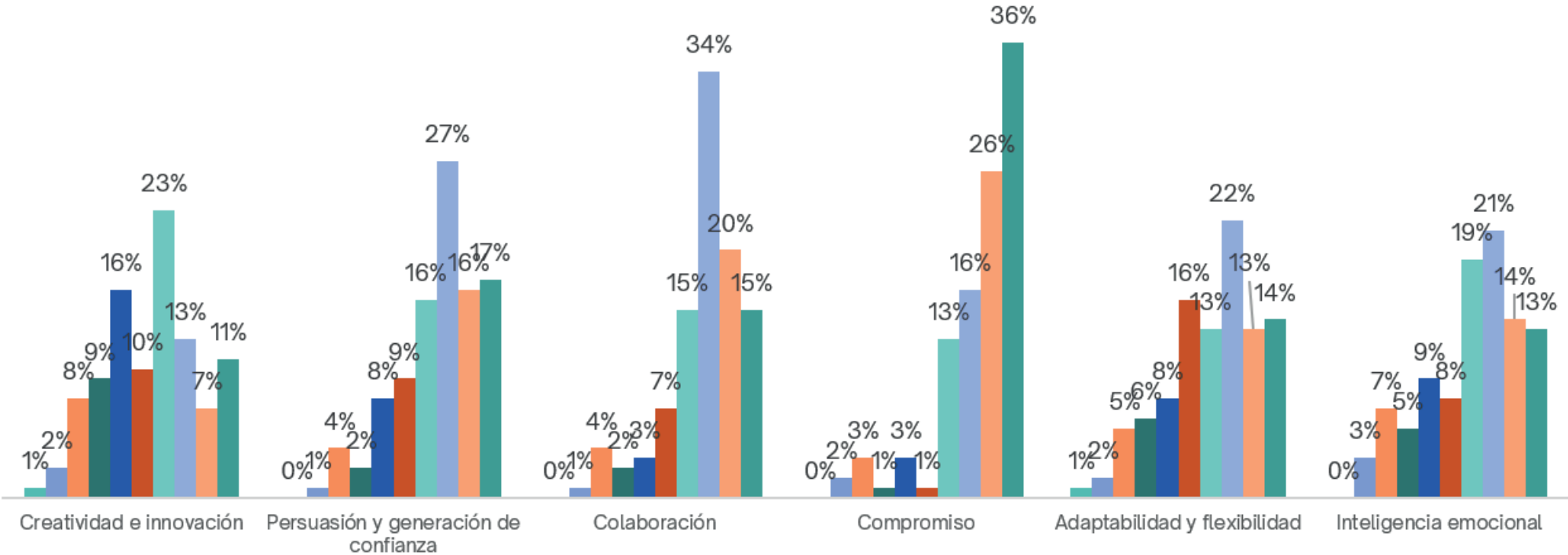
Otro aspecto fundamental en cuanto a la atracción y retención del talento es la diversidad y las habilidades. Además, podemos analizar dichas habilidades en función de la generación de a la que pertenecen las personas. Así, distinguimos entre “baby-boomers” (1945-1964), “generación X” (1965-1981), “generación Y o Millennials” (1982-1994), y “generación Z” (1995-2012).

En este sentido, el 91% de las empresas encuestadas consideran que la generación baby-boomers (1945-1964) destaca por su habilidad de “compromiso”. Le sigue con un 84% la “resolución de problemas” y con un 83% la “colaboración”. Para la generación X destaca de nuevo el “compromiso” con un 84%, seguida en este caso por “colaboración” y “adaptabilidad y flexibilidad” con un 83%. Para la generación Y destaca en cambio la “creatividad e innovación” con un 88%, seguida de “capacidad de trabajo en equipo” con un 73%. Para la generación Z, la más joven, destacan de nuevo la “creatividad e innovación” con un 79% y la “colaboración” con un 64%.

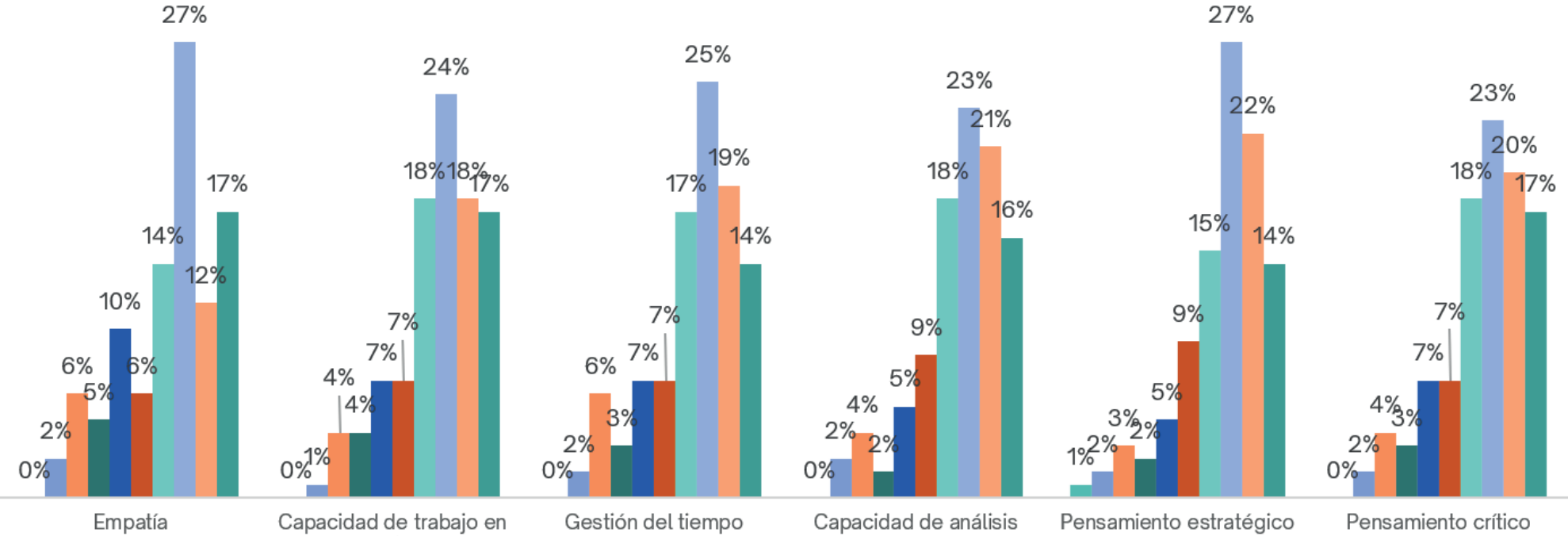
Respuestas (7 a 10)	Baby-Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Creatividad e innovación	53%	77%	88%	79%
Persuasión y generación de confianza	76%	80%	63%	54%
Colaboración	83%	83%	72%	64%
Compromiso	91%	84%	49%	30%
Adaptabilidad y flexibilidad	63%	83%	70%	53%
Inteligencia emocional	67%	73%	64%	47%
Empatía	70%	74%	63%	44%
Capacidad de trabajo en equipo	77%	81%	73%	63%
Gestión del tiempo	75%	77%	66%	48%
Capacidad de análisis	78%	80%	69%	46%
Pensamiento estratégico	78%	77%	60%	38%
Pensamiento crítico	77%	78%	66%	40%
Resolución de problemas	84%	80%	65%	45%
Gestión del estrés	70%	68%	51%	34%

Generación baby-boomers (1945-1964): valore de 1 a 10 el potencial de las siguientes habilidades en la generación de referencia:

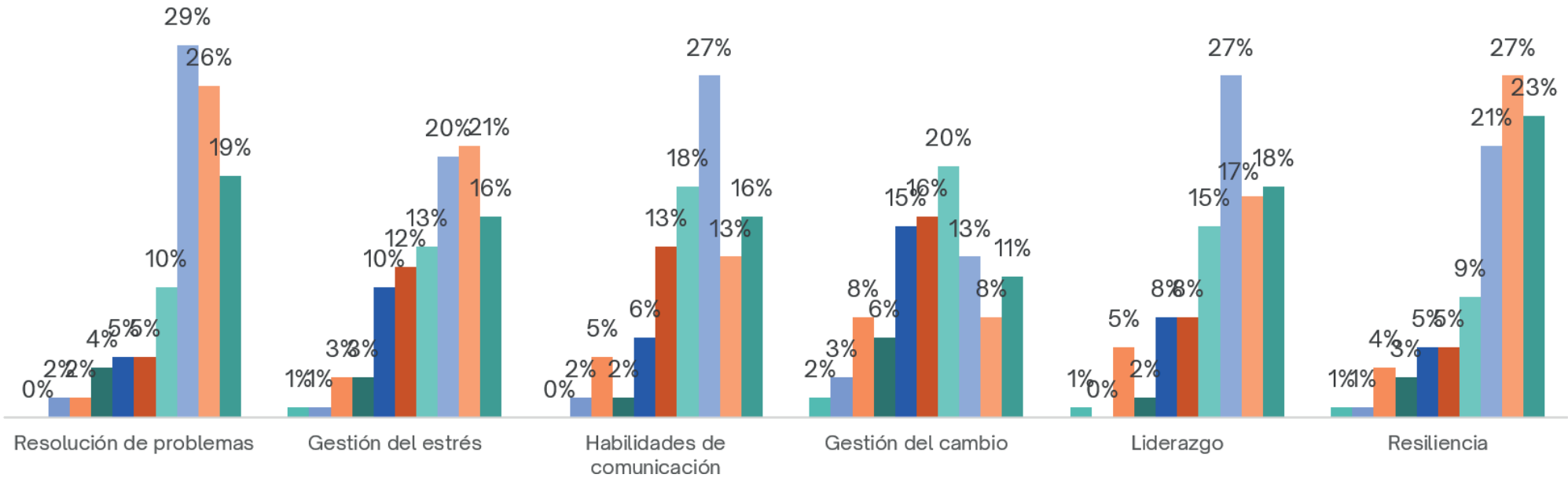
■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo

