



OBS Business
School

La paradoja del talento

Escasez en la abundancia

Lorenzo Muriel Redondo

Profesor de OBS Business School

Febrero, 2025

Partners Académicos:



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

unie* Universidad

OBSbusiness.school

Autor



➤ **Lorenzo Muriel Redondo**

Profesor de OBS Business School

Posee más de 20 años de experiencia en el ámbito de los Recursos Humanos. Ha trabajado tanto en ámbitos multinacionales, como director de formación, como en consultoría y también en el ámbito académico.

Su carrera ha ido evolucionando hacia el entendimiento de la persona de forma holística y esto le ha conducido hacia el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers y desde ahí a formar parte del Instituto Carl Rogers en Barcelona como director de organizaciones. Es entonces cuando profundiza en la formación de dicho enfoque para posteriormente, diseñar e impartir programas de formación basados en el autoconocimiento, la empatía y las relaciones que permitan crear en cada persona un entorno dónde es posible cultivar el carácter y desde ahí desarrollar su potencial a través de sus competencias, especialmente las relacionadas con las habilidades blandas.

Desde 2013 forma parte del profesorado de OBS Business School, dirigiendo el Master en Coaching Directivo y Liderazgo e impartiendo como profesor en ámbitos relacionados con los recursos humanos y las personas tanto en el Máster en Dirección de Recursos Humanos como en el Global MBA. También colabora con el Cruyff Institute en el Máster Universitario en Gestión Deportiva, donde imparte contenidos relacionados con la gestión de personas, innovación y liderazgo y con el Institute for Careers, Innovation in Logistics & Supply Chain en el Máster de Supply Change Management impartiendo contenidos relacionados con los recursos humanos y el talento.

Es Doctor en Dirección y Administración de Empresas por la Universitat Politècnica de Catalunya. Coach certificado por ICF. Máster en Psicoterapia Integradora Individual y de Grupo por Instituto Carl Rogers. Certificado nivel III en Psicoterapia Sensoriomotriz por el Sensorimotor Psychotherapy Institute, EEUU y Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.



Índice

Capítulo 1	Introducción	5
Capítulo 2	Talento en España	7
Capítulo 3	Talento en América Latina: Desafíos y oportunidades	17
Capítulo 4	Talento en pequeñas y medianas empresas (Pymes)	21
Capítulo 5	Desajuste de talento en España y Latino América	24
Capítulo 6	Escasez en la abundancia: Caminos hacia el talento	29
Capítulo 7	Coaching e Inteligencia Artificial	37
Capítulo 8	Conclusiones	41
	Referencias bibliográficas	44



Capítulo 1

Introducción

- ⊗ Como vimos en el informe la inteligencia del talento (OBS, 2024) para definir el talento debemos poner la atención sobre los aspectos genéticos y la inteligencia que emana de estos; en el logro y el rendimiento, focalizándonos en las habilidades, el compromiso con la tarea y la creatividad; en el medio ambiente que conjuga la personalidad con el entorno, destacando las seis inteligencias de Gardner; el pensamiento, la memoria y la capacidad de resolver problemas y también la intuición y, por último, los diferentes sistemas con los que interactuamos.



Teniendo en cuenta los múltiples factores que definen el talento, en este informe vamos a ver cuál es la situación actual del talento. Dos ejes dan respuesta a esa cuestión. El primero, nos habla de la escasez de talento existente, los desajustes o dificultad para conseguirlo, en especial en las pequeñas empresas. Y el segundo, por contraste, de la abundancia de posibilidades para desarrollarlo. Focalizaremos este informe en profundizar en ambos.



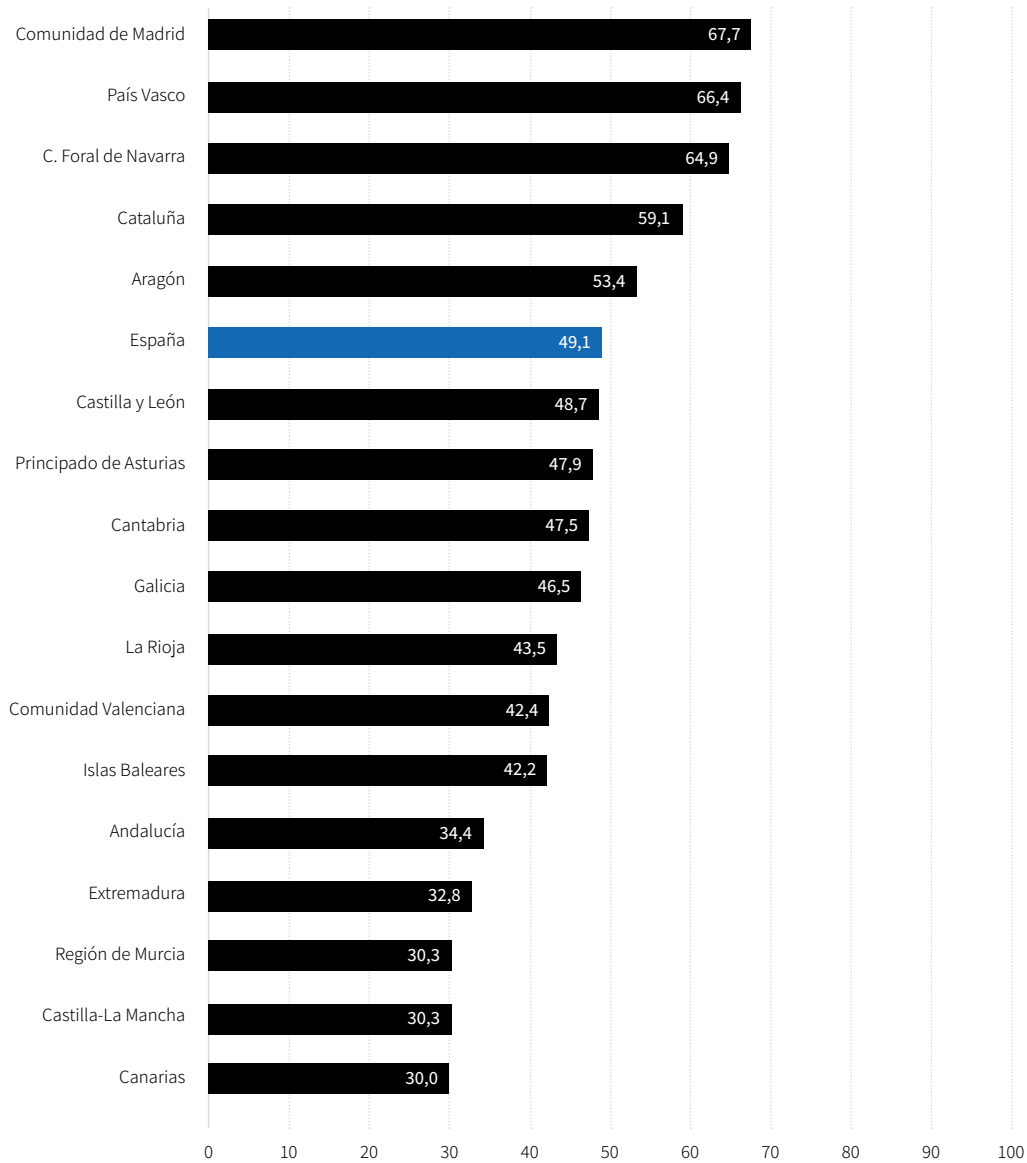
Capítulo 2

Talento en España

- 🕒 En este capítulo, seguiremos el Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec-IVIE que se construye a partir de 55 indicadores socioeconómicos, organizados en seis pilares: Facilitar, Atraer, Crecer, Retener, Capacidades y vocaciones técnicas, además de Conocimiento, que nos permite observar el talento por Comunidades Autónomas en España (Mapa del talento en España, 2023).

Figura 01 →**ÍNDICE GLOBAL DE TALENTO**

Fuente: Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec- IVE



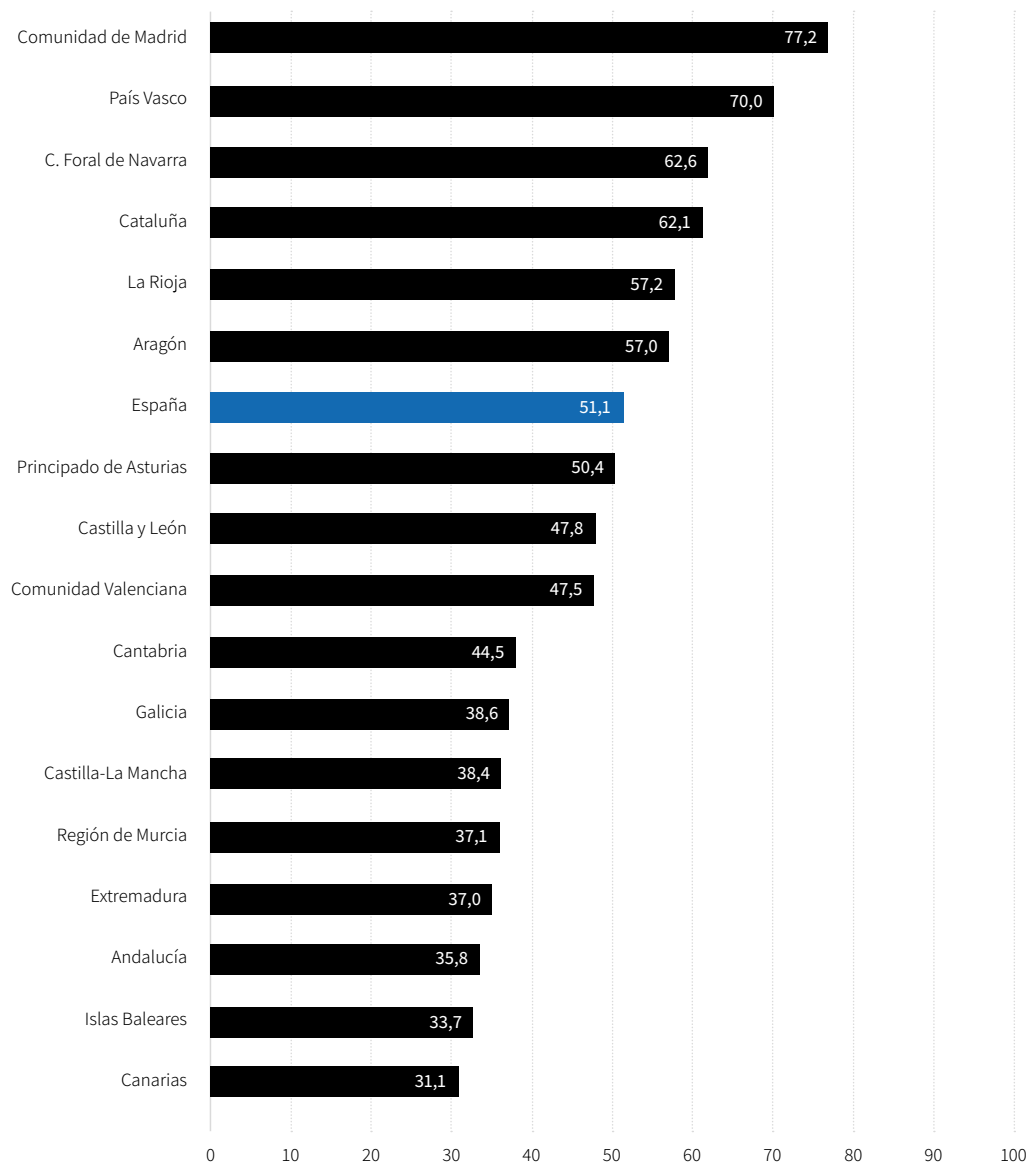
La Comunidad de Madrid lidera el índice global, lo que no resulta sorprendente ya que -como tendremos ocasión de comprobar más adelante- ocupa la primera posición en tres de los seis pilares. En el pilar 3, Crecer, le supera el País Vasco, en el pilar 4, Retener le supera la Comunidad Foral de Navarra y en el Pilar 5, Capacidades y vocaciones técnicas, Cataluña.

Pilar Facilitar

- ⌕ Este pilar analiza tanto el entorno del mercado como el de negocios y el mercado de trabajo. Entre los indicadores empleados, está el número de infracciones penales, el gasto en I+D, las infraestructuras TIC, la utilización de tecnología, la vulnerabilidad de las empresas y de los trabajadores, el teletrabajo o el precio de la vivienda. Destacan la Comunidad de Madrid, el País Vasco y Navarra.

Figura 02 → PILAR FACILITAR

Fuente: Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec- IVIE

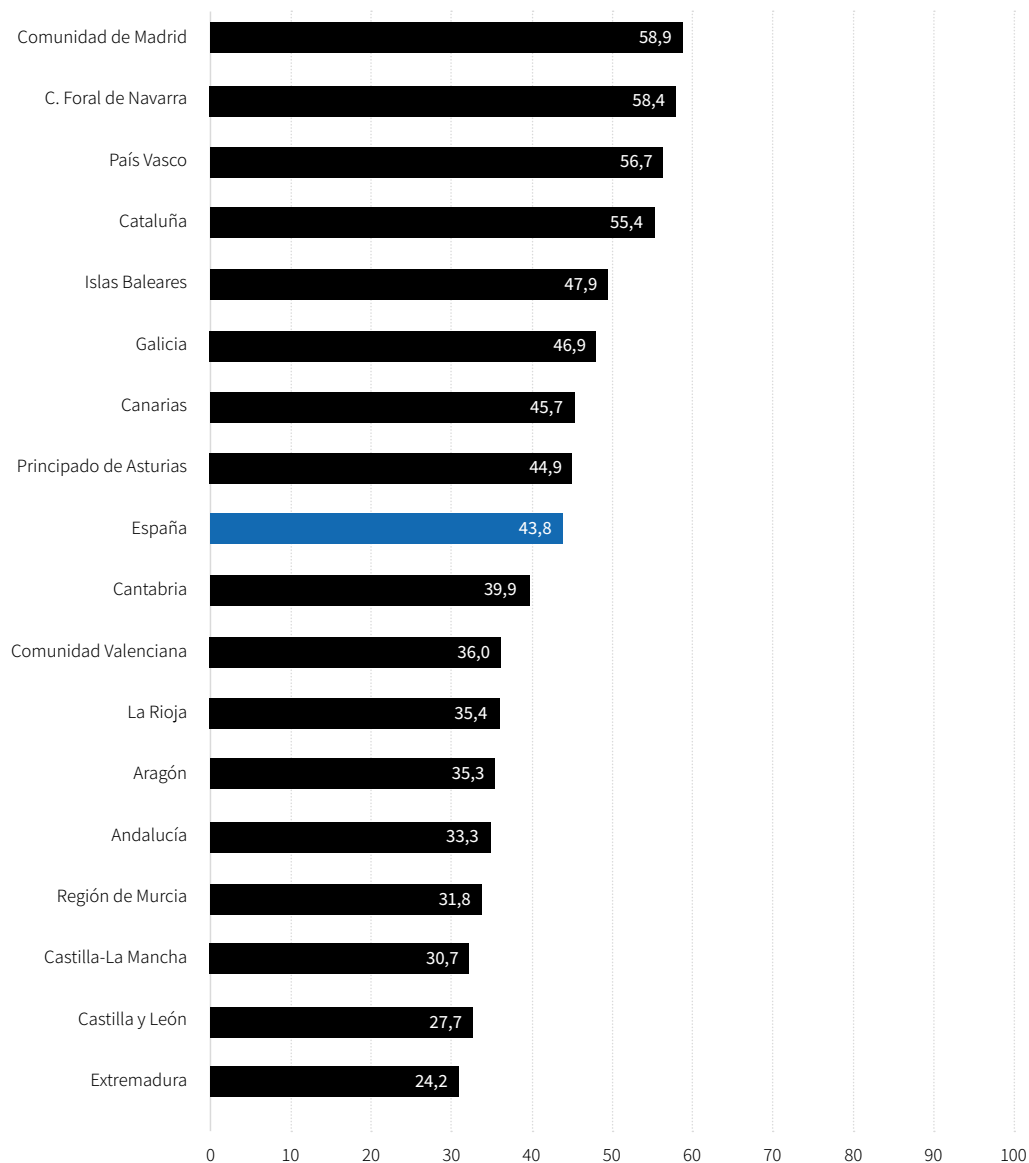


Pilar Atraer

- ③ Mide la apertura del mercado. Por ejemplo, tiene en cuenta el flujo de Inversión Extranjera Directa en sectores de alto valor añadido, así como la presencia de empresas extranjeras, de estudiantes internacionales o la proporción de extranjeros con estudios superiores. También tiene en cuenta la apertura interna, es decir, la oportunidad de liderazgo de las mujeres o la brecha salarial. Destacan la Comunidad de Madrid, Navarra y el País Vasco.

Figura 03 → PILAR ATRAER

Fuente: Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec- IIE

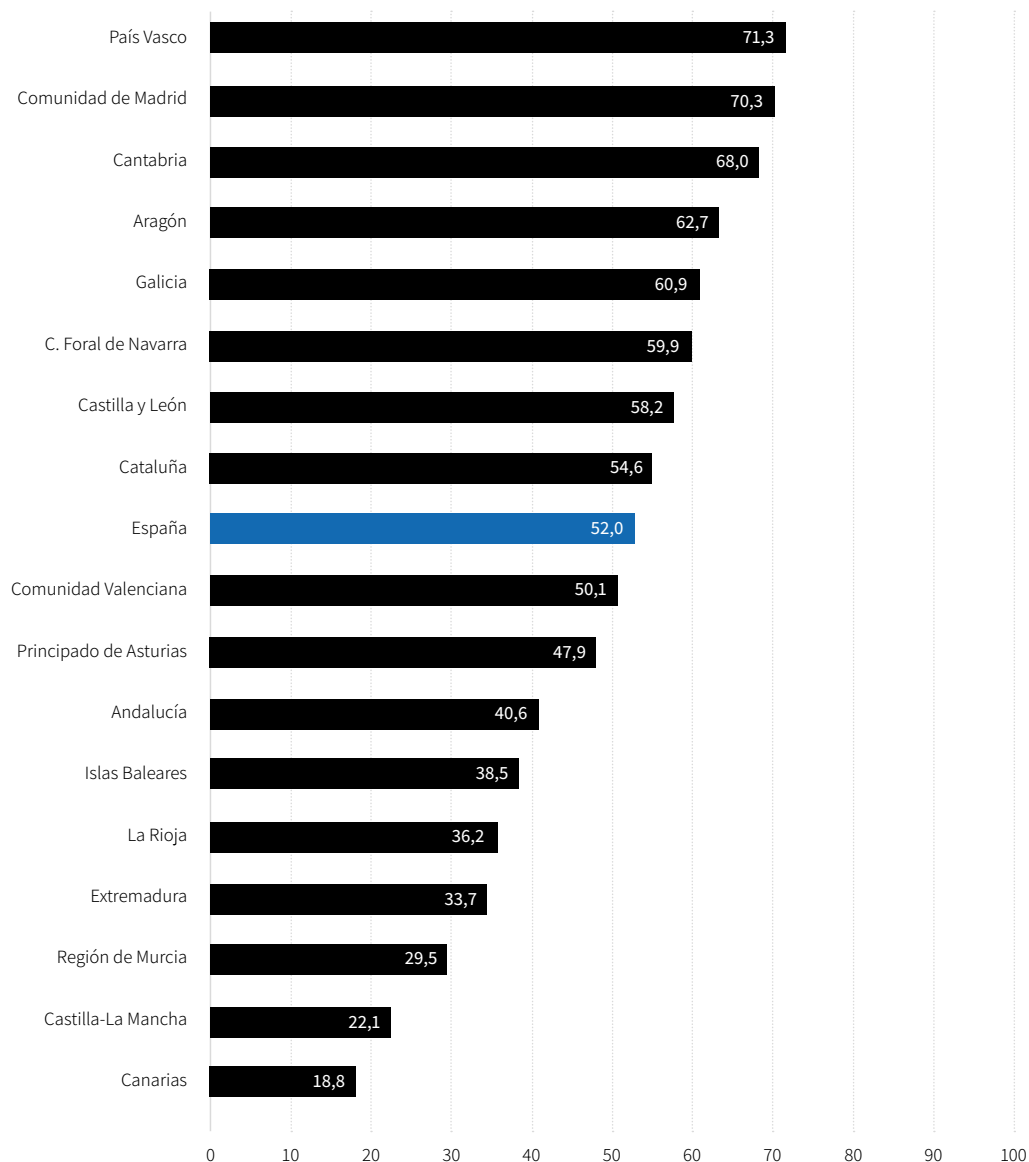


Pilar Crecer

- ⊗ Examina el impulso educativo de las administraciones, así como los resultados que logran. El indicador incluye el gasto en educación, los resultados de PISA, el rendimiento de los sistemas universitarios, la formación en la vida laboral o la tasa de riesgo de pobreza. Destacan el País Vasco, la Comunidad de Madrid y Cantabria.

Figura 04 → PILAR CRECER

Fuente: Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec- IVIE

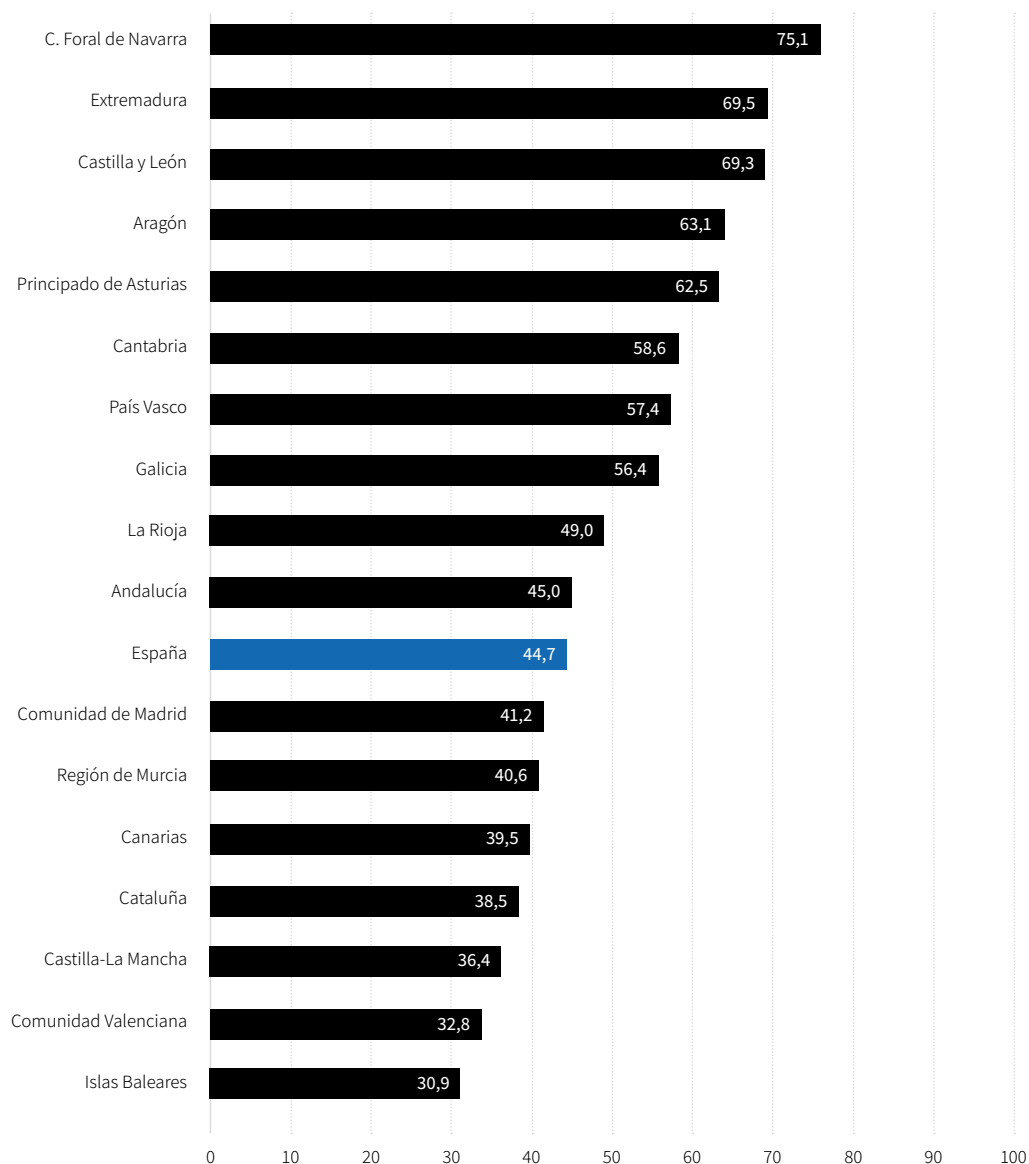


Pilar Retener

- ⊙ Tiene en cuenta factores que facilitan que el talento no sea expulsado. En este sentido, el indicador mide el gasto en salud, en protección social, en protección del medio ambiente, la contaminación, la deuda pública, la presencia de infraestructuras y personal sanitario, así como el tiempo medio que se tarda en ir al trabajo. Destacan Navarra, Extremadura y Castilla y León.