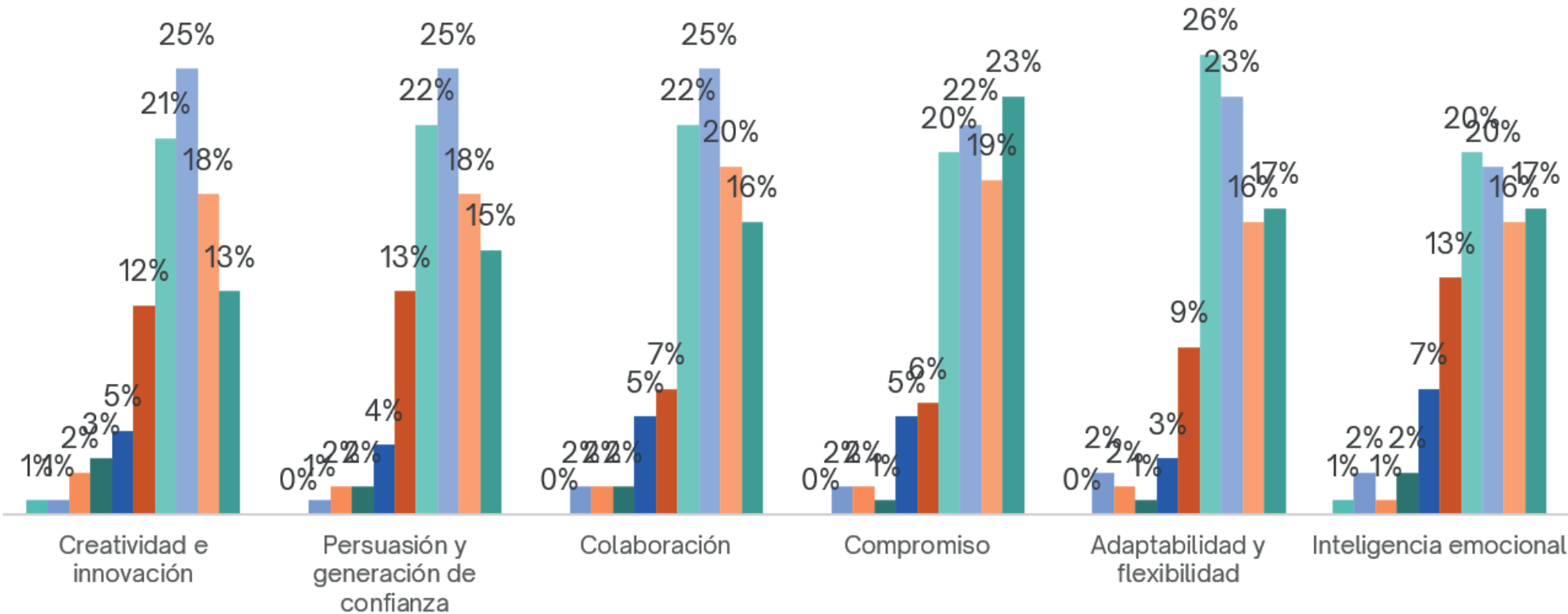


■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo

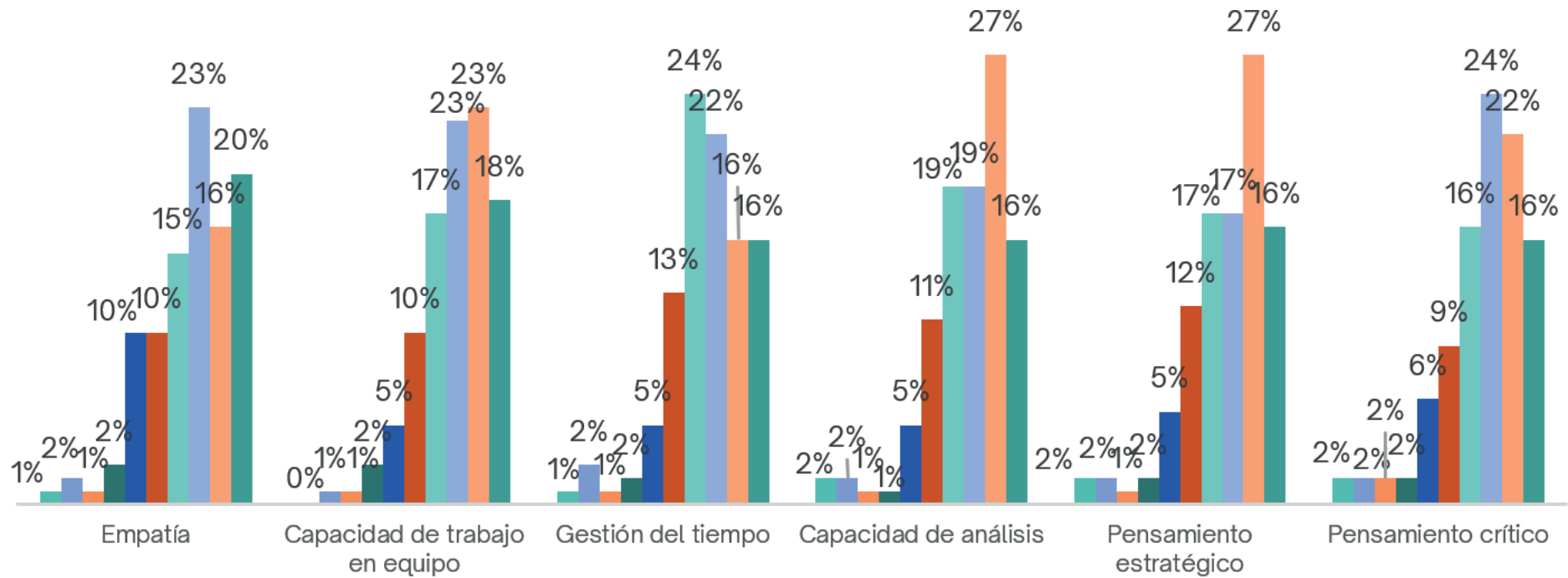


Generación X (1965-1981): valore de 1 a 10 el potencial de las siguientes habilidades en la generación de referencia:

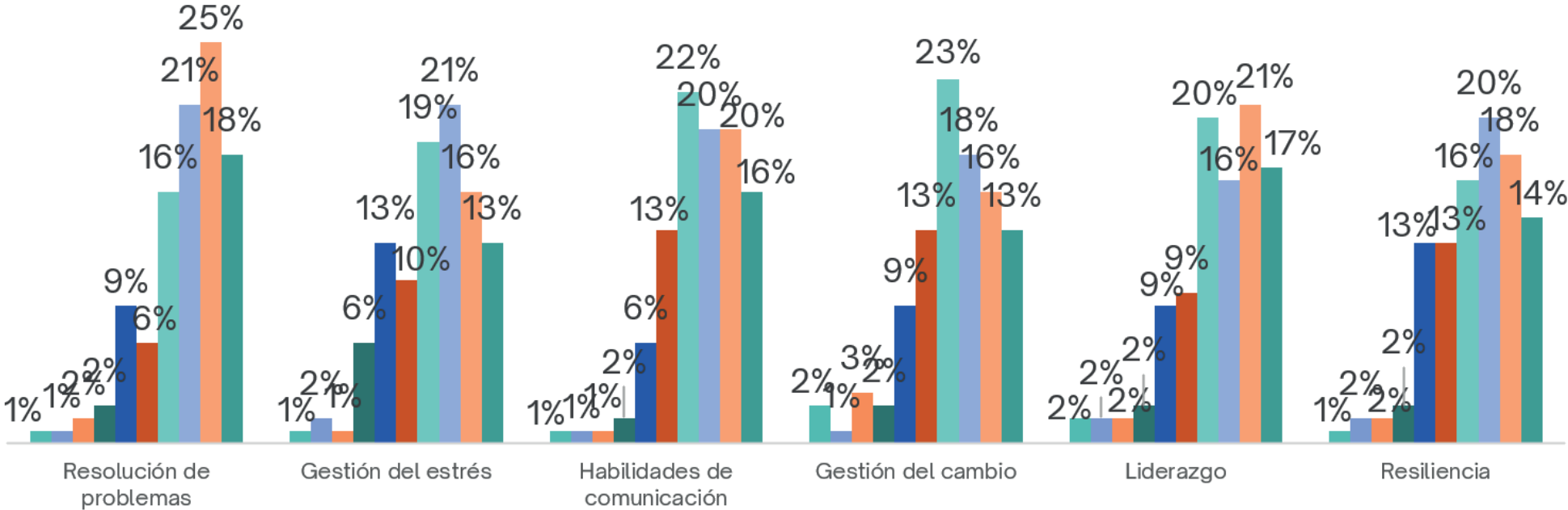
■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo

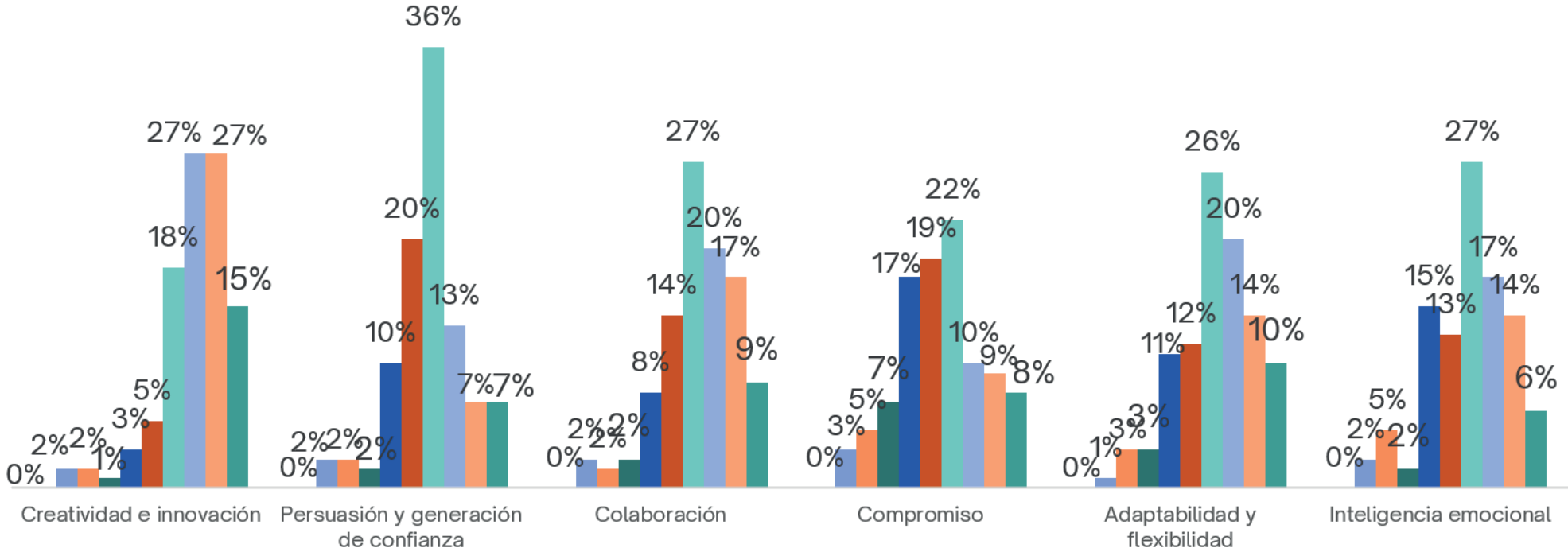


■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo

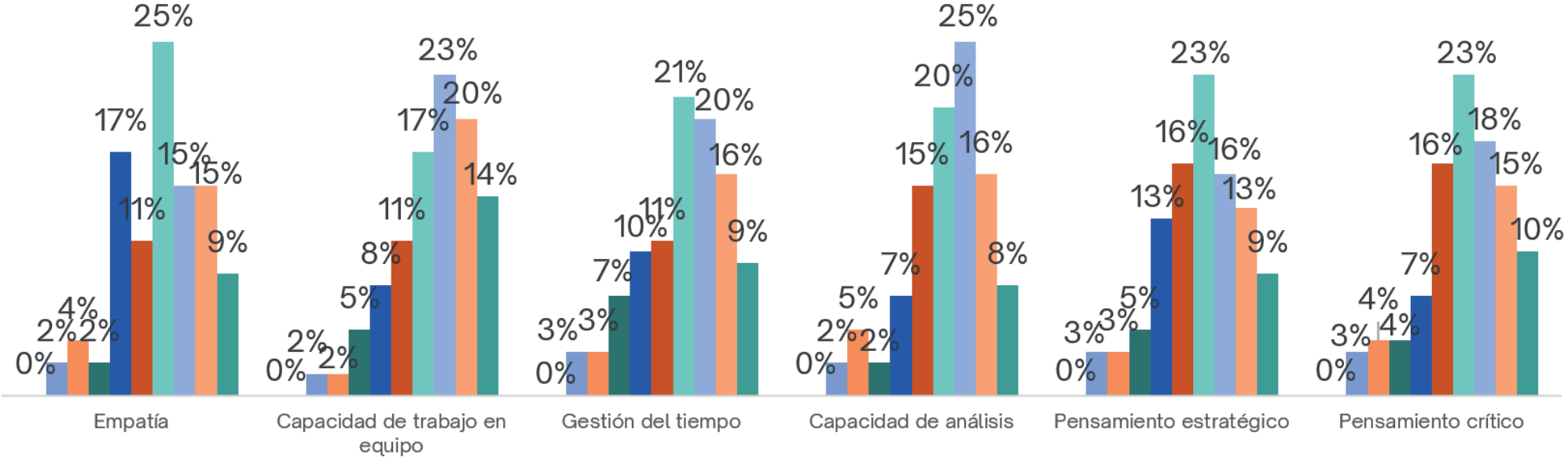


Generación Y o Millennials (1982-1994): valore de 1 a 10 el potencial de las siguientes habilidades en la generación de referencia:

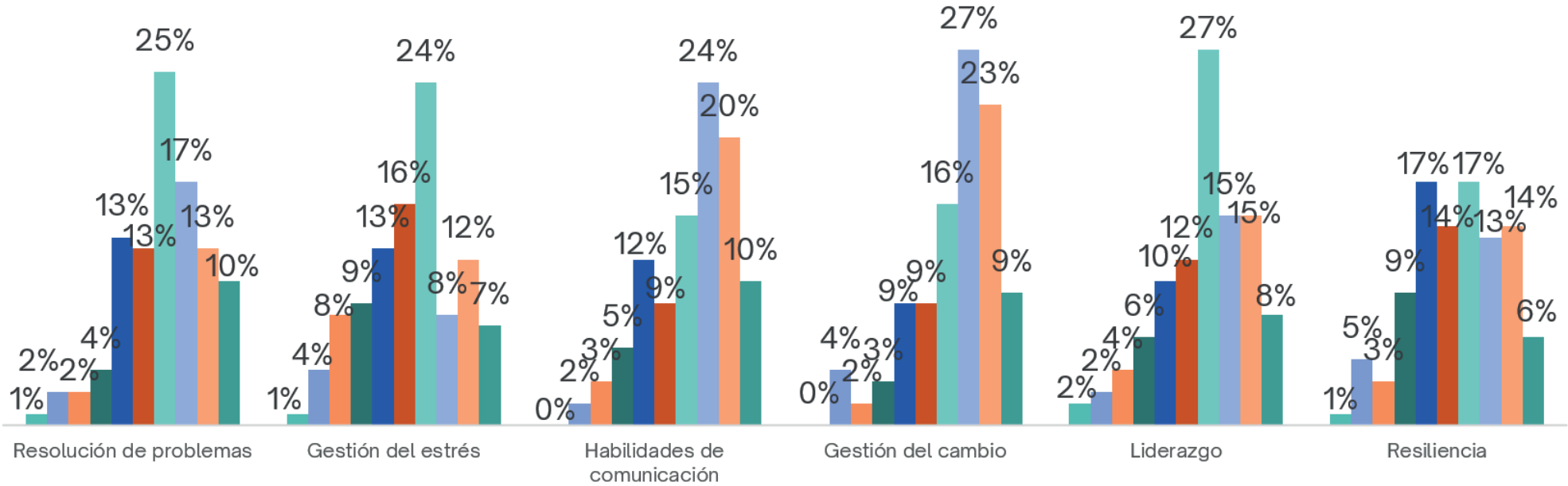
■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo

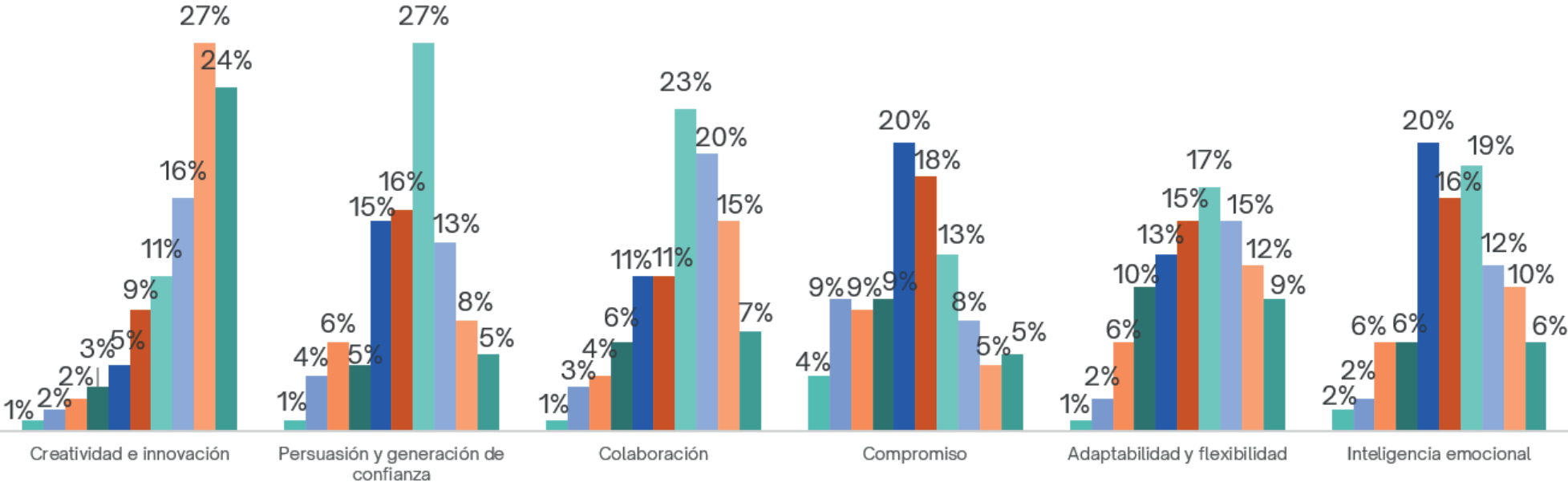


1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo

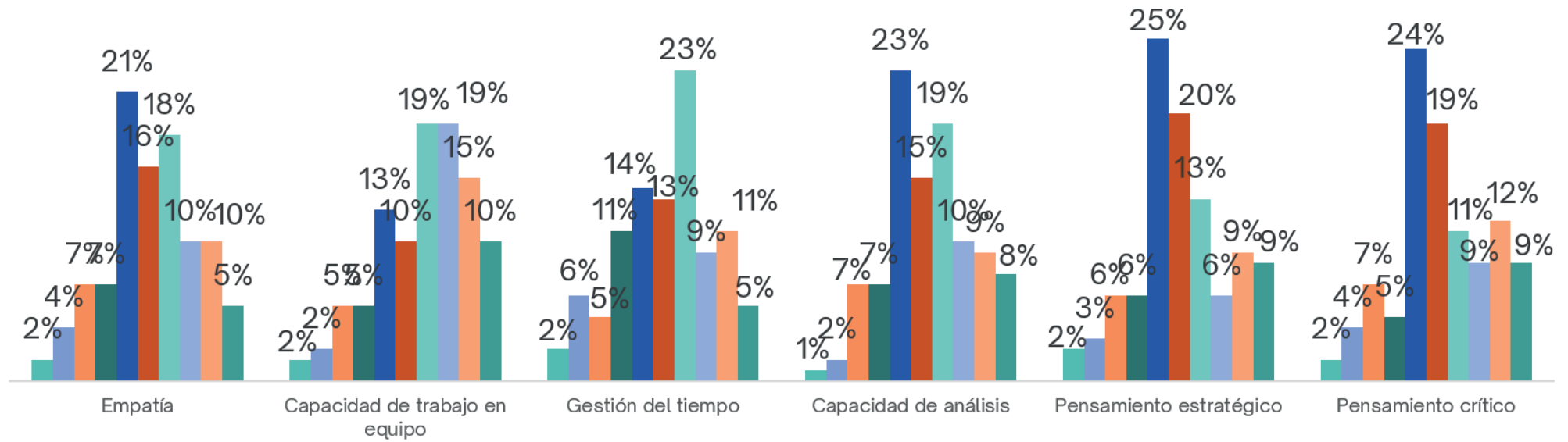


Generación Z (1995 hasta 2012): valore de 1 a 10 el potencial de las siguientes habilidades en la generación de referencia:

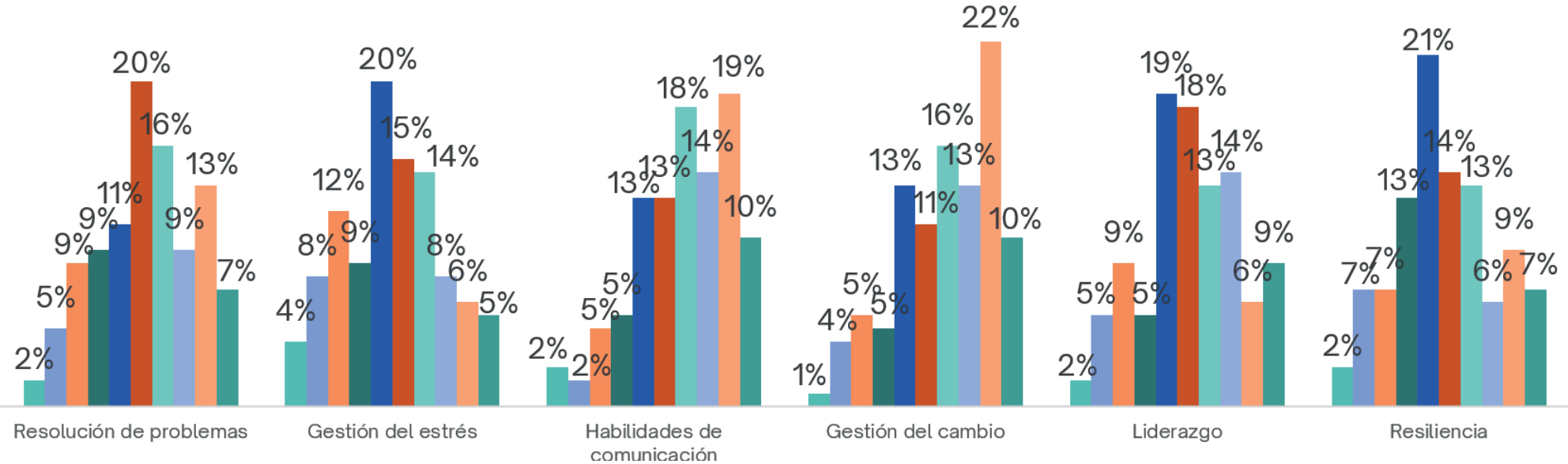
■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



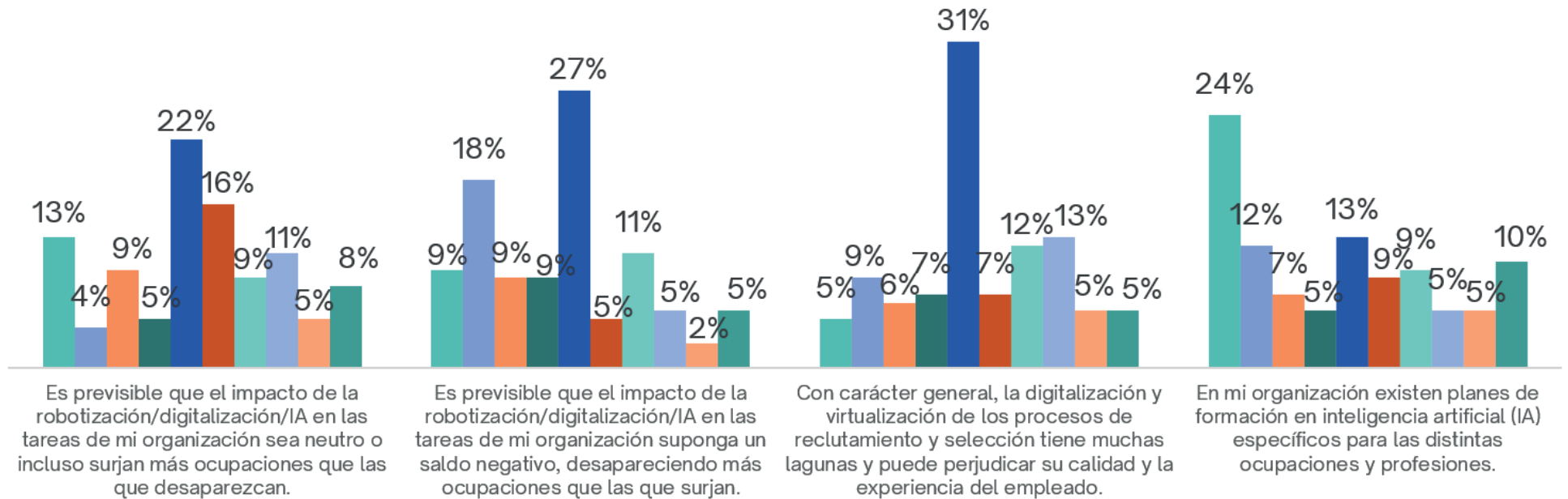
## 9. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En cuanto a la digitalización y su impacto en la gestión de personas, el 45% de las empresas encuestadas consideran que “en mi organización el uso habitual de IA generativa afecta a menos del 25% de la plantilla” (-7,9 p.p. interanual), que fue la opción más apoyada el año anterior. Le sigue “con carácter general, la digitalización y virtualización de los procesos de reclutamiento y selección tiene muchas lagunas y puede perjudicar su calidad y la experiencia del empleado” con un 35% (-3,7 p.p. interanual).

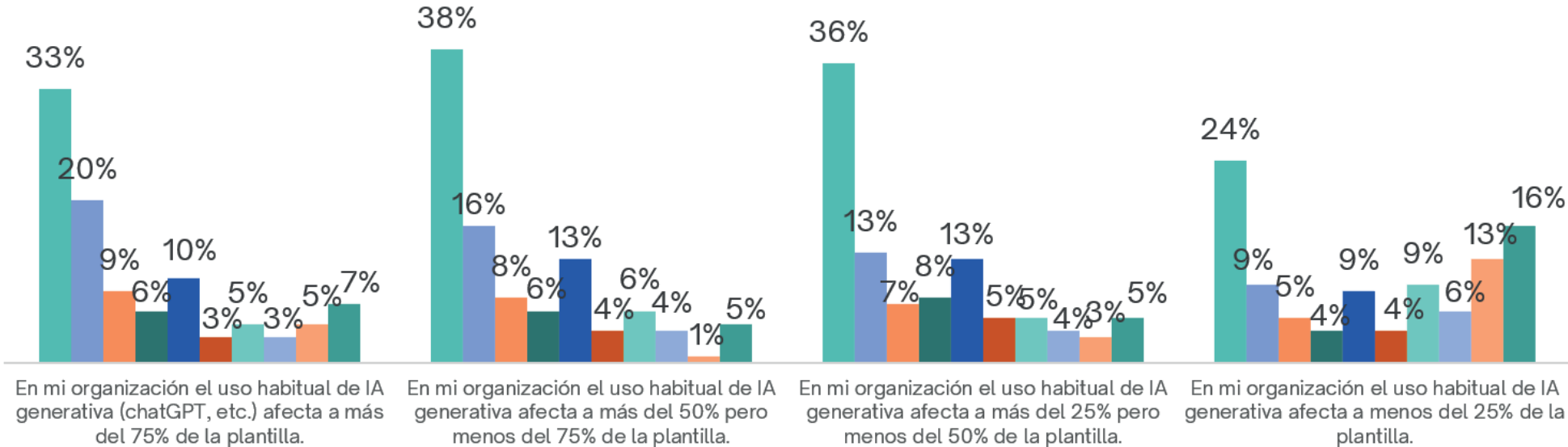
Respuestas	Entre 7 y 10	Variación
Es previsible que el impacto de la robotización/digitalización/IA en las tareas de mi organización sea neutro o incluso surjan más ocupaciones que las que desaparezcan.	32%	-8,7
Es previsible que el impacto de la robotización/digitalización/IA en las tareas de mi organización suponga un saldo negativo, desapareciendo más ocupaciones que las que surjan.	24%	7,6
Con carácter general, la digitalización y virtualización de los procesos de reclutamiento y selección tiene muchas lagunas y puede perjudicar su calidad y la experiencia del empleado.	35%	-3,7
En mi organización existen planes de formación en inteligencia artificial (IA) específicos para las distintas ocupaciones y profesiones.	30%	8,9
En mi organización el uso habitual de IA generativa (chatGPT, etc.) afecta a más del 75% de la plantilla.	20%	5,3
En mi organización el uso habitual de IA generativa afecta a más del 50% pero menos del 75% de la plantilla.	16%	3,3
En mi organización el uso habitual de IA generativa afecta a más del 25% pero menos del 50% de la plantilla.	18%	5,6
En mi organización el uso habitual de IA generativa afecta a menos del 25% de la plantilla.	45%	-7,9

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la digitalización y su impacto en la gestión de personas

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



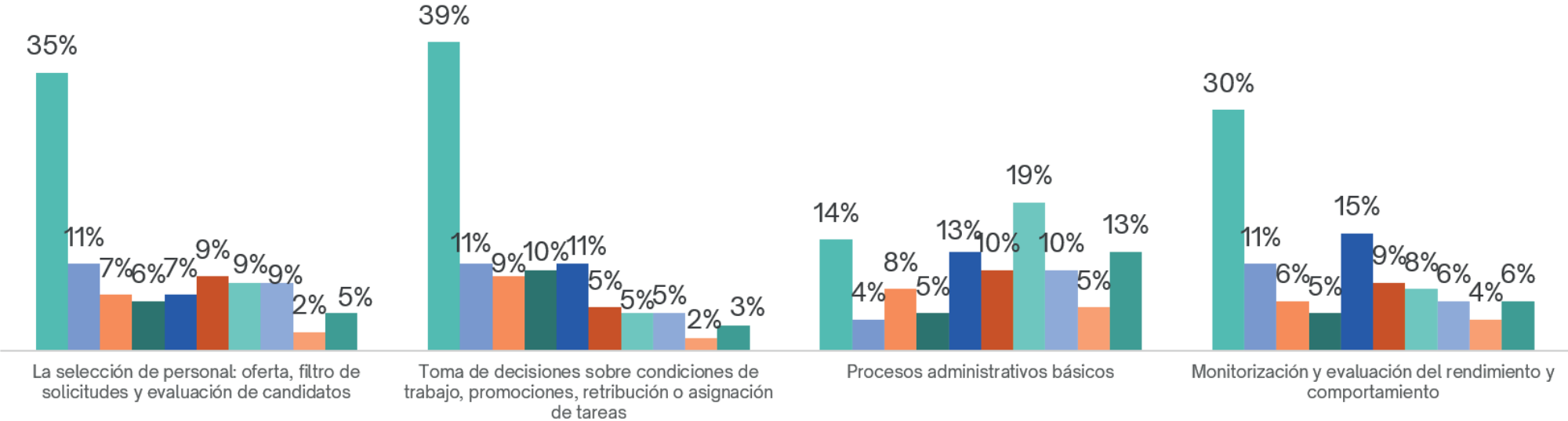
## 10. GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA LABORAL: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En cuanto al uso de la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión de personas, el 47% de las empresas encuestadas consideran que en su organización el uso de la IA está relacionado con “procesos administrativos básicos” (valoraciones entre 7 y 10). Le sigue “Análisis diseño y evaluación de acciones formativas para empleados” con un 30%.