Figura 05 → PILAR RETENER

Fuente: Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec- IVIE



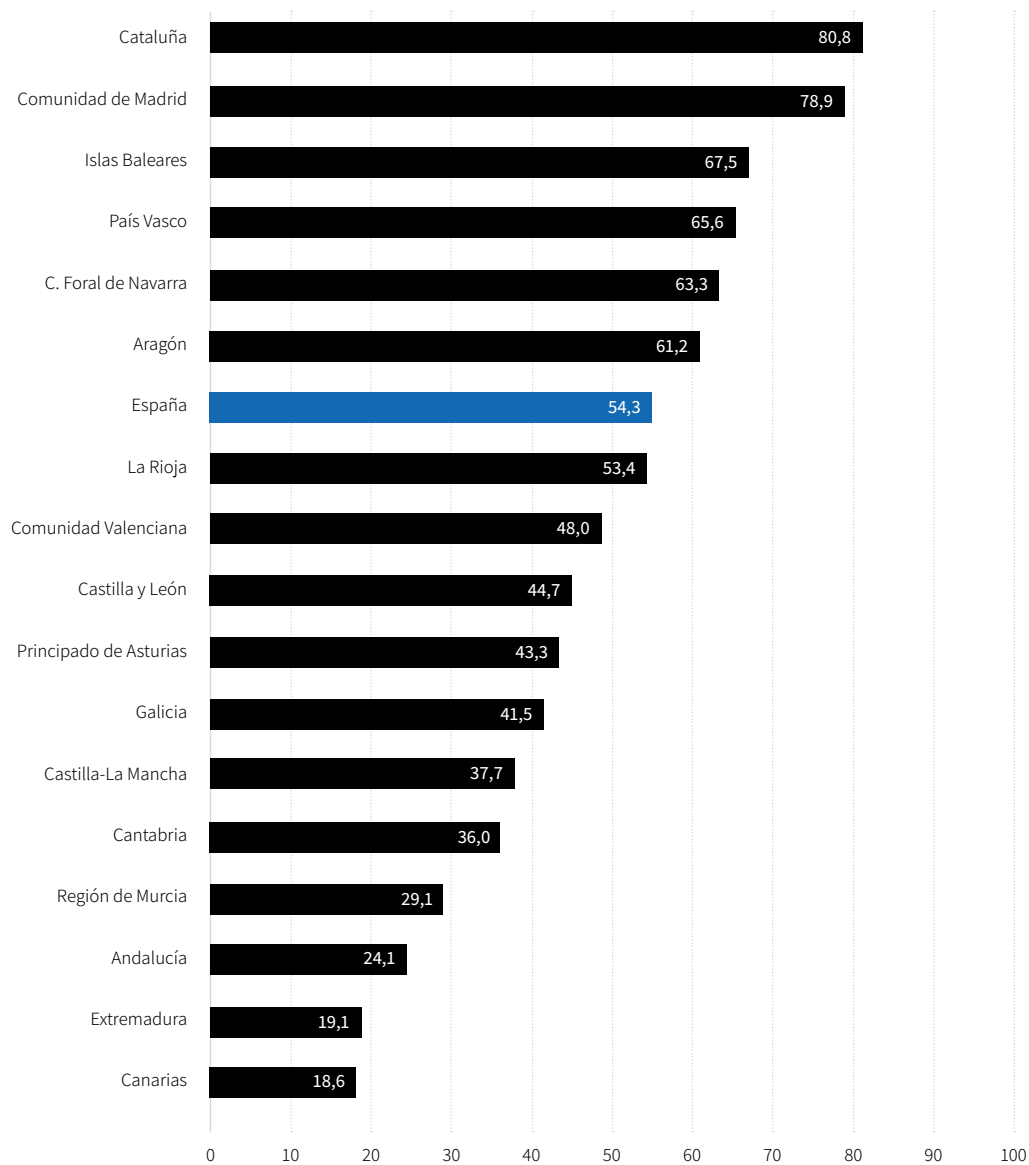
Pilar Capacidades y vocaciones técnicas

- ② Mide el perfil de la población activa, tanto sus cualificaciones, como su productividad, la empleabilidad o la correspondencia entre cualificación y ocupación. Destacan Cataluña, la Comunidad de Madrid e Islas Baleares.

Figura 06 →

PILAR CAPACIDADES Y VOCACIONES TÉCNICAS

Fuente: Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec- IVE

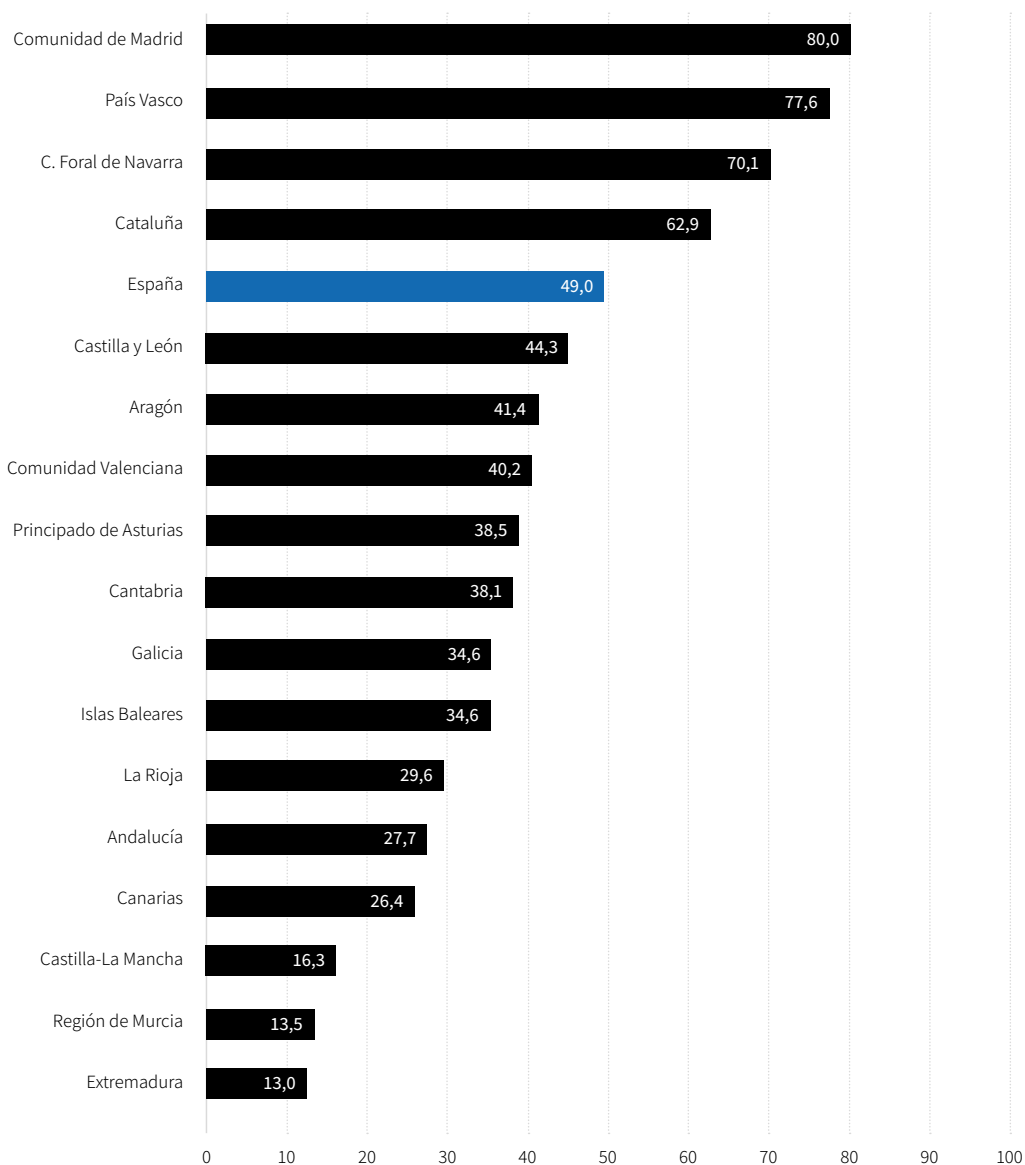


Pilar Conocimiento

- ⊗ Analiza la presencia de personal apto para producir en la Economía del Conocimiento. Analiza la población con educación superior, el número de investigadores, la disponibilidad de científicos e ingenieros, el porcentaje de altos directivos, la exportación de alto valor añadido, el gasto en actividades innovadoras o la inversión intangible. En cabeza aparecen Madrid, País Vasco y Navarra.

Figura 07 → PILAR CONOCIMIENTO

Fuente: Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec- IVE



A la vista de los resultados, podemos destacar el camino que nos queda por recorrer. En el índice global, la puntuación máxima está en 67 puntos sobre cien, teniendo como puntuaciones más altas 80 tanto en el pilar de Capacidades y vocaciones técnicas como en el de Conocimiento y, las puntuaciones más bajas en el pilar de Crecer, 71, y en el de Atraer talento, 58. También destaca el hecho de que en algunos pilares como Conocimiento la puntuación mínima sea un 13 o en los de Capacidades y Vocaciones Técnicas y Crecer un 18.



Además, si hacemos una comparativa con el informe anterior de 2019 (Índice de Talento Cotec-IVIE, 2019) vemos que prácticamente no hay muchas alteraciones.

En el Pilar Facilitar, sólo seis Comunidades Autónomas mejoran y sólo dos lo hacen por encima de tres puntos, Cataluña con 5,7 y País Vasco con 3,9.

En el Pilar Atraer, sólo ocho Comunidades Autónomas mejoran y, en este caso, cinco de ellas están por encima de los 5 puntos. Cantabria, 10,9; Canarias, 7,7; Galicia, 7,3; Murcia, 6,7 y Castilla La Mancha, 6,1.

En el Pilar Crecer, observamos que se ha realizado un gran esfuerzo ya que doce Comunidades Autónomas crecen destacando crecimientos por encima de los 5 puntos en Cantabria, 11,2; Canarias, 8,7; Comunidad de Madrid, 7,5; Castilla y León, 5,9; Galicia, 5,4 y País Vasco, 5,4.

En el Pilar Retener, también observamos un desarrollo ya que diez Comunidades Autónomas crecen, pero sólo tres por encima de los 3 puntos. Andalucía 9,9; Extremadura, 5,3 y Cataluña 3,5.

En el Pilar Capacidades y vocaciones técnicas, ocho Comunidades Autónomas crecen, cuatro de ellas por encima de 5 puntos. Islas Baleares, 22,9; Cataluña 17,3; Castilla La Mancha 9,1 y País Vasco 7.

En el Pilar Conocimiento, ocho Comunidades Autónomas crecen, pero sólo tres de ellas por encima de los 5 puntos. País Vasco 8, Islas Baleares 6,7 y Extremadura 5,4.

A la vista de estos datos observamos como se mantiene una clara división de España en tres grupos de regiones bien diferenciadas. La zona más avanzada incluye a la Comunidad de Madrid junto con el nordeste peninsular; la región intermedia, con diferencias significativas entre sí, incluye el noroeste peninsular, Islas Baleares y la Comunidad Valenciana y, por último, el centro sur peninsular y Canarias como los territorios menos avanzados respecto a los demás. En la zona menos avanzada se sitúan Andalucía y Extremadura y las tres comunidades peor posicionadas: Murcia, Castilla-La Mancha y Canarias.





Capítulo 3

Talento en América Latina: Desafíos y Oportunidades

- ⊙ Según el Informe *Future of Jobs Report*, (Foro Económico Mundial, 2025) América Latina se encuentra en un proceso de transformación laboral impulsado por la digitalización, la automatización y la creciente demanda de nuevas habilidades. Este proceso también lo destacan el Informe *Talent Trends Latam* (Michael Page, 2024), el *Global Talent Trends* (Mercer, 2024) y el *Scoring Tech Talent Latam* (CBRE, 2024).

En el ámbito de los desafíos encontramos los siguientes (Foro Económico Mundial, 2025):

- **Digitalización y automatización:** 79% de las empresas en América Latina consideran que la inteligencia artificial y las tecnologías de procesamiento de información serán los principales motores de la transformación empresarial.
- **Cambio de habilidades esenciales:** Se estima que el 72% de las competencias laborales básicas cambiarán en los próximos cinco años, lo que resalta la necesidad de capacitación continua.
- **Aumento del trabajo remoto y flexible:** Un 53% de los empleadores señalan la expansión del acceso digital como un factor determinante en la reorganización del empleo.

El informe *Talent Trends Latam* (Michael Page, 2024), añade:

- **Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I).**
 - Solo el 28% de los trabajadores considera que su entorno laboral es inclusivo.
 - El 60% de los trabajadores mayores de 50 años ha experimentado discriminación por edad.
 - Solo el 37% de las mujeres están satisfechas con los esfuerzos por cerrar la brecha salarial de género, en comparación con el 56% de los hombres.
 - El 75% de los empleados no denuncia incidentes de discriminación en el lugar de trabajo por temor a represalias o falta de confianza en las iniciativas corporativas.