Respuestas	Entre 7 y 10
La selección de personal: oferta, filtro de solicitudes y evaluación de candidatos	24%
Toma de decisiones sobre condiciones de trabajo, promociones, retribución o asignación de tareas	14%
Procesos administrativos básicos	47%
Monitorización y evaluación del rendimiento y comportamiento	24%
Predicción y prevención de riesgos laborales	19%
Análisis diseño y evaluación de acciones formativas para empleados	30%

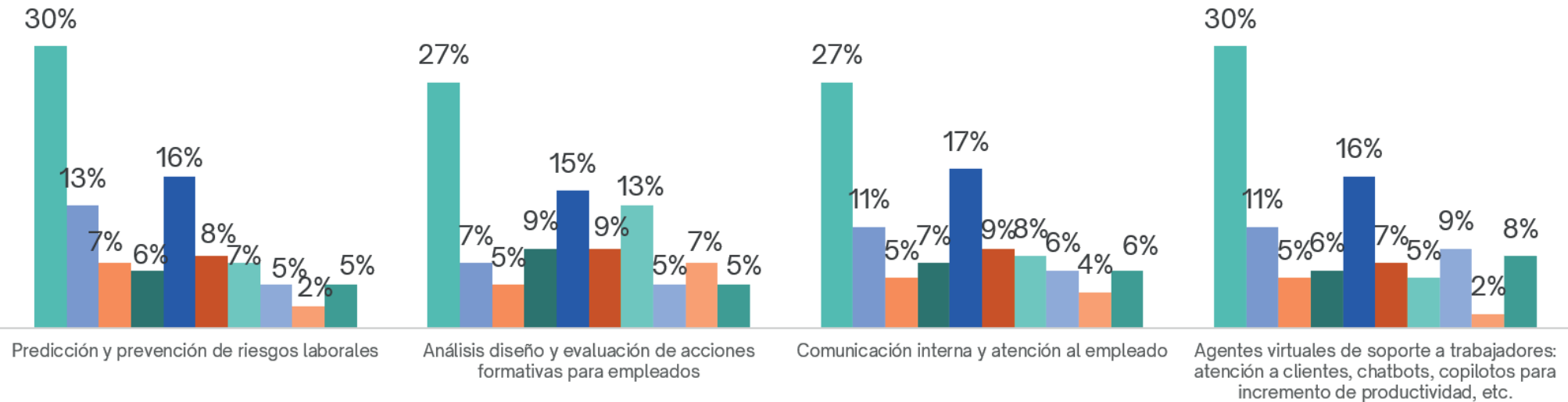
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al uso de la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión de personas. El uso en mi organización de la inteligencia artificial está relacionado con:

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al uso de la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión de personas. El uso en mi organización de la inteligencia artificial está relacionado con:

1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



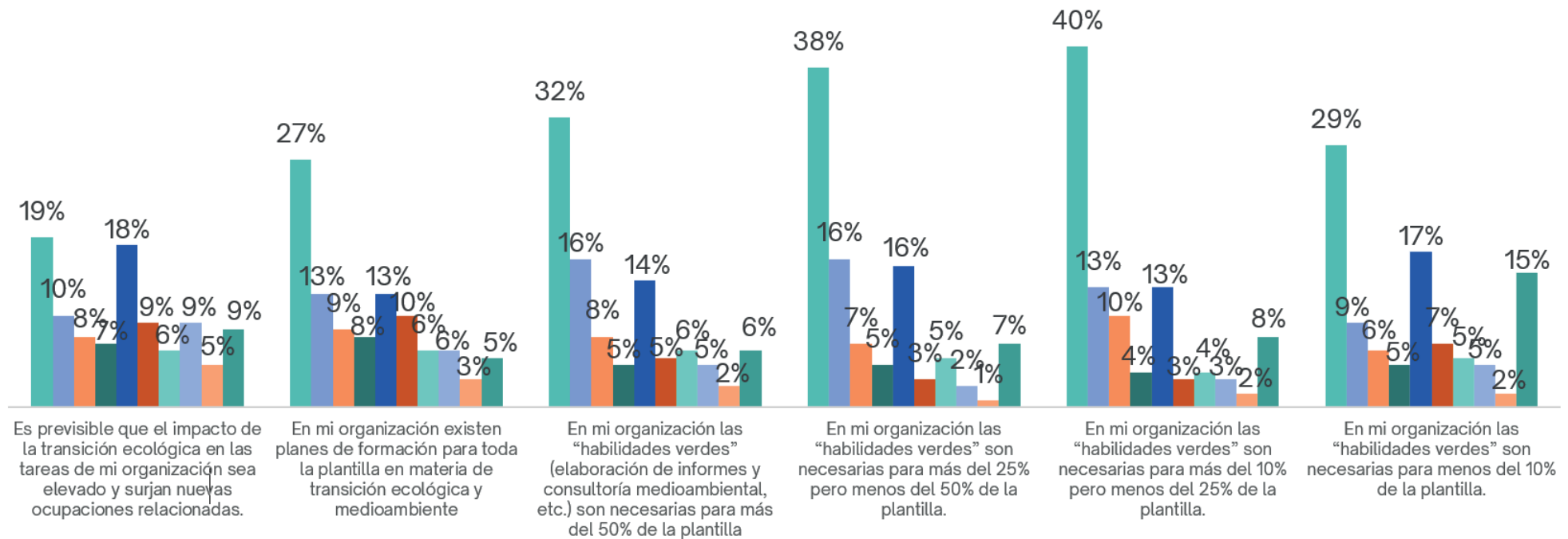
## 11. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: TRANSICIÓN ECOLÓGICA


En cuanto a la transición ecológica, el 29% de las empresas encuestadas consideran que “Es previsible que el impacto de la transición ecológica en las tareas de mi organización sea elevado y surjan nuevas ocupaciones relacionadas” (valoraciones entre 7 y 10) (-14,9 p.p. interanual), siendo a su vez la opción más escogida el año anterior. Le sigue, con un 27%, la idea de que “En mi organización las “habilidades verdes” son necesarias para menos del 10% de la plantilla” (-11,1 p.p. interanual).

Respuestas	Entre 7 y 10	Variación
Es previsible que el impacto de la transición ecológica en las tareas de mi organización sea elevado y surjan nuevas ocupaciones relacionadas.	29%	-14,9
En mi organización existen planes de formación para toda la plantilla en materia de transición ecológica y medioambiente	21%	-11,0
En mi organización las “habilidades verdes” (elaboración de informes y consultoría medioambiental, etc.) son necesarias para más del 50% de la plantilla	20%	-3,9
En mi organización las “habilidades verdes” son necesarias para más del 25% pero menos del 50% de la plantilla.	16%	0,8
En mi organización las “habilidades verdes” son necesarias para más del 10% pero menos del 25% de la plantilla.	16%	-4,6
En mi organización las “habilidades verdes” son necesarias para menos del 10% de la plantilla.	27%	-11,1

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la transición ecológica:

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



A woman with long dark hair is looking upwards and to the right. She is wearing a dark top. The background is a modern office interior with a grid pattern on the wall and a window. The overall color scheme is dark blue and teal.

# Una oportunidad histórica: el impacto de la IA en la transformación digital de empresas y profesionales del futuro

**Pablo Gutiérrez de Cabiedes**

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas de la Universidad CEU Fernando III

## La transformación digital, un imperativo estratégico

La transformación digital ha dejado de ser una aspiración u objetivo de vanguardia para convertirse en una absoluta necesidad estratégica para empresas e instituciones, en el contexto de la cuarta Revolución industrial que ha provocado la abrupta irrupción de la inteligencia artificial (IA)<sup>1</sup>. En este proceso, y fundamentalmente en los últimos años, la adopción de sistemas basados en IA ha generado profundos cambios en los modelos de negocio, en la eficiencia productiva y operativa y en la forma en que se generan valor y ventajas competitivas en determinados sectores económicos.

## Retos y oportunidades en la nueva era de la IA

En efecto, la IA permite a las empresas automatizar procesos, personalizar servicios, anticipar comportamientos del consumidor, optimizar cadenas de suministro y tomar decisiones precisas (por necesarias y por certeras) basadas en análisis predictivos. Tareas repetitivas y de gestión que solían consumir tiempo abundante y valioso, ahora pueden ser realizadas por sistemas inteligentes cuya precisión y celeridad escala en progresión geométrica. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también libera a los emplea-

dos para que se concentren en actividades en que puedan plasmar su dimensión más personal (humana y singular), también de índole estratégica y creativa, fomentando un ambiente laboral más dinámico, fructífero y motivador. Todo ello está acelerando la transición hacia un modelo de empresa que gira sobre la base de datos, algoritmos y aprendizaje automático. Sectores como la salud, la industria manufacturera, la agricultura, las finanzas, el comercio minorista y la logística ya muestran los efectos de esta revolución: desde sistemas de mantenimiento predictivo hasta asistentes virtuales que operan en múltiples idiomas y contextos comunicativos.

La atención al cliente también se ha beneficiado enormemente de la IA. Los chatbots y asistentes virtuales están disponibles de forma permanente, sin necesidad de descanso, ofreciendo respuestas rápidas y precisas a las consultas de los usuarios. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también reduce los costes operativos asociados con el soporte al cliente y la gestión de ello derivada.

Sin embargo, la implementación de la IA no está exenta de desafíos. Las empresas deben abordar cuestiones éticas y jurídicas relacionadas con la transparencia y la seguridad de los datos, y con el respeto a los derechos -destacadamente los de privacidad y de no discriminación indebida- de las personas.

<sup>1</sup> GUTIÉRREZ DE CABIEDES, P., «Inteligencia Artificial, Blockchain, Justicia y ADR. Tópicos y realidades de un futuro que ya ha llegado», en AA.VV., (coord. Ordeñana, I.; Calaza López, S.), *Next Generation Justice: Digitalización e Inteligencia Artificial*, Ed. La Ley, 2024, pp. 979-1075.

## El actual momento regulatorio y de cumplimiento

El despliegue de estas tecnologías disruptivas no puede desligarse del marco jurídico que regula su desarrollo y aplicación. En este sentido, el Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (RIA), aprobado por el Parlamento Europeo en 2024<sup>2</sup>, constituye un hito legislativo que busca garantizar un desarrollo ético, seguro y fiable de la IA en el entorno europeo, con un efecto que trasciende a sus fronteras.

En esta regulación de la IA, la Unión Europea ha adoptado un enfoque pionero, basado en el riesgo, en línea con su compromiso con los derechos fundamentales consagrados en la Carta, incluidos la democracia, el Estado de Derecho y la sostenibilidad. El mismo establece una clasificación de los sistemas de IA en función del nivel de riesgo que presentan para los derechos de las personas: desde riesgo inaceptable (prohibidos) hasta riesgo mínimo (libres de obligaciones específicas).

Los sistemas considerados de alto riesgo (como los usados en ámbitos como la educación, el empleo, la sanidad, la justicia o los servicios públicos) quedan sujetos a requisitos estrictos en materia de gobernanza de datos, trazabilidad, documentación técnica, supervisión humana y transparencia algorítmica.

Las empresas que deseen operar en el mercado europeo deberán asegurarse de que sus soluciones de IA cumplan con estas exigencias.

Muchas empresas se encuentran actualmente explorando la toma de decisiones basadas en sistemas que integran múltiples bases de datos, lo cual permite una capacidad de adaptación y personalización sin precedentes. Especialmente significativa es la evolución que ha experimentado la IA generativa y su aplicación en el mundo empresarial, aunque las cifras evidencien que su implantación sigue siendo un gran reto. En España, de acuerdo con la información de Eurostat, la adopción de la IA por parte de las empresas de al menos diez empleados se incrementó desde 7,7% en 2021 hasta el 11,3% en 2024<sup>3</sup>, pero esta cifra aún está muy por debajo de los objetivos establecidos por la Comisión Europea en la Década Digital 2030 o de la Agenda España Digital 2025 y 2026<sup>4</sup>.

La implantación de soluciones basadas en IA también está modificando la estructura interna de las organizaciones. Se redefinen funciones laborales, emergen nuevas profesiones y se intensifica la necesidad de formación continua. Y en este punto, cobra especial protagonismo la necesaria y fructífera colaboración entre la Universidad y las empresas para la generación de capital humano especializado en esta tecnología disruptiva, para estudiar y explorar las diferentes aplicaciones prácticas de la IA en las distintas

<sup>2</sup> REGLAMENTO (UE) 2024/1689 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 13 de junio de 2024 por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 300/2008, (UE) n.º 167/2013, (UE) n.º 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial). DOUE, 12.7.2024. <https://www.boe.es/doi/2024/1689/L00001-00144.pdf>

<sup>3</sup> Fernández Cerezo, Alejandro, Ignacio Hidalgo y Mario Izquierdo. (2025). “La adopción de la inteligencia artificial en las empresas españolas: un primer análisis basado en la EBAE”. Boletín Económico - Banco de España, 2025/T2, 06. <https://doi.org/10.53479/39705>

<sup>4</sup> Favorecer el tránsito hacia una economía del dato, garantizando la seguridad y privacidad y aprovechando las oportunidades que ofrece la IA, con el objetivo de que, al menos, el 25 % de empresas usen IA y Big Data dentro de cinco años.

<sup>5</sup> A los estudios de Ingeniería (Grado en *Ingeniería de las Telecomunicaciones e Ingeniería Informática*), de Empresa (*Dirección de Empresas, Inteligencia de los Negocios y Marketing*), de Derecho y Relaciones Internacionales, de Salud y de Educación, la UF3 une una oferta formativa y profesional especializada de clara vocación tecnológica. La configuran, entre otros títulos y actividades formativas, el *Máster Universitario en Derecho Tecnológico y Digital*, con la participación de las empresas y entidades líderes del sector, como la ADA -Agencia Digital de Andalucía-, Amazon, Telefónica Innovación Digital, Deloitte, Ayesa, El Cubo Andalucía Open Future, la ITSS, logixs, OdiselA o Cremades Calvo-Sotelo (vid. <https://uf3ceu.es/estudios/master/master-derecho-tecnologico-digital/>); o el título propio (complementario al Grado de Derecho) de *Abogacía Tech.*, ambos con estudios en torno a los Derechos Digitales, Protección de Datos, Ciberseguridad, Cibercriminalidad, Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, Compliance Digital, Comercio Electrónico, Regulación de la Inteligencia Artificial y los Nuevos Sectores Tecnológicos, Propiedad Intelectual e Industrial, Justicia Electrónica y Prueba Digital, Big Data, Economía y Fiscalidad Digital, Procedimiento Administrativo Electrónico, Contratación Pública Electrónica, o Responsabilidad Social Empresarial Digital. Y otros Másteres universitarios oficiales, como el *Máster Universitario en Big Data y Business Analytics*. A ellos se une, el próximo Curso, el arranque en la impartición del *Grado en Ingeniería de la Ciberseguridad*, con una avanzada y prestigiosa formación de nuestros alumnos en el análisis de amenazas y defensa cibernética, junto a conocimientos sobre desarrollo seguro de software y criptografía, auditoría de redes, gestión de incidentes, sin olvidar, los aspectos legales y regulatorios del sector. Por otro lado, están las titulaciones de CEU FP Sevilla, que, con manifiesto éxito cualitativo y cuantitativo, vienen trabajando en el área de la innovación tecnológica a través de sus Grados superiores y de sus Másteres, como es el Máster en Ciberseguridad en Entornos de las Tecnologías de la Información, con el fin de proteger infraestructuras tecnológicas y liderar la seguridad digital, uno de los perfiles profesionales con mayor demanda laboral en la actualidad.

<sup>6</sup> El *Encuentro de Clústeres* reunió a las principales empresas de esos sectores industriales estratégicos en Andalucía: Aerospace, Railway Innovation Hub y Clúster Marítimo Naval de Cádiz. El foro de encuentro ha tenido importantes resultados efectivos en el establecimiento de alianzas y cooperación empresarial, generando un espacio permanente para la innovación tecnológica. Vid. <https://uf3ceu.es/blog/iv-encuentro-cluster-transporte-avanzado/>

áreas de conocimiento y para reflexionar sobre las implicaciones sociales, éticas y jurídicas de la adopción de sistemas de IA o sobre el desarrollo de los modelos de gobernanza a nivel mundial.

## El Hub tecnológico del CEU UF3 con el tejido empresarial

Impulsar la innovación, la formación, la transferencia del conocimiento y su difusión en torno a las tecnologías emergentes que conforman la transformación digital de la empresa, y también del sector público, están precisamente entre los grandes objetivos de la Universidad CEU Fernando III (UF3). Nuestra institución apuesta por estar en el cutting edge del desarrollo de estas tecnologías disruptivas, constituyéndose en un auténtico *Hub tecnológico*<sup>5</sup> en el Aljarafe, al servicio de la sociedad y el tejido empresarial sevillano y andaluz, con proyección nacional e internacional.

No en vano, el CEU UF3 ha sido la sede para la celebración del *IV Encuentro de Clústeres Aeroespacial, Naval y Ferroviario*, reuniendo a las principales empresas representantes de tres sectores industriales estratégicos del transporte avanzado en Andalucía<sup>6</sup>. El Campus de CEU UF3 ha celebrado también en febrero un innovador *Hackathon de inteligencia artificial (IA) generativa* aplicada a distintos sectores productivos, un evento organizado en colaboración con Amazon Web Services (AWS)<sup>7</sup> y acogerá en junio el *Encuentro Internacional de la Cátedra Google de Privacidad, Sociedad e Innovación*, uno de los eventos mundiales más importantes sobre tecnología y protección de datos, que ha comportado el lanzamiento de la *South EU Google Data Governance Chair*, y que este año versará sobre los retos de la IA.

El CEU UF3 ha tejido una red de colaboraciones y sinergias con las más importantes empresas y consultoras tecnológicas, andaluzas, naciona-

les e multinacionales, Despachos de abogados, desarrolladores e investigadores académicos, además de la propia Agencia digital de Andalucía e instituciones europeas (vgr. el ECAT: Centro Europeo para la Transparencia Algorítmica, JRC de la Comisión Europea en Sevilla), con el fin de generar un espacio de liderazgo creativo e innovador donde aplicar su investigación a la solución de los retos, necesidades y problemas de la sociedad y la empresa, y aportar infraestructuras y recursos para financiar proyectos de emprendimiento (*spin offs* y *start ups*) generados en su seno, así como proyectos conjuntos con ese entramado de entidades colaboradoras; y, por supuesto, seguir siendo un foro de referencia para la celebración de prestigiosos encuentros científicos y tecnológicos, que faciliten y promuevan el intercambio de ideas y la creación de redes entre el mundo académico y el mundo empresarial, proporcionando acceso a tecnologías avanzadas y herramientas necesarias para el desarrollo en IA. En torno a esta oferta y apuesta tecnológica, el CEU constituye en estas fechas un *Consejo Asesor de Innovación Legal y Tecnológica / LegalTech Advisory Board* (CAILT/LAB), de modo análogo al *Consejo Asesor de Empleabilidad* ya constituido por el CEU<sup>8</sup>.

Con todo ello, se genera un impacto positivo en la sociedad a través de los avances en el conocimiento que permiten abordar, de forma ética y responsable, los retos económicos y sociales que supone la utilización de la IA, en el marco

de su clara vocación de generación de valor y de servicio a la Comunidad.

Supone una inmensa satisfacción encabezar como Decano de la Facultad las oportunidades y los retos que comporta este proyecto, tan apasionante como cargado de ilusión por parte del equipo que lo está encarnando: mujeres y hombres que apuestan por el CEU en Andalucía, el grupo educativo de iniciativa social más importante de España, con mayor inversión dedicada a becas y ayudas para el estudio, y que, tras años de trayectoria en Andalucía, se constituye ahora como Universidad propia, con su marca CEU, apostando nítidamente por Sevilla y Andalucía, con la convicción de la oportunidad histórica y el gran recorrido “al alza” que la Comunidad tiene ante sí; dispuestos a confluír para ser, de la mano, líderes nacionales e internacionales. Todo ello, para desarrollar las capacidades de desarrollo humano, social y económico, haciendo de nuestra sociedad un mundo mejor.



**Pablo Gutiérrez de Cabiedes**

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas de la Universidad CEU Fernando III

<sup>7</sup> El *Hackathon de IA Generativa CEU/Amazon World Services* tuvo una altísima participación de estudiantes CEU UF3 y de CEU FP Sevilla, y contó con la colaboración y la intervención de las más altas autoridades municipales y de la Consejerías de las Consejerías de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo, de Industria, Energía y Minas, de Universidad, Investigación e Innovación, y de Desarrollo Educativo y Formación Profesional de la Junta de Andalucía; y la presencia de diversos profesionales del sector (vgr. FUJITSU o de un experto en IA de Deloitte | T&T Engineering Center y otras entidades del ámbito educativo, empresarial, de la salud, deportivo y tecnológico, que compartieron la experiencia de sus empresas y organizaciones para afrontar la transformación digital: vid. <https://uf3ceu.es/blog/hackathon-inteligencia-artificial-con-alumnos/>

<sup>8</sup> El CEU creó en 2022 el *Consejo Asesor de Empleabilidad* formado por directivos de primer nivel de algunas de las empresas más representativas de los diversos sectores de actividad (Agencia EFE, Airbus, BBVA, Cepsa, Deloitte, Garrigues, GSK, Ilunion, Mapfre, Microsoft, Randstad y Vodafone). Mediante esta iniciativa y órgano de conexión, el CEU ha logrado conectar de forma muy destacada y fructífera el mundo de la empresa y el de la Universidad, con el fin de analizar y desarrollar la empleabilidad de los estudiantes, uniendo las capacidades formativas universitarias con el conocimiento de la realidad del mercado laboral que aportan las empresas en sus diferentes sectores y disciplinas, en un entorno y mercado laboral en radical transformación. Vid. <https://www.ceu.es/blog/2022/el-ceu-crea-el-consejo-asesor-de-empleabilidad-para-acercar-las-necesidades-de-la-empresa-a-sus-estudiantes/>

The background features a stylized, isometric digital cityscape with glowing blue and purple buildings and data points. In the center, the letters 'AI' are prominently displayed in a large, white, 3D font, appearing to be part of the city's architecture. The overall aesthetic is futuristic and technological.

# Riesgos legales en el uso de la inteligencia artificial en la gestión de personas

Diana Carolina Wisner Glusko

Coordinadora y Profesora del Máster Universitario en Derecho Tecnológico y Digital de la Universidad CEU Fernando III. Miembro del Observatorio Sector Público e Inteligencia Artificial (OSPPIA)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> El presente artículo se realiza en el marco del Proyecto de Investigación Eficiencia tecnológica, dignidad y derechos humanos. *¿Quo vadis, humanidad, en la era de la IA?* Entidad y Convocatoria: Coordinación de Universidades CEU (Fundación Universitaria San Pablo CEU) 2024-2025.

<sup>2</sup> REGLAMENTO (UE) 2024/1689 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 13 de junio de 2024 por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n° 300/2008, (UE) n° 167/2013, (UE) n° 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Inteligencia Artificial). DOUE, 12.7.2024. <https://www.boe.es/doue/2024/1689/L00001-00144.pdf>

<sup>3</sup> Ver el planteamiento introductorio sobre la generación de un ecosistema de confianza de la IA en el Libro Blanco sobre la inteligencia artificial - un enfoque europeo orientado a la excelencia y la confianza COM(2020) 65 final. Bruselas, 19.2.2020. [https://commission.europa.eu/document/download/d2ec4039-c5be-423a-81ef-b9e44e79825b\\_es?file-name=commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020\\_es.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/d2ec4039-c5be-423a-81ef-b9e44e79825b_es?file-name=commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_es.pdf)

<sup>4</sup> UNESCO. Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial, de 21 de noviembre de 2021. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_spa)

<sup>5</sup> Ver Capítulo 1 “Una transformación digital centrada en las personas” de la Declaración Europea sobre los Derechos y Principios Digitales para la Década Digital (2023/C 23/01). DOUE, 23.01.2023 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023C0123\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023C0123(01))

<sup>6</sup> Ver Capítulo 3 de la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública. <https://web-api-backend.clad.org/uploads/ciia-es-11-2023.pdf>

<sup>7</sup> Carta de Derechos Digitales de España. [https://derechodigital.pre.red.es/documentos/140721-Carta\\_Derechos\\_Digitales\\_RedEs.pdf](https://derechodigital.pre.red.es/documentos/140721-Carta_Derechos_Digitales_RedEs.pdf)

<sup>8</sup> Ver artículo 1.2 Objeto de la LEY 2/2025, de 2 de abril, para el desarrollo e impulso de la inteligencia artificial en Galicia. <https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2025/20250404/AnuncioC3B0-030425-0001.es.html>

<sup>9</sup> Ver Capítulo IV Automatización e Inteligencia Artificial del Anteproyecto de Ley Andalucía Digital. <https://www.juntadeandalucia.es/servicios/normativa/normas-elaboracion/detalle/537160.html>

## Introducción

Seguramente habéis escuchado, una y otra vez, que la inteligencia artificial (IA) debe estar centrada en el ser humano. El Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (RIA)<sub>2</sub> lo reitera, hasta en cinco ocasiones, incluido en el objeto de esta norma. De igual manera lo hacen otras normas, textos jurídicos y documentos como el Libro Blanco de la IA<sup>3</sup> que, desde un enfoque antropocéntrico, aboga por generar confianza en la IA centrada en las personas; la Recomendación de la UNESCO que plantea la necesidad de aplicar un enfoque global centrado en los actores de la IA y los procesos tecnológicos que intervienen en las diferentes etapas del ciclo de vida de los sistemas de IA<sup>4</sup>; la Declaración Europea sobre Derechos y principios digitales para la Década Digital<sup>5</sup>; y la Carta Iberoamericana de inteligencia artificial en la Administración Pública lo incluye entre los principios generales<sup>6</sup>. En el ámbito español, podemos mencionar la Carta de Derechos Digitales que lo recoge en los “Derechos ante la inteligencia artificial”<sup>7</sup>; la Ley 2/2025, de 2 de abril, para el desarrollo e impulso de la inteligencia artificial en Galicia que promueve la adopción de una IA centrada en el ser humano, segura, fiable, con un

alto nivel de protección de la salud y de los derechos fundamentales y respetuosa con el medio ambiente<sup>8</sup>; y el Anteproyecto de Ley Andalucía Digital que fomenta el uso de una IA segura, inclusiva, ética, sostenible, transparente y centrada en la ciudadanía<sup>9</sup>. No cabe duda que **los sistemas basados en IA deben ser herramientas para las personas.**

## I. Usos de la IA en la gestión de personas

Desde hace unos años a esta parte, las empresas utilizan la IA para la gestión de los recursos humanos o del llamado capital humano dentro de una organización. Así lo recoge el Informe de la plataforma Avature “The State of the HR landscape in 2025” cuyos datos señalan que el 74 % de las empresas encuestadas ya estaba utilizando o tenía planes de incorporar soluciones de IA; y entre aquellas que ya habían implementado estas tecnologías, el 42 % confesaba haber logrado elevar su productividad, mientras que el 27 % reconocía no haber experimentado un impacto en su organización. Además, el mismo

estudio señala que el 95 % de los encuestados espera que el uso de la IA por parte de quienes gestionan a las personas en una organización se incremente el próximo año y que el 60 % de los profesionales de recursos humanos considera la IA y la automatización como su mayor prioridad estratégica para los próximos dos años<sup>10</sup>.