El informe *Scoring Tech Talent Latam* (CBRE, 2024) complementa con:

- **Brecha de habilidades:** La formación en IA, ciberseguridad y desarrollo de software sigue siendo insuficiente para cubrir la demanda de las empresas.
- **Concentración geográfica:** Los principales centros de talento tecnológico en la región se concentran en ciudades como São Paulo, Ciudad de México y Buenos Aires, mientras que otras áreas muestran un menor desarrollo en esta materia.
- **Competencia con mercados globales:** La posibilidad de trabajar de forma remota ha permitido a empresas extranjeras atraer talento latinoamericano, lo que aumenta la competencia local para la retención de profesionales calificados.

En cuanto a las oportunidades y medidas para paliar lo anterior encontramos:

Según el Informe Future of Jobs Report, (Foro Económico Mundial, 2025)

- **Upskilling y reskilling:** El 84% de los empleadores latinoamericanos planean mejorar las habilidades de su personal a través de programas de capacitación internos y externos.
- **Promoción de la diversidad e inclusión laboral:** El 85% de las empresas encuestadas en la región han implementado iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI), superando la media global del 88%.
- **Incentivos gubernamentales:** Políticas como el financiamiento para la capacitación y la modernización de la educación son clave para cerrar la brecha de habilidades.



De acuerdo con el informe Talent Trends Latam (Michael Page, 2024)

- **Importancia de la Flexibilidad Laboral:** El equilibrio entre vida y trabajo se ha convertido en una prioridad para los empleados. El 57% de los trabajadores considera que la flexibilidad es el factor más importante en la cultura laboral. Sin embargo, solo el 30% de los empleadores clasifica la flexibilidad como clave para la atracción y retención de talento. Otras tendencias incluyen:
 - Un 43% de los empleados trabaja actualmente bajo un modelo híbrido.
 - Las políticas de presencialidad se han vuelto más estrictas, lo que ha llevado a un aumento en la búsqueda de empleo entre los trabajadores insatisfechos.
 - Dos de cada cinco empleados priorizan su bienestar sobre su carrera profesional.

- **Impacto de la Inteligencia Artificial en el Empleo:** La inteligencia artificial (IA) está redefiniendo el panorama laboral, con el 28% de los empleados en la región utilizando IA en su trabajo diario. Brasil lidera esta tendencia con un 37% de adopción, mientras que en México y Argentina la cifra es del 23% y 24%, respectivamente. Además:
 - El 99% de los empleados está dispuesto a aprender sobre IA para adaptarse a futuros roles.
 - El 50% de los trabajadores cree que la IA afectará sus planes de carrera a largo plazo.

De acuerdo con el Informe Global Talent Trends (Mercer, 2024)

- **La Colaboración entre Humanos y Máquinas:** Uno de los puntos clave del estudio es la creciente integración de la inteligencia artificial en el entorno laboral. El 56% de los ejecutivos en América Latina considera que la IA será una creadora de empleo en sus organizaciones, mientras que un 44% teme que esta tecnología reemplace ciertas funciones laborales. Para maximizar el impacto positivo de la IA, el informe recomienda:
 - Implementar estrategias de capacitación y desarrollo para facilitar la adaptación de los trabajadores a nuevas herramientas tecnológicas.
 - Rediseñar procesos laborales para mejorar la colaboración entre humanos y máquinas, optimizando la productividad.
- **Retención y Bienestar del Talento:** La retención de talento es un desafío clave en la región, con un 42% de empleados que considera que su empresa no satisface sus necesidades laborales. Entre los factores que impulsan la satisfacción y el compromiso de los trabajadores se destacan:
 - Seguridad financiera y bienestar: las empresas que ofrecen apoyo en atención médica y planes de jubilación tienen un 30% más de probabilidad de retener talento.
 - Sentido de propósito: el 45% de los empleados valora trabajar en organizaciones con un propósito alineado a sus valores personales.
 - Capacidades digitales: el acceso a tecnologías avanzadas y a una cultura digital facilita el desarrollo de habilidades y la permanencia en la organización.



Capítulo 4

Talento en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)

- ② En este capítulo veremos la escasez de Talento al que se enfrentan las Pymes. Nos basaremos en el informe Pyme 24 (Durendez, et al, 2024), un estudio empírico a partir de la información proveniente de una encuesta realizada a directivos de 636 pymes españolas. El estudio comprende diferentes sectores (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaños (microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas) y Comunidades Autónomas.

El informe destaca que en solo diez años la escasez de talento ha pasado de afectar solo al 3% de las empresas a ser un problema para el 62% de estas. Las dificultades para encontrar profesionales se relacionan, por un lado, con su falta de preparación y compromiso y, por otro, con la demanda de condiciones laborales inasumibles en términos de remuneración, horarios, teletrabajo y estabilidad, entre otros (Meroño-Cerdan et al., 2023). Las empresas necesitan analizar sus políticas de personal de manera que consigan atraer, desarrollar y retener el talento necesario (Carrasco Hernández et al., 2024).

La dificultad para cubrir puestos de trabajo en especial de oficios, servicios técnicos, comerciales y de ingenierías y TICs, añadida a la de disponer de personas con los conocimientos y las competencias adecuadas son la base del problema de talento que padecen. Dentro de los conocimientos destacan los idiomas, la digitalización y la gestión de proyectos, mientras que en competencias destacan el compromiso, la profesionalidad, la iniciativa y la orientación al cliente, tal como vemos en las figuras 08 y 09.

Figura 08 → DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS DE TRABAJO

Fuente: informe Pyme 24

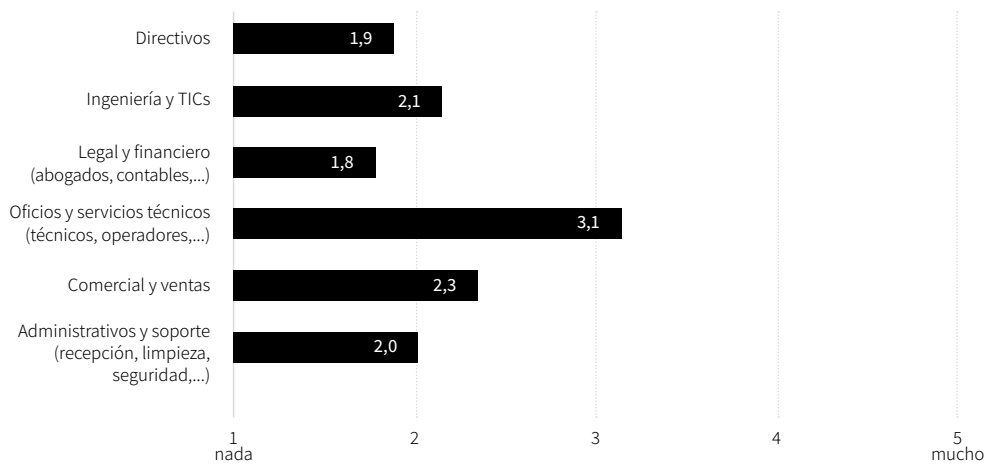
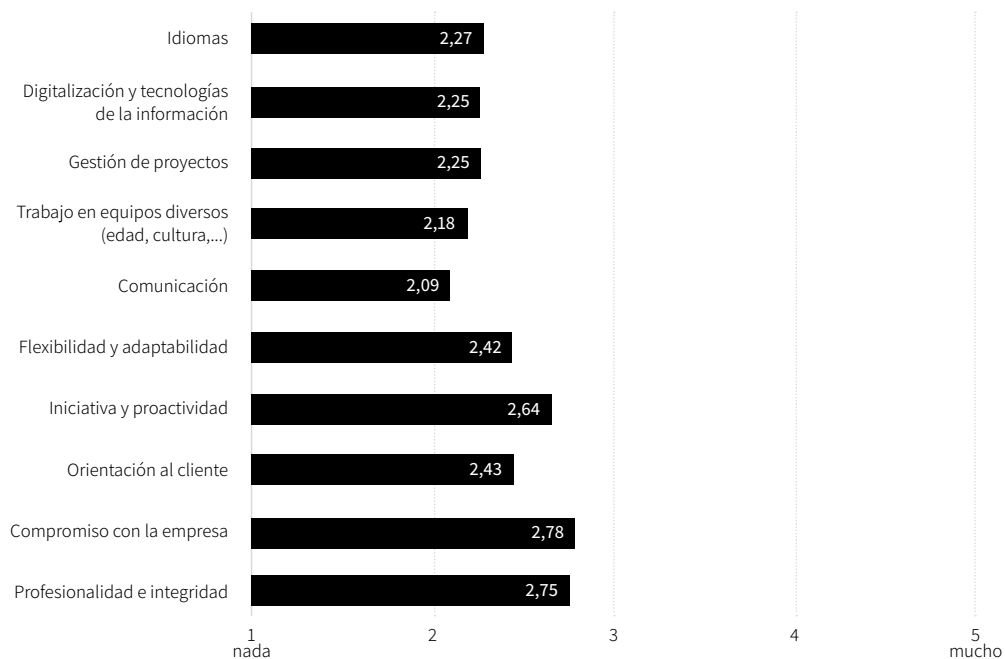


Figura 09 → DIFICULTADES PARA DISPONER DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Fuente: informe Pyme 24

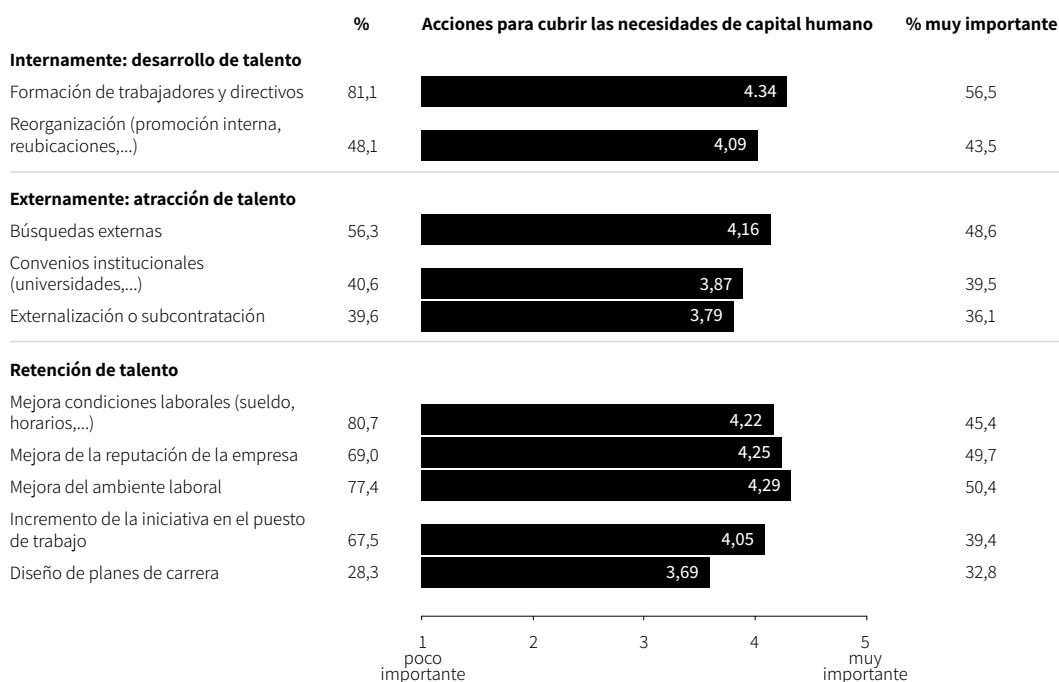


Ante dicho panorama las pymes señalan que la medida interna de desarrollo de talento más extendida es la formación de trabajadores y directivos, ya que es utilizada por el 81%, mientras la reorganización interna mediante promociones y/o reubicaciones tiene lugar en el 48,1% de los casos. También destaca el ambiente laboral con 77% de impacto en la retención del talento (Figura 10).

Figura 10 →

ACCIONES PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE CAPITAL HUMANO

Fuente: informe Pyme 24



A lo anterior debemos añadir que las empresas medianas enfrentan mayores problemas para disponer de conocimientos y habilidades en trabajo en equipo diverso, gestión de proyectos, digitalización, tecnologías de la información e idiomas. Por el contrario, las microempresas encuentran menos dificultades en estos mismos aspectos.

Con el fin de mejorar esta carencia de talento de los recursos humanos los responsables de las pymes demandan de las administraciones públicas las siguientes medidas por orden de importancia: el fomento de los oficios, promover la cultura del esfuerzo con un sistema de valores, una mayor adecuación del sistema educativo a las necesidades formativas de las pymes, ofrecer ayudas a la contratación y, por último, flexibilizar la legislación laboral.