Dicho esto, debemos analizar posibles usos de la IA en la gestión de personas. Entre ellos, y sin que se interprete como un listado exhaustivo, encontramos los siguientes:

De forma directa:

- Selección de personal, a través del análisis de currículums vitae, la identificación de patrones en los perfiles de los candidatos para que se ajusten a las necesidades que originan la oferta de empleo.
- Evaluación del desempeño o rendimiento de los empleados mediante la determinación de niveles de productividad de los empleados, o de patrones y tendencias en la rotación de personal.
- Mejora en la retención del talento, a través de asistentes virtuales con atención personalizada, a fin de mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores.

De forma indirecta:

- Mejora de la política preventiva de las empresas mediante la detección de riesgos potenciales a partir de datos estadísticos de los cuales se pueden inferir previsiones de futuro<sup>11</sup>.
- Automatización de tareas rutinarias y repetitivas, como la gestión de turnos y horarios, el procesamiento de nóminas o la gestión de bajas o permisos.
- Diseño de itinerarios formativos, a través de la detección de necesidades formativas y la mejora de habilidades, destrezas y competencias de los empleados.

Todos estos supuestos de utilización de la IA tienen en común que tienden a hacer más eficientes esos procesos, a facilitar la toma de decisiones o el desempeño de tareas y a mejorar la experiencia del empleado y, en consecuencia, la gestión de la empresa.

Quizás el uso más conocido sea su empleo en la selección de talento. En este sentido, existen en el mercado diferentes herramientas para la atracción del talento que ya están siendo utilizadas por multinacionales como Coca-Cola (identificación de aspectos o factores claves para elegir las personas que mejor se ajustan al perfil ofertado), Unilever (empleo de una plataforma online que evalúa a los candidatos en remoto y desde

<sup>10</sup> AVATURE (2024). The State of the HR Landscape in 2025. Beyond the numbers: An actionable report for forward-thinking HR leaders <https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/HERCJOBS/4f45fe4d-21c0-43b3-bd04-bb-28cb642c74/UploadedImages/The-State-of-the-HR-Landscape-In-2025-report-EN-0125.pdf>

<sup>11</sup> Especialmente ilustrativo resulta el trabajo de Aguilar del Castillo sobre “El uso de la inteligencia artificial en la prevención de riesgos laborales”, publicado en la *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol. 8, n.º 1, 2020, pp.262-293.

cualquier dispositivo conectado a internet), IBM (utilización de un chatbot conversacional llamado “Watson Career Coach” que interactúa con los empleados y les ofrece itinerarios formativos para lograr su desarrollo profesional dentro de la organización) y Hilton (para la predicción de necesidades de personal de hostelería en diferentes ciudades del mundo y épocas del año)<sup>12</sup>.

Entre las plataformas utilizadas podemos mencionar a Pymetrics, adquirida por Harver<sup>13</sup>, que evalúa las “soft skills” a través de juegos de neurociencia para evaluar habilidades cognitivas y emocionales y con la aplicación de machine learning poder predecir qué candidatos se adapta al perfil buscado; a XOPA AI que predice el éxito laboral a fin de reducir la rotación de los empleados y retener el talento a largo plazo<sup>14</sup>; y a HireVue que analiza entrevistas en video con IA para evaluar respuestas, tono de voz y lenguaje corporal a la par que genera informes predictivos para tomar mejores decisiones de contratación<sup>15</sup>.

Pero no todos los sistemas de IA son iguales y por eso, a partir de aquí, debemos plantearnos, cuáles son los límites éticos, jurídicos y legales frente a la utilización de soluciones basadas en IA para la gestión de personas, conforme el enfoque basado en el riesgo que plantea el propio RIA.

## II. Clasificación de los sistemas de IA utilizados en el marco de la gestión de personas en entornos laborales

El RIA clasifica, en su Anexo III y conforme al artículo 6.2, como de alto riesgo a aquellos sistemas de IA que se emplean en ámbitos del empleo, gestión de los trabajadores y autoempleo. En concreto, se refiere a:

*“a) Sistemas de IA destinados a ser **utilizados para la contratación o la selección de personas físicas**, en particular para publicar anuncios de empleo específicos, **analizar y filtrar las solicitudes de empleo y evaluar a los candidatos***

*b) Sistemas de IA destinados a ser **utilizados para tomar decisiones que afecten a las condiciones de las relaciones de índole laboral** o a la promoción o rescisión de relaciones contractuales de índole laboral, **para la asignación de tareas** a partir de comportamientos individuales o rasgos o características personales o para **supervisar y evaluar el rendimiento y el comportamiento de las personas en el marco de dichas relaciones**”*

Recordemos que según el propio considerando 48 de ese texto normativo europeo, a la hora de clasificar un sistema de IA como de alto riesgo,

<sup>12</sup> Gimeno, T. (14 de mayo de 2025). Las 7 mejores herramientas de IA para RRHH y selección de talento en 2025. <https://www.tonigimeno.com/post/herramientas-de-ia-para-rrhh>

<sup>13</sup> Visitar <https://harver.com/> para profundizar.

<sup>14</sup> Visitar <https://xopa.com/> para obtener mayor información.

<sup>15</sup> Visitar [www.hirevue.com](http://www.hirevue.com) para conocer en detalle la herramienta.

se debe tener especial consideración la magnitud de las consecuencias adversas de un sistema de IA para los derechos fundamentales protegidos por la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. Entre dichos derechos se incluyen el derecho a la dignidad humana, el respeto de la vida privada y familiar, la protección de datos de carácter personal, la libertad de expresión y de información, la libertad de reunión y de asociación, el derecho a la no discriminación, el derecho a la educación, los derechos de los trabajadores, los derechos de las personas con discapacidad y la igualdad entre hombres y mujeres.

Dicho esto, también debemos tener en cuenta que se consideran prácticas prohibidas, según el artículo 5 del RIA, la introducción en el mercado, la puesta en servicio para este fin específico o **el uso de sistemas de IA para inferir las emociones de una persona física en los lugares de trabajo** excepto cuando el sistema de IA esté destinado a ser instalado o introducido en el mercado por motivos médicos o de seguridad (f) y la introducción en el mercado, la puesta en servicio para este fin específico o **el uso de sistemas de categorización biométrica que clasifiquen individualmente a las personas físicas sobre la base de sus datos biométricos para deducir o inferir su raza, opiniones políticas, afiliación sindical, convicciones religiosas o filosóficas, vida sexual u orientación sexual, salvo en el ámbito de la garantía del cumplimiento del Derecho (g)**. Estamos frente a prácticas prohibidas porque tienen el potencial

de proporcionar nuevas y poderosas herramientas para llevar a cabo prácticas de manipulación, explotación y control social, las cuales van en contra de los valores de la Unión de respeto de la dignidad humana, la libertad, la igualdad, la democracia y el Estado de Derecho y de los derechos fundamentales consagrados en la Carta, como el derecho a la no discriminación, la protección de datos y a la intimidad y los derechos del niño (Considerando 28).

Por tanto, mientras las prácticas prohibidas funcionan como un límite infranqueable en el uso de la IA, a partir del pasado 2 de febrero de 2025, Cavas Martínez nos recuerda que si relacionamos los usos prohibidos anteriormente citados con la enunciación de sistemas de IA de alto riesgo contenida en el Anexo III del RIA es posible concluir que:

*“a) que la flamante normativa europea sobre IA autoriza el recurso a los muy cuestionados sistemas de reconocimiento de emociones en los lugares de trabajo, siempre que su utilización esté justificada por razones estrictamente médicas (p.ej., vigilancia del estado de salud de las personas trabajadoras) o por motivos de seguridad (p.ej., prevención de accidentes), pero no así con fines de control de la productividad o del rendimiento laboral mediante la monitorización de comportamientos y emociones que generen flujos de información a las empresas, información que estas pueden utilizar para*

**tomar decisiones que perjudiquen a los trabajadores (el subrayado es propio);**

*b) Que, con base en la misma normativa, es lícito el recurso a la biometría en las empresas no con fines de categorización y elaboración de perfiles, sino como método de verificación de la identidad de las personas físicas, siempre que se cumplan determinados requisitos y garantías (el subrayado es propio)*<sup>16</sup>.

La categorización de determinados usos de la IA como práctica prohibida o como sistema de alto riesgo, constituye la piedra angular sobre la que se sustenta el enfoque basado en el riesgo que supone su posible utilización en uno y otro caso y, por tanto, en los requisitos, condiciones, obligaciones y garantías que el propio texto normativo establece de obligado cumplimiento y que se extiende a las distintas fases del ciclo de vida de los sistemas basados en IA.

### III. Riesgos y problemáticas que se suscitan en torno a la utilización de la IA en materia de Recursos Humanos

Existen una serie de **peligros identificados en torno a la IA aplicada a gestión de los Recursos Humanos**. Los primeros que vienen a nuestra mente son **la existencia de prejuicios y discriminación por la presencia de datos sesgados**

con los que se entrenan los algoritmos, la falta de transparencia y explicabilidad, la ausencia de una correcta aplicación de medidas tendentes a proteger la privacidad y seguridad de los datos utilizados, la vulneración de la salud laboral, la falta de información a los trabajadores sobre el uso de IA en determinados procesos en los entornos laborales, la disminución de interacción humana frente a las plataformas y a los chatbots conversacionales, y el incremento de una excesiva dependencia de la tecnología en determinados procesos cuando se prioriza la eficiencia.

Al respecto, el Papa Francisco señaló que “*mientras la IA promete impulsar la productividad haciéndose cargo de tareas ordinarias, a menudo los trabajadores se ven obligados a adaptarse a la velocidad y las exigencias de las máquinas, en lugar de que éstas últimas estén diseñadas para ayudar a quienes trabajan*”. Lo cual supone un “riesgo de desespecializar” a los trabajadores, someterlos a una vigilancia automatizada y relegarlos a tareas rígidas y repetitivas, “*llegando a erosionar el sentido de la propia capacidad de obrar de los trabajadores y ahogar las capacidades innovadoras que están llamados a aportar en su trabajo*”<sup>17</sup>.

En materia de discriminación y sesgos, recordemos el efecto dominó de la Sentencia del Tribunal Ordinario de Bolonia de 31 de diciembre de 2020 que resolvió una demanda presentada por

<sup>16</sup> Cavas Martínez, F. (2024). *Inteligencia artificial y relaciones laborales: Límites a la gestión algorítmica del trabajo a la luz de la nueva legislación europea sobre inteligencia artificial y trabajo en plataformas digitales*, en María Luisa Cuadros Garrido y Alejandra Selma Penalva, *Inteligencia Artificial y formas de trabajo emergentes*, Colex, pp.49-90

<sup>17</sup> ANTIQUA ET NOVA. Nota sobre la relación entre la inteligencia artificial y la inteligencia humana (14 de enero de 2025). DICASTERIO PARA LA DOCTRINA DE LA FE. DICASTERIO PARA LA CULTURA Y LA EDUCACIÓN. [https://www.vatican.va/roman\\_curia/congregations/cfaith/documents/rc\\_dof\\_doc\\_20250128\\_antiqua-et-nova\\_sp.html](https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_dof_doc_20250128_antiqua-et-nova_sp.html)

varios sindicatos (Federazione Italiana Lavoratori Trasporti – Filt Cgil di Bologna, Filcams Cgil di Bologna y Nidil Cgil Bologna) contra Deliveroo Italia SRL por discriminación en las condiciones de acceso a la reserva de las franjas horarias de trabajo en la plataforma<sup>18</sup>. Este pronunciamiento -que constató la conducta discriminatoria por el uso del algoritmo denominado “Frank”- originó, por un lado, el reconocimiento de los riders como trabajadores por cuenta ajena y no autónomos y, por otro, la modificación del artículo 64.4 del Estatuto de los Trabajadores al incluir en la letra d) que Comité de Empresa tiene derecho a “*ser informado por la empresa de los parámetros, reglas e instrucciones en los que se basan los algoritmos o sistemas de inteligencia artificial que afectan a la toma de decisiones que pueden incidir en las condiciones de trabajo, el acceso y mantenimiento del empleo, incluida la elaboración de perfiles*”<sup>19</sup>.

Otro tanto sucedió con el caso Amazon que empleó un sistema de IA para la contratación de personal, pero que resultó tener preferencia por los hombres por sobre las mujeres, especialmente para puestos técnicos típicamente asignados a hombres como es el caso de los desarrolladores de software<sup>20</sup>.