Capítulo 5

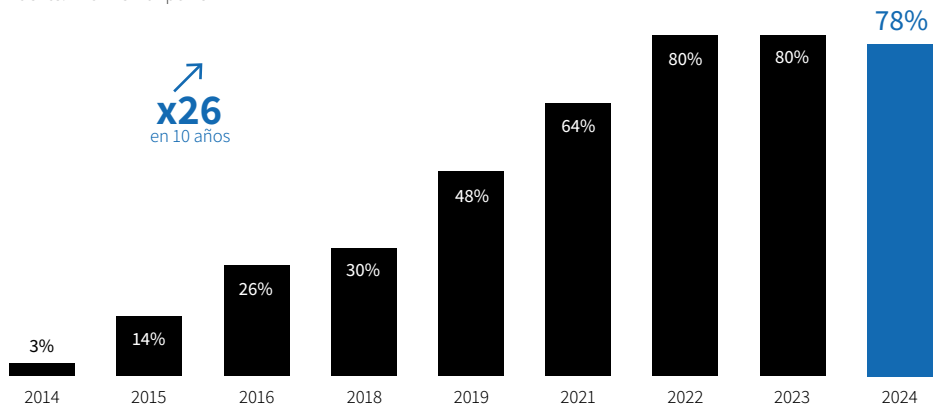
Desajuste de Talento en España y Latino América

- ① El desajuste de talento es el dato que refleja la valoración que hacen los empresarios sobre la dificultad de encontrar e incorporar a los perfiles que necesitan para sus organizaciones. El informe Manpower Desajuste de Talento 2024 (Manpower, 2024) nos ofrece datos sobre dicho desajuste en España y en el mundo.

Como vemos en la figura 11 existe una tendencia de crecimiento desde el 2018, produciéndose en 2021 y en 2022 una subida notable. Tendencia que parece que ha comenzado a invertirse en el 2024.

Figura 11 → DESAJUSTE DE TALENTO 2024

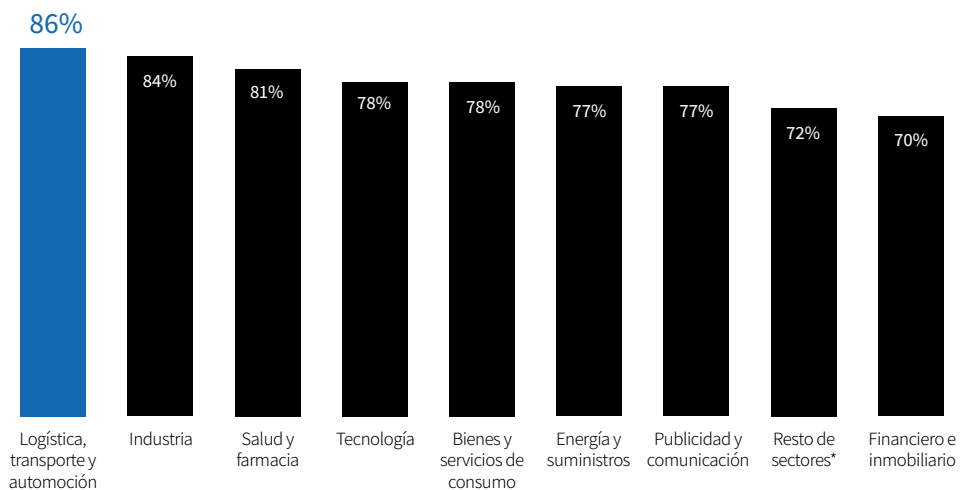
Fuente: informe Manpower



En cuanto los sectores observamos como la logística, la industria y la salud son los que ocupan los tres primeros lugares, según la figura 12.

Figura 12 → DESAJUSTE DE TALENTO 2024

Fuente: informe Manpower

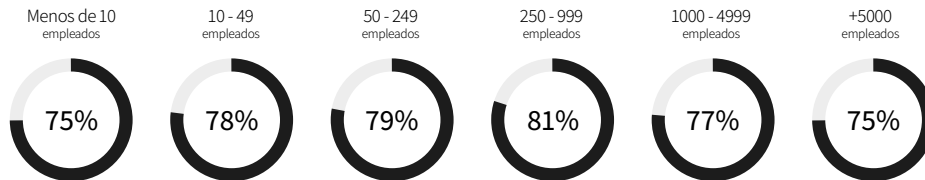


* Incluye servicios y administraciones públicas; educación; sector primario y tercer sector

En la figura 13 podemos observar como las empresas entre 50 y 249 empleados y las de 500 a 999 son las que más dificultades presentan.

Figura 13 → DESAJUSTE POR TIPO DE EMPRESA

Fuente: informe Manpower

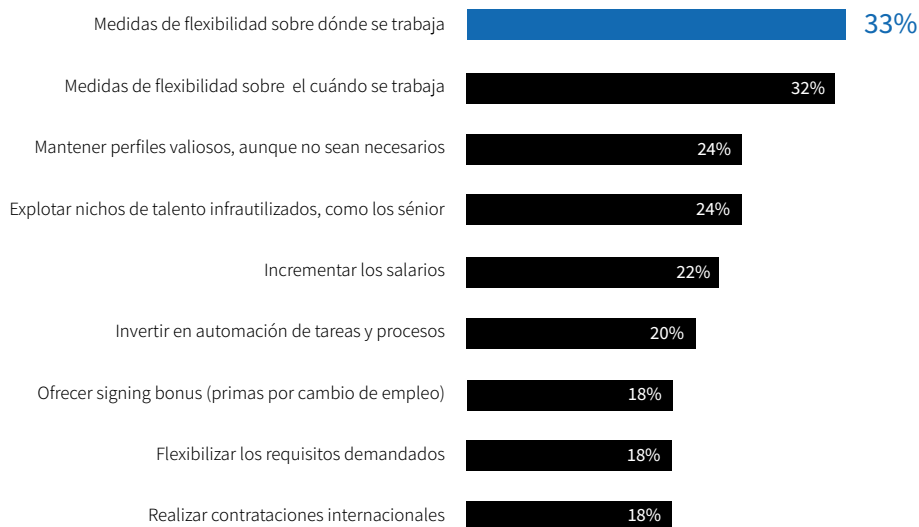


A lo anterior debemos añadir los datos del V Informe sobre Intención de cambio de empleo de Infojobs (Infojobs, 2024) que pone de manifiesto que el salario sigue siendo el principal motivo para cambiar de empleo (51%), seguido de la salud mental (28%), en la cual los profesionales reportan temas de ansiedad y fatiga por la carga laboral.

La calidad de vida y el teletrabajo se revelan como dos soluciones útiles y aceptadas según el Informe sobre el estado del mercado laboral en España de Infojobs (Infojobs, 2024). El 32% de las personas que buscan un nuevo empleo lo hacen para mejorar su calidad de vida, mientras que el 84% de las empresas ve el teletrabajo como una oportunidad para mejorar la conciliación, motivar a sus empleados y atraer talento “. Medidas a las que se une, según el Informe Manpower Desajuste de Talento 2024 (ManpowerGroup, 2024), la flexibilidad sobre el dónde y el cuándo se trabaja, así como el mantener perfiles valiosos y explotar nichos de talento infrautilizados, como el talento senior. (Figura 14)

Figura 14 → DESAJUSTE DE TALENTO 2024

Fuente: informe Manpower



Nota: dado que era posible seleccionar más de una respuesta, el total acumulado es superior a 100%

El desajuste del talento no es sólo un fenómeno local sino global. Como vemos en la figura 15, España se sitúa tres puntos por encima de la media destacando países como Francia con cinco puntos por encima o Alemania con siete puntos.

Figura 15 →

DESAJUSTE DE TALENTO, UN FENÓMENO GLOBAL

Fuente: informe Manpower

España se sitúa 3 puntos por encima de la media.

- **Japón** tiene el mayor desajuste de talento con un **85%**
- **España** se sitúa 3 puntos por encima de la media global
- **La media global** mejora el resultado de 2023 (77%) y se sitúa en **75%**
- **Finlandia** es el país que mejores datos presenta con un **59%**

Japón	85%	Hong Kong	79%	Suecia	73%
Alemania	82%	ESPAÑA	78%	Países Bajos	71%
Grecia	82%	Puerto Rico	78%	Guatemala	71%
Israel	82%	Australia	78%	EE.UU.	70%
Irlanda	81%	Austria	78%	Costa Rica	70%
Portugal	81%	Suecia	77%	Noruega	69%
India	81%	Sudáfrica	76%	China	69%
Reino Unido	80%	Turquía	76%	México	68%
Francia	80%	Argentina	76%	Polonia	66%
Canadá	80%	Media Global	75%	República Checa	66%
Brasil	80%	Italia	75%	Colombia	66%
Singapur	79%	Bélgica	74%	Perú	65%
Rumania	79%	Hungría	73%	Panamá	65%
Eslovaquia	79%	Taiwán	73%	Finlandia	59%

En el Informe Manpower Desajuste de Talento 2024 (ManpowerGroup, 2024) encontramos cuáles son las cinco competencias técnicas más buscadas (Figura 16) y cuáles son las cinco soft skills más valoradas (Figura 17). Competencias y soft skills que deben poner a las empresas en ruta para, desde la estrategia de recursos humanos y a través de los planes de formación, poder encaminarse hacia su consecución.

Centrándonos en América Latina observamos como la situación es un poco mejor que en Europa, destacando países como Panamá y Perú con un 65%, Colombia con un 66% o México con un 68%.

Para el 48% de los gerentes de recursos humanos en América Latina la escasez de talento calificado es la mayor amenaza para sus empresas en 2024 (Mercer, 2024). La demanda de habilidades digitales, especialmente en inteligencia artificial, automatización y análisis de datos, supera la oferta de profesionales capacitados. Además:

- El 80% de los empleos actuales podrán verse afectados por la inteligencia artificial generativa en los próximos tres años.
- Un 40% de las empresas latinoamericanas han implementado estrategias de reskilling y upskilling para preparar a su fuerza laboral ante los cambios tecnológicos.

A lo anterior, el informe del Foro Económico Mundial (2025) añade que el 65% de las empresas en la región identifican la escasez de habilidades como una barrera clave para la transformación empresarial y un 50% de los empleadores citan regulaciones laborales desactualizadas como un obstáculo para la contratación y retención de talento. Sin embargo, la falta de programas efectivos de capacitación y la insuficiente inversión en educación está contribuyendo a generar el desajuste.

Figura 16 → LAS 5 COMPETENCIAS TÉCNICAS MÁS BUSCADAS

Fuente: informe Manpower Desajuste de Talento 2024

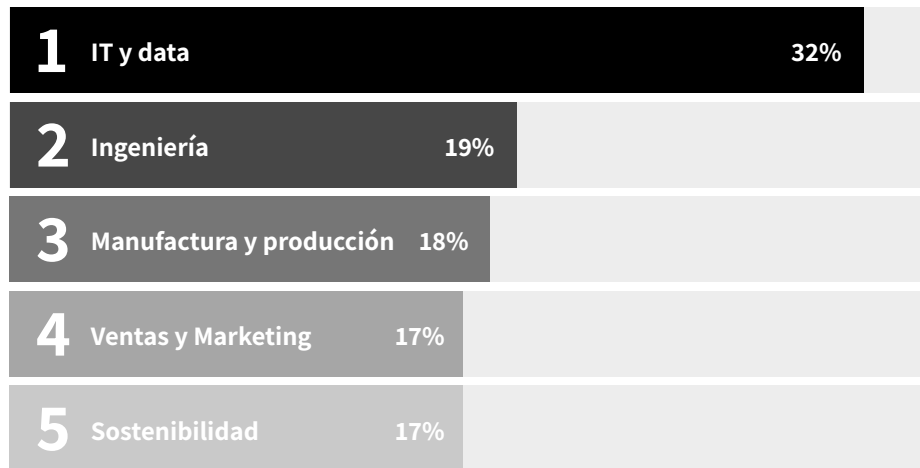
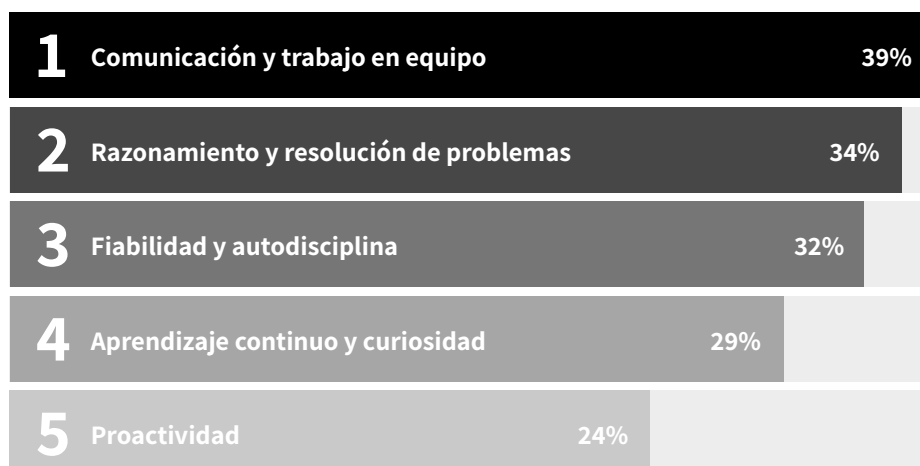


Figura 17 → LAS 5 *SOFT SKILLS* MÁS VALORADAS

Fuente: informe Manpower Desajuste de Talento 2024





Capítulo 6

Escasez en la abundancia: Caminos hacia el talento

- ⊙ En este capítulo nos ocuparemos de la paradoja del talento. ¿Cómo puede ser escaso en tiempos de tanta abundancia en posibilidades? Para explorar esos caminos o posibilidades abordaremos la colaboración entre la inteligencia humana y la artificial; la tecnología para captar y desarrollar talento como centro de la estrategia de RRHH; las competencias; la conciliación laboral y el teletrabajo y el coaching y la IA como motores de talento.

¿Cuánta importancia estratégica tiene el talento para el éxito de su organización?

- ② Cuando el talento es capital en la estrategia (Groenewald, et al 2024) nos encontramos con organizaciones en las que se desarrolla una gestión integral del talento. Para ello, las empresas trabajan en tres ámbitos. El primero, a través del desarrollo, la retención y la planificación de sucesiones, reforzando el capital humano como un activo estratégico. El segundo, en la creación e implementación de estrategias proactivas que incluyan compensaciones competitivas, oportunidades de desarrollo profesional y un entorno laboral inclusivo. Y el tercero, teniendo muy presentes tendencias como la digitalización, la economía gig, el trabajo remoto y los modelos flexibles de empleo.



Para desarrollar la gestión integral del talento, las organizaciones deben refinar sus estrategias e incorporar la agilidad en ellas. Cambiando su visión tradicional estática y pasando a un modelo dinámico de flujo de habilidades. Fomentando la agilidad a través del aumento de la inversión en habilidades en demanda, un cambio de enfoque que gire de los empleos hacia las habilidades y se ancle en la creación de nuevos roles (Joos, et al, 2024).

Para lo anterior las empresas deben desarrollar una estrategia de planificación del talento más proactiva en términos de predecir las necesidades futuras de habilidades, trabajar en estrategias de marca para atraer talentos no pertenecientes a la industria con habilidades transferibles y diseñar e implementar planes de formación para lograr más capacidades digitales y tecnológicas.

Por último, es necesario trabajar en la implicación de sus diferentes estamentos para crear una cultura de aprendizaje y desarrollo continuos. De ahí que la movilidad interna y el Long Life Learning devengan herramientas que deben estar presentes y disponibles en la compañía, permitiendo la creación de un mercado de talentos en el que las personas puedan aplicar el aprendizaje adquirido y participar en el aprendizaje práctico, lo que les brindará la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.

¿Utiliza la empresa de manera estratégica las herramientas para potenciar el talento?

⤷ Las herramientas que las empresas pueden utilizar para incrementar el talento parten del uso de las tecnologías y que el mismo esté incluido en la estrategia. Entre las herramientas podemos destacar la Realidad Virtual (VR), la Realidad Aumentada (AR), la Realidad Mixta (MR), la gamificación y, posteriormente, añadiremos la Inteligencia Artificial. Según Ghanbaripour et al., (2024) y su revisión exhaustiva de la literatura desde 2013 a 2023 las contribuciones que estas herramientas ofrecen son las siguientes:

- Las tecnologías inmersivas, como VR y AR, mejoran la motivación, la retención de conceptos complejos y el aprendizaje práctico, cerrando la brecha entre teoría y práctica.



- La gamificación y los entornos interactivos aumentan la participación y promueven el aprendizaje colaborativo.
- Las tecnologías digitales permiten metodologías activas, como aprendizaje basado en problemas y simulaciones en tiempo real.
- La integración de herramientas como BIM (Building Information Modeling), AR y VR fomenta el desarrollo de habilidades técnicas y blandas.

Otra herramienta son las carreras sostenibles. La empleabilidad se considera un recurso que puede ampliarse mediante la acumulación de competencias, redes sociales y apoyo institucional. A ello contribuye la implementación de programas de aprendizaje integrado en el trabajo o el despliegue de la formación continua para garantizar una mayor capacidad de adaptación a lo largo de la vida laboral (Akkermans, et al, 2024).

La definición de las carreras sostenibles pasa por gestionar la trayectoria profesional de forma que se logre un equilibrio entre el bienestar personal, la productividad y las demandas del mercado laboral (De Vos et al. 2020).

Este diseño de carreras comporta concebir la satisfacción laboral y personal como un pilar fundamental desde el que buscar el desempeño eficiente y la motivación. En este tipo de carreras el trabajo debe promover el bienestar físico y mental y conseguir un balance entre las contribuciones profesionales y el desarrollo personal.

No debemos olvidar dentro de las herramientas las formas de aprendizaje. El aprendizaje informal es el que más opciones ofrece a las empresas ya que presenta una relación positiva con la empleabilidad interna tanto cuantitativa (encontrar otro puesto dentro de la misma organización) como cualitativa (mejorar la posición actual), sin embargo, el autorregulado es al que las empresas deben prestar más atención ya que su naturaleza autónoma y dirigida a objetivos a largo plazo lo hace especialmente relevante en contextos donde los empleados buscan avanzar en sus carreras fuera de su empresa actual (Decius, et al, 2024).

¿Las empresas están utilizando la Inteligencia Artificial para desarrollar el talento?



Para contestar a esta pregunta nos haremos más preguntas.

¿Están trabajando juntas la inteligencia artificial y la humana?

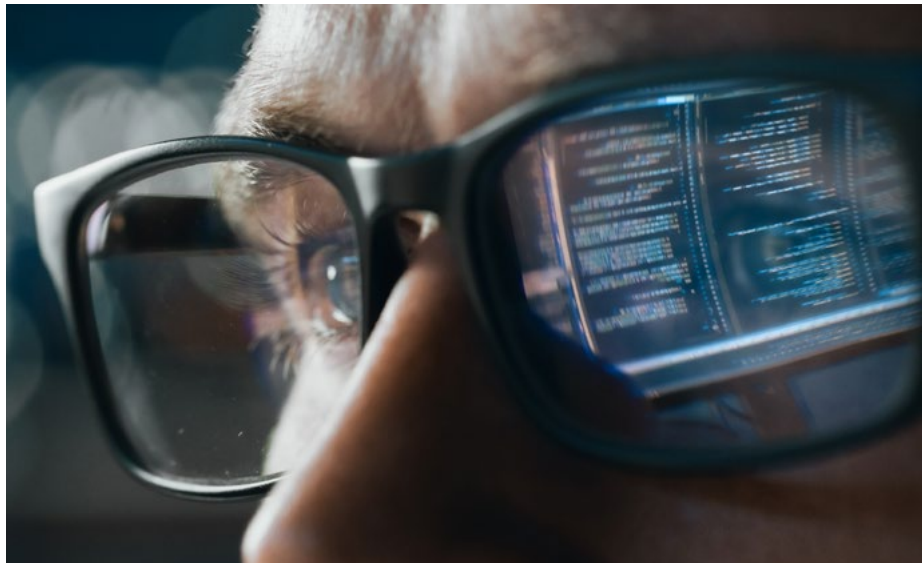
- ① Según Deloitte, las empresas que invierten en IA superan a las demás en rentabilidad bursátil hasta ocho trimestres después de las inversiones (Sniderman et al., 2023). Esto se consigue mediante el aumento de la productividad, la institucionalización del conocimiento y el avance a través de la investigación y desarrollo (I+D).

Las empresas ya están utilizando la IA generativa para impulsar la eficiencia y el valor (World Economic Forum, 2024). Este tipo de IA podría añadir hasta 4,4 billones de dólares a la economía mundial (McKinsey & Company, 2023).

Sobre esa unión entre inteligencias, el Informe tendencias del talento (Randstad, 2024), un informe que encuestó a 1.076 directivos y líderes de capital humano en 21 mercados de todo el mundo, afirma que el 97 % de los directivos y líderes de talento están de acuerdo en que la integración de la tecnología ha mejorado la atracción, el compromiso y la retención del talento. Las inversiones en IA y la automatización han impulsado numerosas ganancias, incluyendo la mejora de la eficiencia y la consistencia de sus procesos (33 %), la automatización del flujo de trabajo (31 %), el aumento de la capacidad de ampliación (30 %), lo que permite a los trabajadores centrarse en proyectos estratégicos (30 %) y la identificación de empleados con habilidades específicas (30 %).

Además, las empresas están viendo recogidas sus preocupaciones sobre la regulación de la IA. Destacando la legislación europea. “La Ley de IA es una primicia mundial. Un marco jurídico único para el desarrollo de la IA en el que se puede confiar», declaró Ursula von der Leyen. (European Commission, 2023).

La captación del talento se sitúa en el centro de la estrategia de recursos humanos por eso el 65 % de los líderes de talento afirman estar invirtiendo en tecnologías de movilidad de talento interno y el 76 % están de acuerdo en que la IA, junto con el Big Data, está impactando en todos los aspectos de la gestión del talento (Randstad, 2024).



En selección, la búsqueda y emparejamiento mediante IA es la funcionalidad que más ha ido creciendo año tras año, el 66 % de los líderes de talento afirman haber realizado este tipo de inversiones. Soluciones como Phenom, Óctuple, Gloat y otras están avanzando en el análisis y la inteligencia de talento a un ritmo sin precedentes.

Con la IA haciendo el trabajo pesado, las empresas son capaces de conectar todos los datos de las personas a través de los sistemas para personalizar la trayectoria profesional, los planes de informe de aprendizaje y desarrollo, el apoyo de coaching y otros servicios a las personas.

¿Cómo pueden las empresas maximizar el impacto de la IA en toda tu plantilla?

- ⊗ Si la Inteligencia Artificial evalúa a las personas desde una perspectiva contextualizada, es decir, analizando los tipos de trabajo que han realizado, la formación que han obtenido y las evaluaciones de rendimiento que han recibido, puede revelar de forma eficaz el verdadero potencial e identificar lo que cada individuo necesita para prosperar. Y, sobre todo puede hacerlo para todos y no solo para unos pocos elegidos (Randstad, 2024).

También puede ayudar en la gestión y objetivación de las evaluaciones tanto de aptitudes como de competencias, dado que los algoritmos permiten evaluar datos, tales como el rendimiento en tiempo real, los resultados de los proyectos y las simulaciones interactivas. Un ejemplo es Microsoft. La IA al comprender los requisitos específicos de las distintas funciones y proyectos, a través de algoritmos identificó a los candidatos adecuados para los puestos internos (Patton, 2023).

La IA está ayudando a hacer frente a la escasez de talento en determinados campos mediante la identificación de lagunas en la mano de obra, lo que incluye la reversión de la situación a través de la esquematización el entorno interno y la identificación de talento en el mercado externo.

El 78 % de los líderes de talento afirma que la IA puede identificar eficazmente las oportunidades de movilidad del talento, y el mismo porcentaje (78 %) cree que la IA es capaz de encontrar necesidades y carencias dentro de su plantilla. (Randstad, 2024)

¿Están las empresas afrontando la gestión de las competencias?

- ⊗ El desarrollo competencial es una fuente capital de desarrollo de talento. De hecho, siguiendo el informe de Burning Glass y Harvard Business School (Sigelman et al., 2024) los dos principales retos a los que los líderes de talento tienen que enfrentarse en el futuro se centran en las competencias: el aumento de la competitividad por competencias que cuesta encontrar (34%) y la creciente escasez de competencias especializadas (32%). Ya no pueden buscar talento en los mismos lugares de siempre.

Los empresarios cada vez dan menos importancia a las titulaciones clásicas y empiezan a convertirse en empresas centradas en competencias. Las que más influyen en el potencial son: aprender para crecer (83 %), los rasgos intelectuales o de personalidad (80 %) y las motivaciones y aspiraciones personales relevantes para el puesto (80 %). Dentro de los rasgos intelectuales o de personalidad, competencias como el pensamiento crítico y la inteligencia emocional, se valoran de manera clara, un 82 % para los candidatos de alto nivel y 80 % para los que empiezan su carrera. Ante estos datos muchos empresarios se han esforzado por mejorar las competencias internas, realizando mayores inversiones en formación y desarrollo, promoviendo la diversidad, la equidad y la inclusión y movilizándolo el talento hacia las funciones adecuadas.