Selma Penalva aclara que, en cuanto a privacidad y seguridad de los datos, no existe todavía en España una ley que se ocupe específicamente de limitar los usos de la IA; tampoco la Ley Orgánica

3/2018 de Protección de Datos de Carácter Personal y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) hace referencia expresa a las situaciones en las que los datos se almacenan y utilizan por IA, razón por la cual únicamente resultarán aplicables las previsiones generales que, para cualquier tipo de utilización de datos personales, contempla la legislación aplicable<sup>21</sup>.

No obstante, dos aspectos esenciales que recogen la normativa aplicable como de obligado cumplimiento. Por un lado, el RIA prohíbe prácticas que exploten vulnerabilidades individuales o grupales relacionadas con la edad, discapacidad o situación social o económica en la puesta de servicio o utilización de sistemas IA. Además, prohíbe la categorización biométrica de personas según características personales o comportamiento social, protegiendo así la privacidad y los derechos fundamentales. Por el otro, el artículo 22.1 del Reglamento Europeo de Protección de Datos (RGPD)<sup>22</sup> prohíbe la adopción de decisiones basadas exclusivamente en procesamiento automatizado, excepto cuando son necesarias para la celebración o ejecución de un contrato, y siempre bajo estrictas garantías de protección.

<sup>18</sup> Tribunale Ordinario di Bologna Sezione Lavoro. N.R.G. 2949/2019 <https://www.algoritmolegal.com/wp-content/uploads/2021/01/Sentencia-Bologna-Italia-Deliveroo-dic-2020-Original-italiano.pdf>

<sup>19</sup> Ley 12/2021, de 28 de septiembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales. (BOE de 29-09-2021) en vigor desde 30-09-2021

<sup>20</sup> BBC News (11 de octubre de 2018). El algoritmo de Amazon al que no le gustan las mujeres. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45823470>

<sup>21</sup> Selma Penalva, A. (2024). Los peligros de la IA aplicada a la gestión de los Recursos Humanos, en María Luisa Cuadros Garrido y Alejandra Selma Penalva, Inteligencia Artificial y formas de trabajo emergentes, Colex, pp.143- 172

<sup>22</sup> REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos). DOUE, L 119, 4.05.2016. <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

#### IV. Obligaciones que deben adoptar quienes utilicen la IA en la gestión de personas

De acuerdo con el RIA, los sistemas de alto riesgo deben cumplir una serie de requisitos tales como implantar y mantener un sistema de gestión de riesgos (art. 9 RIA); garantizar la calidad de los datos de entrenamiento, validación y prueba y se someterán a prácticas de gobernanza y gestión de datos adecuadas para la finalidad prevista del sistema de IA de alto riesgo (art. 10 RIA); desarrollar y conservar la documentación técnica del producto (arts.11 RIA); la conservación de registros automáticos (art. 12 RIA); transparentar y comunicar toda la información a los responsables del despliegue (art.13 RIA); diseñar y desarrollar sistemas de IA que puedan ser objeto de control y supervisión (art. 14 RIA) y que alcancen un nivel de precisión, solidez y ciberseguridad (art.15 RIA).

La misma norma europea establece una serie de obligaciones, previsiones y garantías que deben cumplir quienes utilicen sistemas considerados como de alto riesgo, como es el caso de la utilización de la IA en materia de empleo y gestión de las personas.

Específicamente, el artículo 26 del RIA establece que los implantadores de sistemas de alto riesgo “adoptarán medidas técnicas y organizativas adecuadas para garantizar que utilizan dichos

sistemas con arreglo a las instrucciones de uso que los acompañen”(Art.26 1). También deberán sumir las siguientes obligaciones:

- Asignar la supervisión humana a personas físicas que tengan la competencia, la formación y la autoridad necesarias y todo el apoyo que necesiten para el ejercicio de esta función (Art. 26.2). Debemos recordar lo dispuesto sobre alfabetización en materia de IA del artículo 4 RIA<sup>23</sup>.
- Garantizar que los datos de entrada sean pertinentes y suficientemente representativos en vista de la finalidad prevista del sistema a implantar (art. 26.4).
- Supervisar el funcionamiento del sistema de IA de alto riesgo, basándose en las instrucciones de uso. En el caso de detectarse un riesgo o un incidente grave, deberán informar a los proveedores, importadores, distribuidores y autoridades de vigilancia del mercado e, inclusive podrán suspender el uso de dicho sistema (Art. 26.5).
- Conservar registros generados automáticamente por los sistemas de IA en la medida en que dichos registros estén bajo su control, durante un período adecuado a la finalidad prevista del sistema de IA de alto riesgo, de al menos seis meses, salvo disposición en contrario del Derecho de la Unión o nacional aplicable, en particular del Derecho de la Unión en materia de protección de datos personales. (art. 26.6).
- Específicamente, cuando se implante un

<sup>23</sup> Artículo 4. Alfabetización en materia de IA  
 “Los proveedores y responsables del despliegue de sistemas de IA adoptarán medidas para garantizar que, en la mayor medida posible, su personal y demás personas que se encarguen en su nombre del funcionamiento y la utilización de sistemas de IA tengan un nivel suficiente de alfabetización en materia de IA, teniendo en cuenta sus conocimientos técnicos, su experiencia, su educación y su formación, así como el contexto previsto de uso de los sistemas de IA y las personas o los colectivos de personas en que se van a utilizar dichos sistemas”.

sistema de IA de alto riesgo en el lugar de trabajo, “los responsables del despliegue que sean empleadores informarán a los representantes de los trabajadores y a los trabajadores afectados de que estarán expuestos a la utilización del sistema de IA de alto riesgo” (art. 26.7). La información sobre el despliegue previsto de sistemas de IA de alto riesgo en el lugar de trabajo debe facilitarse de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en el Derecho y las prácticas de la Unión y nacionales en materia de información a los trabajadores y a sus representantes, incluida la Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo. El considerando 92 aclara que “este derecho de información es accesorio y necesario para el objetivo de protección de los derechos fundamentales que subyace al presente Reglamento”. Según la Doctrina, que “se incluya una mención expresa a la representación de los trabajadores en una norma de alcance general ya es indicativo de la relevancia que el legislador europeo da al asunto, reflejando una apuesta por que la utilización de la IA en el lugar de trabajo sea, al menos, discutida con la representación colectiva”<sup>24</sup>.

- Llevar a cabo una evaluación de impacto relativa a la protección de datos con arreglo al artículo 35 del RGPD o al artículo 27 de la Directiva (UE) 2016/680<sup>25</sup>.
- Finalmente, es de obligado cumplimiento, realizar una evaluación de impacto relativa a

los derechos fundamentales para determinados sistemas de alto riesgo según lo dispuesto en el artículo 27 del RIA. Para ello tendrán que detallar los procesos del responsable del despliegue en los que se utilizará el sistema de IA de alto riesgo en consonancia con su finalidad prevista; el período de tiempo durante el cual se prevé utilizar el sistema de IA de alto riesgo y la frecuencia con la que está previsto utilizarlo; las categorías de personas físicas y colectivos que puedan verse afectados por su utilización; los riesgos de perjuicio específicos que puedan afectar a dichas categorías de personas y colectivos; las medidas de supervisión humana a adoptar; y las acciones a llevar a cabo en el caso de que se cristalicen esos riesgos.

Como cláusula de cierre, el incumplimiento de estas obligaciones acarrea como consecuencia la apertura de un procedimiento sancionador. Si bien el RIA dispone que los Estados miembros establecerán un régimen de sanciones y otras medidas coercitivas (España todavía está pendiente de hacerlo), el artículo 99 establece una serie de criterios a seguir para la imposición de multas. Por el uso de IA prohibida, multa de hasta 35.000.000€ o el 7% del volumen de negocio anual global de la empresa; por el incumplimiento de obligaciones de proveedores o responsables del despliegue del sistema, multa de hasta 15.000.000€ o el 3% del volumen de negocio anual global; y por el suministro de información

<sup>24</sup> Fernández Villazón, citado por Cavas Martínez, F. (2024). *Inteligencia artificial y relaciones laborales: Límites a la gestión algorítmica del trabajo a la luz de la nueva legislación europea sobre inteligencia artificial y trabajo en plataformas digitales*, en María Luisa Cuadros Garrido y Alejandra Selma Penalva, *Inteligencia Artificial y formas de trabajo emergentes*, Colex, pp.69

<sup>25</sup> DIRECTIVA (UE) 2016/680 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales por parte de las autoridades competentes para fines de prevención, investigación, detección o enjuiciamiento de infracciones penales o de ejecución de sanciones penales, y a la libre circulación de dichos datos y por la que se deroga la Decisión Marco 2008/977/JAI del Consejo. DOUE, L 119, 4.5.2016. <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00089-00131.pdf>

incorrecta o inexacta a las autoridades competentes (de hasta 7.500.000€ o el 1% del volumen de negocio anual global), de conformidad con lo dispuesto en los incisos 3, 4 y 5 respectivamente.

## V. Medidas y estrategias para minimizar la discriminación frente al uso de sistemas de IA en la gestión de personas

Independientemente del necesario cumplimiento de lo previsto en la normativa aplicable y analizada en párrafos anteriores - como primera medida para minimizar cualquier posibilidad de discriminación en el RIA- resulta imprescindible que, en la gestión de personas y especialmente en los procesos de selección, evaluación y control del desempeño, se realicen las siguientes acciones:

- 1.- Utilizar conjuntos de datos inclusivos y diversos, asegurando que son datos de calidad, que han pasado el control humano y que son idóneas para el entrenamiento del algoritmo.
- 2.- Revisar los datos utilizados para entrenar los modelos, a fin de que la IA no pueda amplificar sesgos, y actualizarlos en caso de que sea necesario.
- 3.- Identificar las posibles discriminaciones algorítmicas, siendo esencial en este aspecto la supervisión humana y la trazabilidad. Para ello es prioritario realizar auditorías periódicas y evaluaciones éticas del funcionamiento de los algoritmos. Estas auditorías deben incluir la re-

visión de variables utilizadas y la evaluación de impacto sobre diferentes grupos de candidatos. De esta manera se pueden corregir los posibles errores o sesgos. En este sentido cabe la posibilidad de utilizar herramientas específicas para tal detección.

4.- Fomentar la transparencia y la explicabilidad utilizando herramientas que permitan comprender y exponer las razones por las que el algoritmo toma determinadas decisiones, facilitando la identificación de los sesgos.

5.- Limitar el uso de la IA en la adopción de decisiones automatizadas.

6.- Formar tanto al personal de Recursos Humanos como del resto de la organización en igualdad, sesgos y ética en IA, para que puedan supervisar y cuestionar las decisiones automatizadas.

7.- Documentar los criterios y procesos de decisión del algoritmo y comunicarlos a los candidatos y al equipo de recursos humanos, a fin de informar a quienes se aplica la herramienta de IA.

Resulta claro que la IA ha venido a revolucionar la gestión de los recursos humanos en las grandes empresas, no solo las tecnológicas, y que tiene un gran potencial para las PYMES.

El uso de la IA para la gestión de personas en la captación y retención del talento supone mucho más que la aplicación de una herramienta concreta y de un proceso específico para el análisis de

datos a fin de agilizar y mejorar la selección de candidatos, o para adoptar decisiones en torno al nivel de satisfacción de los empleados con la distribución de las tareas.

Todo sistema basado en esta tecnología disruptiva debe ser diseñado, pensado, implantado y supervisado en el contexto laboral del sector económico en que se aplique, conforme a los valores y principios éticos y cumpliendo las obligaciones que la normativa vigente establece frente a los posibles riesgos, y sin perder de vista que **el centro de la IA, deben ser, son y serán las personas.**



**Diana Carolina Wisner Glusko**

Coordinadora y Profesora del Máster Universitario en Derecho Tecnológico y Digital de la Universidad CEU Fernando III. Miembro del Observatorio Sector Público e Inteligencia Artificial (OSPIA)

# La variable humana en la transformación digital de las organizaciones y sus herramientas principales. Personas y tecnología

**Enrique Carvajal Zaera**

Profesor de Marketing, conocimiento del consumidor y estrategia empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas Universidad CEU Fernando III.

**Luis Villar Fidalgo**

Coordinador del Máster Universitario en Big Data y Business Analytics de la Universidad CEU Fernando III

La transformación digital (TD) de las organizaciones es un aspecto que despierta indudable interés empresarial y académico en la actualidad. La búsqueda de “digital transformation in organizations” devuelve 1.390 publicaciones en semanticscholar o 1.220 en Google Scholar (Mayo de 2025). Si tuviéramos que resumir los artículos más citados de esta ingente cantidad de publicaciones en una frase culturalmente accesible y con menos de diez palabras, serían: “Es rentable, pero debes hacerlo bien y con tiempo”

Ciertamente el concepto está de moda, e incluso podemos decir que existe verdadero interés en la dirección de las organizaciones en “sumarse a ese carro”, ya que se ve como una necesidad imperiosa de las organizaciones para poder competir de forma sostenible y perdurable. Pero acometerla de forma satisfactoria implica que la alta dirección reconozca la situación de partida y asimile algunos conceptos relacionados con el proceso interno y contexto competitivo de su organización.

El primero es el propio de “transformación digital”: es un concepto amplio, cuya definición más reconocida [Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *J. Strateg. Inf. Syst.*, 28, 118-144.] la describe como un proceso para impulsar la competitividad y generar nuevos ingresos mediante el uso estratégico de la tecnología digital. Y es importante remarcar **mejorar competitividad y generar nuevos ingresos**.