Lo anterior ha motivado identificar las ocupaciones más propicias para eliminar los requisitos de titulación. Encontrándose entre aquellas en las que existe una disparidad significativa entre las cualificaciones que buscan los empresarios y el perfil de la mano de obra actual. Puestos como directores de construcción; supervisores de ventas; desarrolladores web y especialistas en asistencia informática, entre otros serían susceptibles de eliminar la titulación y esto abriría al menos 250.000 puestos de trabajo más a trabajadores no titulados. Según el informe, un gran porcentaje de estos puestos ya los ocupan personas sin titulación (Sigelman et al., 2024). Por ejemplo: Construction managers 39%, Web developers 52%, Distribution managers 34% Event planners 34% First-line supervisors - sales 18%.

El crecimiento de las tecnologías basadas en IA también está ayudando a avanzar en la revolución de las competencias automatizando su clasificación. La IA es capaz de automatizar el proceso basándose en descripciones de puestos, perfiles de trabajadores, datos de mercado y otras fuentes. Las nuevas herramientas también pueden recomendar empleados con las cualificaciones adecuadas para los puestos vacantes.



¿Son importantes para el talento la conciliación y el trabajo híbrido?

- ④ Según McKinsey se pide a RR.HH. que marque el comienzo del cambio, impulsando tanto cambios tecnológicos como en los modelos operativos sin dejar de mantener lo “humano” en los recursos humanos (Bérubé et al., 2023). Según el informe Workmonitor de Randstad, (Randstad, 2025) mantener lo “humano” pasa por conciliar la vida laboral y familiar, el 93% de los encuestados lo considera relevante, y por hacer entender a las empresas que su vida personal es más importante que la profesional (60%).

Otro aspecto clave es el trabajo a distancia e híbrido. El número de personas que desean trabajar de forma remota e híbrida supera en 2 a 1 las ofertas de empleo según el informe de Randstad Enterprise Global In-demand Skills 2025 (Randstad, 2025). Además, el porcentaje de empresas que ofrecen horarios híbridos aumentó un 14%, hasta el 65 %, el año pasado, y la forma más común fue a través de un modelo estructurado que obliga a los empleados a asistir en persona un número determinado de días. (Lynch, S, 2024)

También debemos citar la tendencia y necesidad de una mayor presencialidad. La innovación puede disminuir como consecuencia de la colaboración a distancia (Lin, et al.,2023). Y algunos médicos están señalando algunos impactos negativos como alteraciones del sueño, depresión y angustia vinculadas al teletrabajo, especialmente cuando no se gestionan adecuadamente los límites entre trabajo y vida personal. Así como problemas musculoesqueléticos por temas de sedentarismo (Tomasina & Pisani,2022).

Las empresas para gestionar adecuadamente los anterior están incluyendo ventajas para asistir a la oficina, como comidas gratuitas, ayudas para el cuidado de los niños y recompensas económicas. Los días fuera de la empresa pueden servir como oportunidades para mejorar la calidad del trabajo producido, realizar sesiones ininterrumpidas de aprendizaje y desarrollo, e incluso descansos de bienestar que mejoran la concentración y la atención. De este modo, los horarios híbridos pueden fomentar la productividad, el compromiso y la colaboración a través de la flexibilidad.





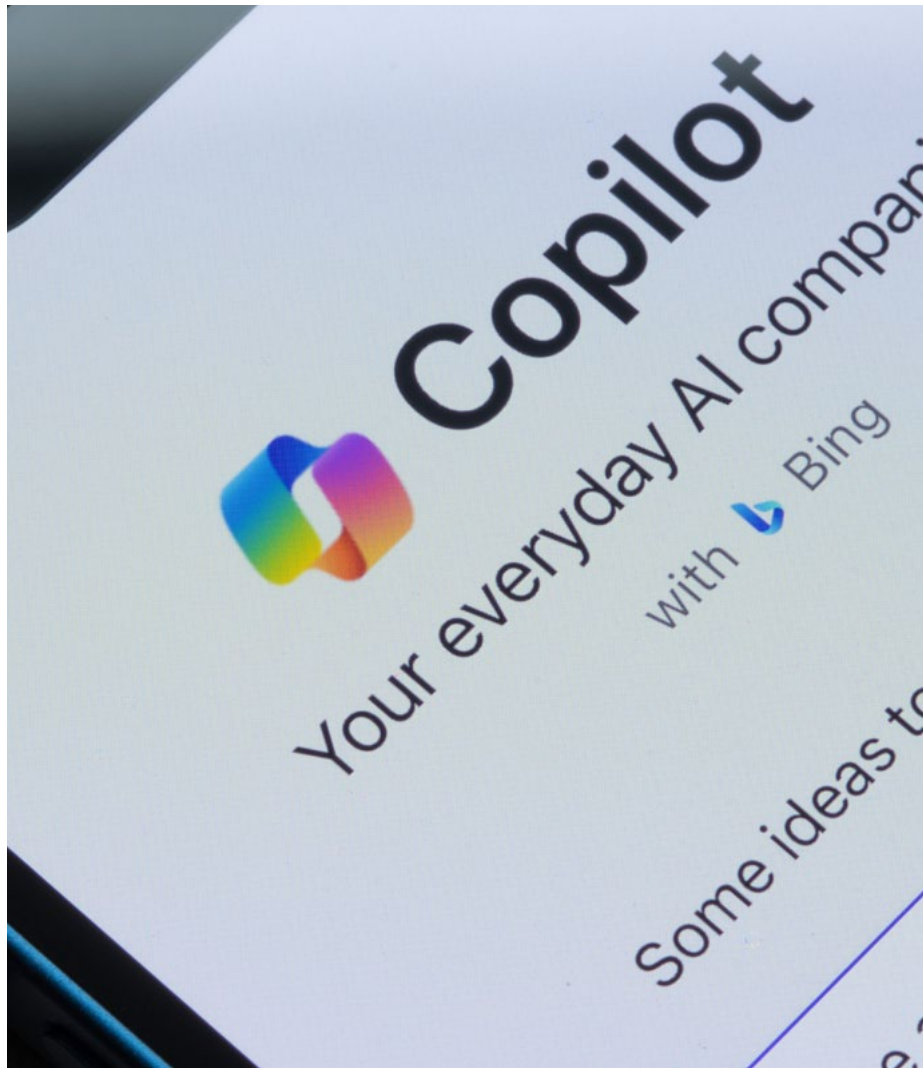
Capítulo 7

Coaching e Inteligencia Artificial

- ⊗ El coaching es una de las herramientas más relevantes que las empresas pueden utilizar para desarrollar el talento. La relación entre el coaching y la Inteligencia Artificial cada vez ofrece más y mejores posibilidades.

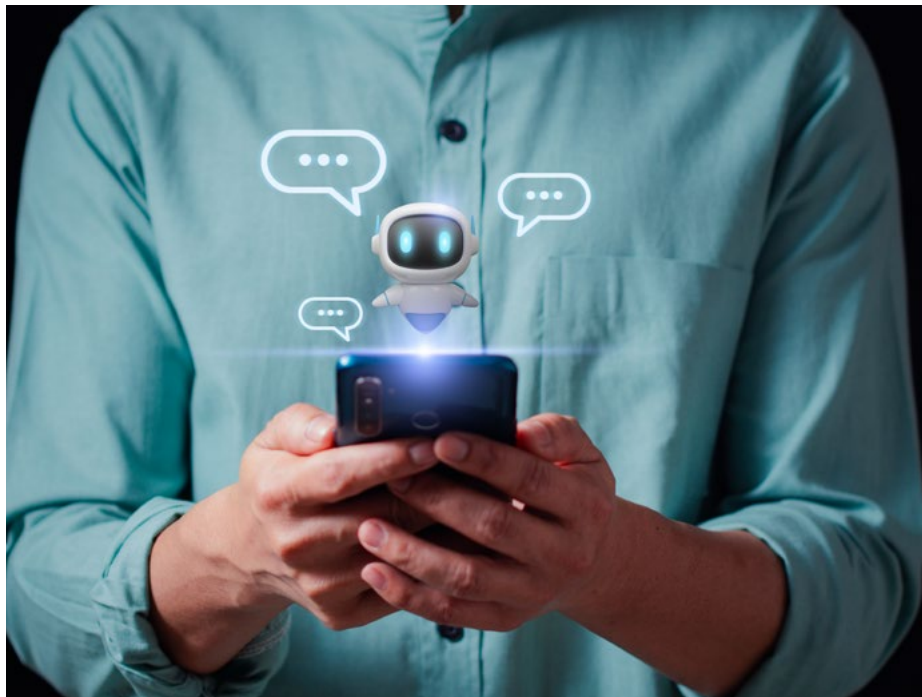
Sí nos centramos en el rol del coach, la IA ayuda en su mejora. Arakawa y Yakura (2020) sugirieron un software basado en IA con una interfaz fácil de usar que permite a los coaches revisar las sesiones a un ritmo acelerado y acceder selectivamente a las partes importantes de la conversación. Los coaches también pueden tomar notas y ofrecer meta reflexiones al coachee. En resumen, esta herramienta simplifica el proceso de análisis de vídeo y ha demostrado mejorar la eficacia de las sesiones de coaching. Además, se ha desarrollado un sistema totalmente automatizado para ayudar a los coaches a identificar los comportamientos inconscientes de sus coachees, a través de un algoritmo de detección de anomalías no supervisado que analiza datos de comportamiento multimodal, como la postura y la mirada.

En cuanto a la combinación de los chatbot y las sesiones realizadas por un coach humano, los primeros proporcionan recomendaciones y recursos adicionales entre las sesiones de coaching, así como apoyo para la consecución de objetivos y asesoramiento de coaching (Khandelwal y Upadhyay, 2021a, b; Movsumova et al., 2020; Passmore y Tee, 2023a). También debemos destacar que, en el movimiento a la acción, algo esencial en el coaching, una herramienta basada en IA ofrece mucha eficacia a la hora de abordar nuevas peticiones y ganar claridad en las acciones y pasos a seguir (Movsumova et al., 2020).



Respecto a la utilización únicamente de chatbot comentar que, para un enfoque basado en reglas sencillas, un enfoque guionizado o una generación de diálogos de coaching basada en datos de aprendizaje por refuerzo, los modelos GPT basados en el Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN) de reciente aparición son los más sofisticados y los que mejores resultados ofrecen (Passmore y Tee, 2023a), especialmente para tareas específicas (Mitchell et al. 2022). Teniendo en cuenta lo anterior y que la IA no obtiene los resultados adecuados en términos de empatía e inteligencia emocional, los coaches humanos siguen siendo insustituibles ya que estas cualidades siguen siendo imprescindibles en el coaching (Terblanche et al., 2022a).

De ahí que ya se esté trabajando para crear una IA más empática y emocionalmente inteligente. Para ello las investigaciones se están basando en sesiones reales de coaching, desarrollando un enfoque computacional para un coach digital diseñado para ayudar a los coachees a implementar protocolos de terapia de auto apego. Sus hallazgos indican que la IA recibe constantemente calificaciones más altas de empatía, compromiso del usuario y utilidad general en comparación con un marco básico basado en reglas (Alazraki et al., 2021). En general, los chatbots con guiones son eficaces para tareas limitadas y sencillas, aunque apenas pueden crear una alianza de trabajo con un coachee o construir una relación de confianza y profunda entre coach y coachee.



También se está investigando sobre las posibilidades de que la IA se vaya asemejando lo máximo posible a los coaches reales. Las últimas herramientas emergentes de IA generativa se pusieron a prueba en sus capacidades para crear conversaciones de coaching similares a las reales (Passmore y Tee, 2023b). Los autores proporcionaron al chatbot las indicaciones concretas para facilitar la asunción de responsabilidades personales por parte del coachee y formular sólo una pregunta cada vez. En este caso, el coachee había establecido el orden del día de la sesión de coaching, pero el chatbot asumió un papel protagonista en la conversación, algo que no suelen hacer los coaches reales. Como ventajas, el evaluador de la Federación Internacional de Coaching (ICF) reconoció la presencia de respuestas empáticas, a menudo iniciadas al reflexionar o resumir las afirmaciones del coachee. Estas respuestas eran de apoyo, positivas, lógicas y claras. Sin embargo, las respuestas no exploraron las emociones, los valores y el enfoque individualizado del coachee en el diálogo de coaching. La conclusión llevó a poner de manifiesto el avance realizado y el camino que queda por recorrer ya que la transcripción de la IA no cumplía el estándar de Coach Certificado Asociado (ACC) de la ICF.