El segundo concepto que la dirección en las organizaciones debe entender es la diferencia entre digitalización y transformación digital. Mientras la digitalización (RAE: Del ingl. to digitalize. tr. Registrar datos en forma digital) es simplemente la utilización de tecnología para la ejecución de los procesos ya establecidos por la organización, sin modificar lo que se hacía y solamente incorporarle herramientas tecnológicas para su realización, la transformación digital es un cambio de paradigma que implica optimizar o cambiar el modelo de negocio para ganar en competitividad. A menudo, esta mejora de la posición en el mercado supone una atención especial al cliente que luego repercutirá en el modelo productivo y de comercialización, motivando cambios profundos que solo pueden ser posibles y/o rentables con el uso intensivo de la tecnología.

En muchos casos encontramos que la dirección no tiene claro lo que supone una transformación digital y no es consciente de que es una decisión estratégica. Para que una estrategia<sup>1</sup> resulte exitosa debe estar basada en: una visión compartida, unos objetivos organizacionales claros y la implicación de la dirección para conseguir que sea perdurable y sostenible en el tiempo para mantener la ventaja competitiva en su entorno. Por ello las decisiones estratégicas requieren un compromiso de la dirección a largo plazo en cuanto a recursos económicos y humanos se refiere. En algunas organizaciones hemos observado que esta definición, o no es conocida,

<sup>1</sup> RAE: f. Arte, traza para dirigir un asunto. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

o la inmediatez y el corto plazo es uno de los elementos presentes en su cultura dificultando el compromiso a largo plazo.

Además, cualquier decisión estratégica es seguro que siempre va a afectar, en mayor o menor medida, a la organización, estructura, organigrama y lo más valioso de todo, las personas de la empresa.

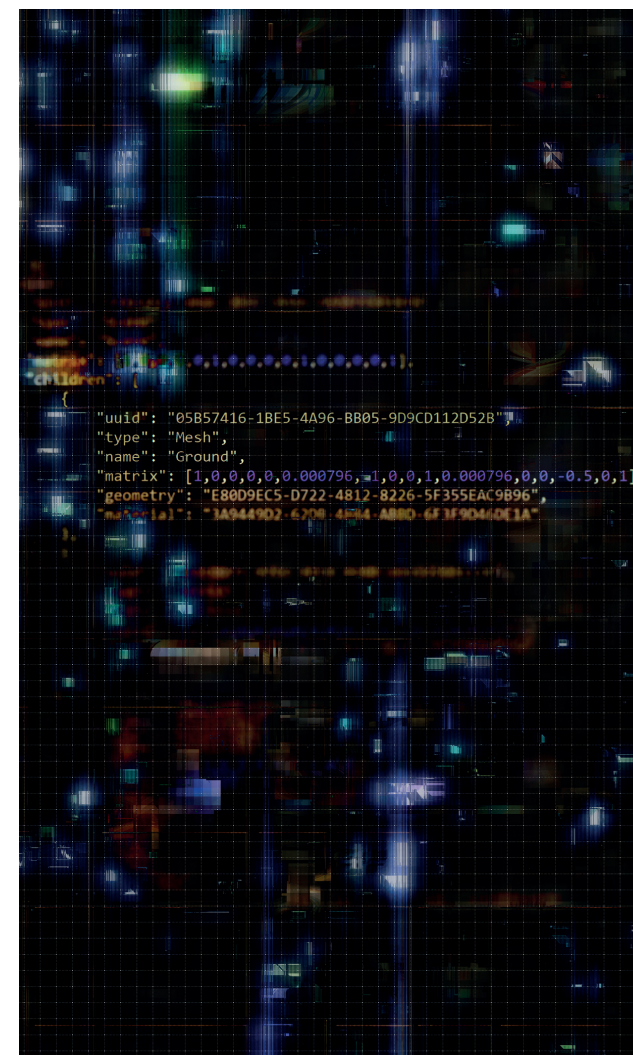
Un proceso de TD implica transformar la cultura de la organización, los procesos, los datos y finalmente la tecnología a aplicar. En la actualidad nos encontramos más empresas que empiezan por el final, aplicando tecnología a la gestión de los datos y luego buscan establecer nuevos procedimientos y, finalmente tratan de que las personas se amolden. Cuando esto sucede, las empresas entran en crisis, pues ponen en riesgo su valor más importante, las personas, y con ello a toda la organización.

El proceso de TD debe partir de una visión compartida en toda la organización, es decir, por las personas interesadas, sean o no empleados, lo que implica conocer si la organización está preparada para absorber esta estrategia (TD). En este proceso es crucial basarse en la cultura de la organización, formado por los valores que se viven en esta, y los valores de sus personas, comprobando la conexión entre ambos. La dirección debe identificar las diferencias existentes entre valores de la organización y de su

personal para alinearlos, teniendo como punto de partida los valores compartidos entre ambos. En caso contrario, supondrán barreras en el desarrollo de la TD a largo plazo. No obstante, no suele ser extraño encontrar organizaciones donde los valores de las personas estén alineados con el arquetipo de la cultura digital y los valores de la organización, por el contrario, difieran de este arquetipo. Esto supone, en la mayoría de los casos, trabajar los valores digitales partiendo de los órganos de gobierno o propiedad y la dirección hacia el resto de la estructura.

Una vez superadas las diferencias culturales o en paralelo a su superación, la organización debe identificar los diferentes procesos que sigue y adaptarlos a la nueva estrategia, en la que el modelo de negocio pasa de ser productivo, donde la empresa es el centro, a ser explorativo, donde el cliente es el centro. Esto supondrá la creación, adaptación, actualización y eliminación de procesos de la empresa. En esta fase, es clave la identificación de datos o información necesaria para generar conocimiento y tomar decisiones adecuadas tanto en los procesos como en la gestión.

El proceso de captación de datos requiere inicialmente su localización. Suelen estar dispersos, desestructurados y en posesión de ciertas personas o grupos de personas. Este paso es el que conlleva mayor dificultad, a nuestro modo de ver, ya que el hecho de "liberalizar" los datos





que las personas consideran “propios” conlleva reticencias que veremos más adelante. La gobernanza del dato requiere que la organización atienda a los siguientes principios: garantizar la integración de datos, cubrir todo el ciclo de vida de los datos, garantizar la seguridad de los datos, garantizar la calidad de los datos, conocer el linaje de los datos, apoyar la misión de gobernanza de datos, determinar reglas para datos fuera de bases de datos y determinar la función de almacenamiento de datos. La implementación de estos principios conlleva cierta complejidad en cuanto a planificación, coordinación y elementos técnicos se refiere, pero resolubles por personal con experiencia.

Y finalmente, la incorporación de tecnología, que permita automatizar los procesos, captar los datos de forma eficaz convirtiéndolos en información de valor para la empresa y generando conocimiento para la organización. En esta fase final del proceso de TD es cuando la mayor parte de las dificultades son tecnológicas y de personas, a la hora de absorber la implementación de las herramientas.

Como ya hemos indicado, la TD no significa adquisición de herramientas tecnológicas, pues existen casos en los que se puede acometer la transformación digital con las ya existentes en la propia organización. Hoy en día no es viable una empresa que no disponga de herramientas ofimáticas, correo electrónico o software espe-

cífico para cumplir sus objetivos principales. De modo que habrá organizaciones que, con esos cimientos tecnológicos, puedan completar esta fase de la TD.

En otras ocasiones será necesario la adquisición de nuevas tecnologías, pero previamente es fundamental definir claramente los procesos que se esperan transformar para agilizarlos, optimizar los recursos a utilizar y fomentar una organización más proactiva ante las oportunidades y no reactiva a las amenazas. De lo contrario podemos llegar a un pantano de datos en lugar del deseado lago de datos, convertido en información para tomar decisiones que generen ingresos y eficiencia.

Así, el éxito del proceso depende principalmente de las personas, independientemente del rol que juegue en este proceso.

Queremos incluir un dato que, aunque pueda parecer que no tiene sentido en este contexto, es de gran importancia: según una investigación de Robert Walters el 73% de las salidas de personal en las organizaciones son debidos a falta de encaje entre los valores de la empresa y los valores de cada empleado, sabiendo que la cultura de una organización la conforman la conjunción de los valores que se viven en cada organización y de las personas que forman parte de esta.

Así, la cultura empresarial existente es un factor

que influirá en el éxito de la transformación. Es cierto que se acomete una TD para, entre otros aspectos, cambiar la cultura de la organización. No obstante, esa misma organización debe hacer un ejercicio de autoevaluación previo para valorar aquellos factores que la experiencia en otras organizaciones han demostrado ser garantía de fracaso. Si se quiere acometer de verdad un proceso de TD, previamente se deberá iniciar un proceso de cambio cultural, mucho más económico que el cambio de infraestructuras tecnológicas, procesos y organización que suele demandar la TD.

El cambio cultural ya nos anticipa otro concepto que va a jugar un papel determinante: el tiempo. La TD se puede entender como una carrera y cada organización debe tener clara cuál es su forma física y para qué tipo de competición está mejor preparada genéticamente. Como se ha comentado en el punto anterior, deberá estimar el tiempo que necesitará para preparar una base adecuada sobre la que dar el salto, adicionalmente tendrá que estimar el esfuerzo de la propia TD y finalmente necesitará evaluar el impacto de nuevas dinámicas que se introducirán tras la transformación, como pueden ser las interacciones interculturales, la integración de la inteligencia artificial en los procesos, el gobierno del dato o aspectos psicológicos relativos a la inteligencia emocional y la ética. La TD puede implicar varios ciclos PDCA.

Las personas con frecuencia experimentan una sensación de inseguridad cuando se enfrentan a circunstancias nuevas, amplificada si se producen errores en la comunicación, carecen de una comprensión integral de las implicaciones, o han sufrido experiencias previas negativas. Esta inseguridad evoluciona a rechazo si llegan a percibir el cambio como una disminución de su autonomía o influencia, bien por reorganización de las funciones o por su automatización.

En otras ocasiones el rechazo al cambio se produce por motivos relacionados con la zona de confort de la persona: el apego a rutinas, prácticas y metodologías conocidas que ya no suponen esfuerzo o ajustes. Y aquí podemos incluir la desconfianza hacia las personas elegidas para liderar el cambio, que pudieran carecer de competencia, aptitud y actitud para ayudarles en la transición a la nueva zona de confort.

La mejor forma de luchar contra estos miedos será con un aprendizaje a nivel de organización, en el que se deberá considerar tanto aquel que queda explicitado en documentación, procesos y manuales, como aquel que queda embebido de forma implícita en el conocimiento adquirido por los miembros de la organización. En este aspecto vuelve a aparecer el factor tiempo, puesto que el aprendizaje podrá ser en ocasiones adquirido a través de formaciones explícitas por parte de especialistas, pero en muchos casos será un

proceso continuo en el que el autoaprendizaje por la práctica requerirá su período.

Otros factores que pueden contribuir a evitar la etapa de rechazo es comunicar una visión clara del objetivo a conseguir y facilitar los procesos innovadores en los que participen colaborativamente los miembros de la organización. Esta comunicación debe ser continua y acompañar durante todo el proceso de TD.

Así, podemos concluir que una transformación exitosa se debe construir dentro de un marco de trabajo adecuado, que incluya varias fases: la evaluación cultural inicial, el alineamiento con la estrategia de la empresa, el desarrollo de las capacidades necesarias (técnicas, de liderazgo tecnológico y de conocimiento de los empleados), una gestión basada en información obtenida de los datos, una adecuada integración de las nuevas dinámicas surgidas de las nuevas herramientas y un proceso de control de desviaciones sobre lo planificado.

Ese marco de trabajo estará estrechamente ligado a una correcta gestión de la planificación, entendida como el camino inicialmente previsto para poder llegar a nuestro objetivo principal teniendo en cuenta todo lo desarrollado en los párrafos previos. Sin embargo, ese proceso planificador debe hacerse conscientemente: Sabiendo que circunstancias imprevistas nos pueden obligar a cambiar ese camino inicial. Y llegado el

momento, decidir si la desviación será algo temporal, que nos permita sortear un charco surgido a raíz de una tormenta, o por el contrario es necesario elegir un nuevo sendero puesto que una inundación ha dejado inservible el camino inicialmente propuesto.

Lo que hay que evitar es iniciar el trayecto desconociendo el fin.

Esta planificación no es una herramienta técnica que deba elaborar alguien sin experiencia solo con la ayuda de un software ad-hoc, debería ser una apuesta decidida de la alta dirección con plena consciencia de la posible necesidad del cambio adaptativo de forma ágil.



**Enrique Carvajal Zahera**

Profesor de Marketing, conocimiento del consumidor y estrategia empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas Universidad CEU Fernando III



**Luis Villar Fidalgo**

Coordinador del Máster Universitario en Big Data y Business Analytics de la Universidad CEU Fernando III

# Ficha técnica

The background of the slide features a blurred, high-angle view of a large crowd of people walking through a modern, brightly lit interior space, possibly a transit hub or a large office lobby. The scene is overlaid with a network of thin, light-colored lines that form various geometric shapes and patterns, creating a sense of movement and connectivity. The overall color palette is muted, with shades of blue, grey, and white, accented by a vibrant, multi-colored gradient bar at the bottom of the frame.

## Ficha técnica

**Ámbito:**

Para todo el territorio del Estado español, a nivel nacional.

**Universo:**

Empresas españolas residentes en todo el territorio del Estado español.

**Tamaño de la muestra:**

Diseñada: 56.777 encuestas.

**Procedimiento de muestreo:**

Los cuestionarios se han aplicado de forma on-line.

**Error muestral:**

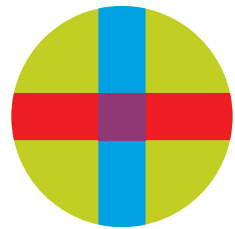
Se obtuvo una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8,6%.

**Fechas de realización:**

Del 22 de abril de 2025 al 09 de mayo de 2025.



**THE ADECCO GROUP**  
INSTITUTE



**CEU**

*Universidad  
Fernando III*