Ellis-Brush (2021) llevó a cabo otra valiosa investigación sobre la alianza de trabajo entre el chatbot de coaching y el coachee. El objetivo principal de la investigación era investigar la asociación entre el coaching de IA y su potencial para mejorar la auto resiliencia del coachee y el inicio de la alianza de trabajo. Durante ocho semanas, un grupo de 48 voluntarios tuvo acceso a WYSA, una aplicación de chatbot de IA para el bienestar mental. WYSA es un chatbot de aplicación de software descargable accesible a través de teléfonos inteligentes. Utiliza algoritmos de IA, procesamiento del lenguaje natural y aprendizaje automático. Emplea algoritmos cuidadosamente diseñados para generar conversaciones que imitan las interacciones con los seres humanos, todo ello con el objetivo de mejorar la auto resiliencia de una persona. WYSA lo consigue empleando herramientas y técnicas validadas y basadas en pruebas, incluida la terapia cognitivo-conductual. Aunque no existía una alianza de trabajo sustancial con el chatbot de IA, la mayoría de los participantes mostraron una notable mejora de la auto resiliencia

Otra opción son los coach de IA basados en voz. Los autores lo llamaron Lumen y lo dirigieron a cuidar la salud mental. Fue diseñado para ofrecer un programa de tratamiento de resolución de problemas basado en la evidencia para la depresión y la ansiedad. Aunque los participantes hicieron hincapié en el aspecto no humano de la interacción, citando la ausencia de variaciones en el tono, la emoción, la retroalimentación instantánea; casi todos los participantes reconocieron los beneficios potenciales asociados a la accesibilidad de Lumen. Esto permite a las personas que necesitan terapia acceder fácilmente a un robot entrenador en cualquier momento. (Kannampallil et al., 2022).

En todo el desarrollo que estamos viendo no debemos perder de vista que la integración de la IA en los negocios debe centrarse en el bienestar humano y societal, promoviendo prácticas responsables y alineadas con valores éticos universales. En coaching, la IA puede actuar como un “espejo ético”, ayudando a identificar sesgos y promoviendo decisiones más conscientes y justas. (Sison et al., 2023)



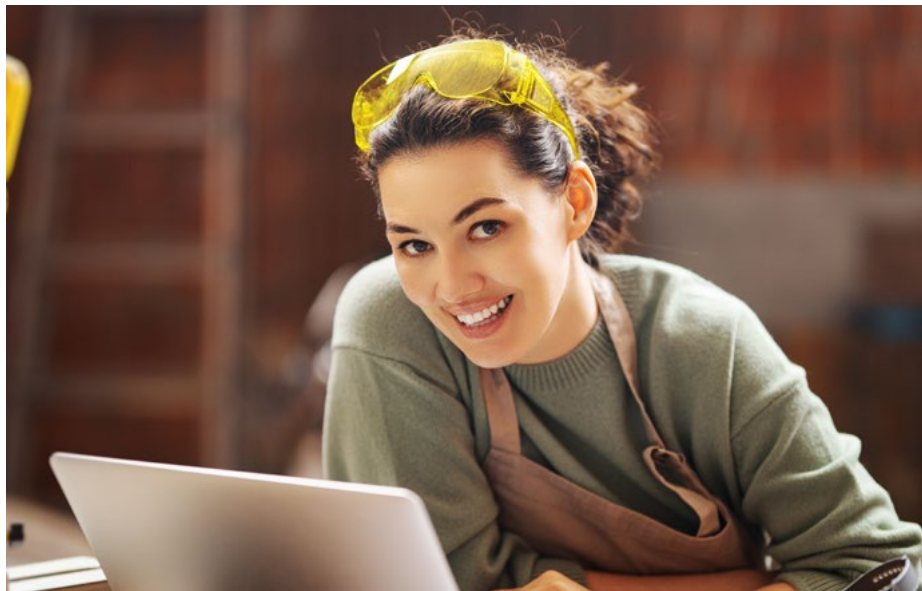
Capítulo 8

Conclusiones

- ⌚ Como hemos visto, la escasez de talento debe concienciar a las administraciones y a las empresas acerca de la idea de que las políticas de gestión del talento deben ser una prioridad sostenible en el tiempo y deben ocupar una posición predominante en las estrategias de futuro. Los informes sobre el Índice de Atracción y Retención de Talento de la Fundación Cotec- IVIE, tanto de 2019 como de 2023, revelan que ha acontecido un leve avance pero que queda mucho camino por recorrer. Con un índice global de 67 puntos sobre 100 y con algunos pilares clave como Crecer (71) o Atraer (58) y puntuaciones mínimas en pilares como Capacidades y Vocaciones técnicas y Crecer (18) o Conocimiento (13), está claro que la concienciación respecto a la actuación debe ser relevante. Además, las comparaciones revelan escasos márgenes de mejora. Estos se mueven entre tres y cinco puntos, ocurriendo en pocas comunidades autónomas.

Si nos centramos en América Latina observamos que para enfrentar la transición impulsada por la tecnología y la globalización se debe llevar a cabo inversión en educación y digitalización, así como adoptar políticas flexibles que permitan maximizar su potencial y fortalecer su competitividad en la economía global del futuro (Foro Económico Mundial, 2025).

El Informe Talent Trends Latam (Michael Page, 2024) respecto al objetivo de mejorar la atracción y retención de talento, considera que Latam debe trabajar para proveer salarios competitivos alineados con la inflación, implementar políticas de trabajo flexible, promover la inclusión y combatir la discriminación en el lugar de trabajo y ofrecer capacitación continua en tecnologías emergentes como la IA. Este último punto también es relevante para el informe Scoring Tech Talent Latam (CBRE, 2024), proponiendo fomentar la educación en tecnologías emergentes a través de programas de formación especializados y alianzas con universidades.



Si ponemos el foco en la pequeña y mediana empresa, la escasez de talento deviene un problema relevante para dicho tejido empresarial. El informe Pyme 24 (Durendez, et al, 2024) revela las dificultades para cubrir puestos, encontrar los conocimientos que requieren y desarrollar talento. De ahí que demanden de las administraciones públicas las siguientes medidas por orden de importancia: el fomento de los oficios, promover la cultura del esfuerzo con un sistema de valores, una mayor adecuación del sistema educativo a las necesidades formativas de las pymes, ofrecer ayudas a la contratación y, por último, flexibilizar la legislación laboral.

Escasez que constata el informe Manpower Desajuste de Talento 2024 (ManpowerGroup, 2024), donde se destaca que los niveles de desajuste del talento medio a nivel mundial están en un 75%, obteniendo España un 78% y países como Francia y Alemania un 80 y 82% respectivamente.

Este panorama de escasez de talento contrasta con la abundancia de posibilidades para su desarrollo. Para paliar la escasez de talento hay que:

- Colocar el talento dentro de la estrategia y llevar a cabo políticas de gestión integral del mismo. Para ello, temas de planificación, cultura, retención y planificación de sucesiones, compensaciones competitivas, oportunidades de desarrollo profesional y un entorno laboral inclusivo, son algunas de las medidas que se deben implementar de forma sostenida en el tiempo.
- Utilizar las herramientas existentes. Herramientas como la Realidad Virtual (VR), la Realidad Aumentada (AR), la Realidad Mixta (MR), la gamificación, las carreras sostenibles y la utilización de las formas de aprendizaje más adecuadas a los objetivos previstos en los planes de formación.
- Poner a trabajar juntas a la Inteligencia Artificial y la Humana. Para ello hay que invertir de manera decidida en IA generativa buscando eficiencia y valor para la compañía.
- Hay que explorar y explotar las posibilidades de la IA. Entre ellas hemos visto las evaluaciones tanto de aptitudes como de competencias, la identificación de lagunas en la mano de obra, las medidas para revertir esa situación y la identificación de talento en el mercado externo. Destacando dentro de las competencias tanto su desarrollo como la opción de cambiar de paradigma y seleccionar más por competencias y menos por titulaciones clásicas.
- Apoyar para que recursos humanos marque el comienzo del cambio, impulsando cambios tecnológicos sin dejar de mantener lo “humano” en los recursos humanos. De ahí que la conciliación de la vida laboral y familiar y el trabajo a distancia e híbrido se conviertan en herramientas importantes.

Como cierre, las empresas pueden apoyarse en el coaching tanto realizado por humanos como el realizado por IA para incrementar el talento. Hemos visto como la IA ayuda al coach a ser mejor coach, que la mezcla de humano e IA da excelentes resultados pero que cada vez más se trabaja para que la IA ofrezca el coaching que muchas empresas necesitan, procurando dotar a la inteligencia artificial de un mayor desarrollo y mejores resultados en empatía; auto apego; conversaciones de coaching, las cuales cuentan con cierta validación de ICF; auto resiliencia y salud mental relativa a la mejora de tratamiento de resolución de problemas basados en la evidencia para la depresión y la ansiedad.

Y todo ese desarrollo del coaching y la IA debe centrarse en el bienestar humano y societal, promoviendo prácticas responsables y alineadas con valores éticos universales

Referencias bibliográficas

1. Akkermans, J., Donald, W. E., Jackson, D., & Forrier, A. (2024) (Accepted/In press). *Are we talking about the same thing? The case for stronger connections between graduate and worker employability research*. *Career Development International*, 29(1), 80-92. → [IRA ENLACE](#)
2. Alazraki, L., Ghachem, A., Polydorou, N., Khosmood, F. and Edalat, A. (2021), “An empathetic AI coach for self-attachment therapy”, *Proceedings – 2021 IEEE 3rd International Conference on Cognitive Machine Intelligence, CogMI 2021*, pp. 78-87, doi: 10.1109/CogMI52975.2021.00019.
3. Arakawa, R. and Yakura, H. (2020), “INWARD: a computer-supported tool for video-reflection improves efficiency and effectiveness in executive coaching”, *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 1-13, doi: 10.1145/3313831.3376703.
4. Bérubé, V., Maor, D., & Sukharevsky, A. (2023). *How is the CHRO role changing?* → [IRA ENLACE](#)
5. Carrasco Hernández, A. J., Lozano Reina, G., Meroño-Cerdán, A. L., & Sánchez Marín, G. (2024). *Dirección de personas en la empresa familiar*. En L. Garces-Galdeano, L. Otero, & R. San José Cabezedo, *Manual de Empresa Familiar*. Aranzadi.
6. CBRE. (2024). *Scoring Tech Talent Latam 2024*. → [IRA ENLACE](#)
7. Decius J, Knappstein M & Klug K (2024) *Which way of learning benefits your career? The role of different forms of work-related learning for different types of perceived employability*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33:1, 24-39, DOI: 10.1080/1359432X.2023.2191846
8. De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M. and Akkermans, J. (2020), “Sustainable careers: towards a conceptual model”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 117, 103196, doi: 10.1016/j.jvb.2018. 06.011.
9. Duréndez Gómez-Guillamón, A., García Pérez de Lema, D., Marín Hernández, S., Meroño Cerdán, A., & Somohano Rodríguez, F. M. (2024). *Informe PYME 2024. Gestión del talento*. Consejo General de Economistas de España. ISBN: 978-84-18495-85-4.
10. Ellis-Brush, K. (2021), “Augmenting coaching practice through digital methods”, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 15, pp. 187-197, doi: 10.24384/er2p-4857.
11. European Commission. (2023). *The Artificial Intelligence Act. Artificial Intelligence Act*. → [IRA ENLACE](#)
12. Foro Económico Mundial. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Foro Económico Mundial. → [IRA ENLACE](#)

- 14.** Fundación Cotec & Ivie. (2019) *Mapa del Talento en España. Como lo facilitan atraen y retienen las Comunidades Autónomas.* → [IRA ENLACE](#)
- 15.** Fundación Cotec & Ivie. (2023) *Mapa del Talento en España.* → [IRA ENLACE](#)
- 16.** Ghanbaripour, A. N., Talebian, N., Miller, D., Tumpa, R. J., Zhang, W., Golmoradi, M., & Skitmore, M. (2024). *A Systematic Review of the Impact of Emerging Technologies on Student Learning, Engagement, and Employability in Built Environment Education. Buildings*, 14(9), 1-21. Article 2769. → [IRA ENLACE](#)
- 17.** Groenewald, E., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G., Pernites, M. J., & Macapaz, M. K. (2024). *Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation. International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(3), 93-99. → [IRA ENLACE](#)
- 18.** InfoJobs. (2024). *V Informe sobre Intención de cambio de empleo 2024.* → [IRA ENLACE](#)
- 19.** InfoJobs. (2024). *Informe sobre el estado del mercado laboral en España 2024.* InfoJobs → [IRA ENLACE](#)
- 20.** Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). *A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. Human Resource Management*, 63(1), 141-157. → [IRA ENLACE](#)
- 21.** Kannampallil, T., Ronneberg, C.R., Wittels, N.E., Kumar, V., Lv, N., Smyth, J.M., Gerber, B.S., Kringler, E.A., Johnson, J.A., Yu, P., Steinman, L.E., Ajilore, O.A. and Ma, J. (2022), "Design and formative evaluation of a virtual voice-based coach for problem-solving treatment: observational study", *JMIR Formative Research*, Vol. 6 No. 8, e38092, doi: 10.2196/38092.
- 22.** Khandelwal, K. and Upadhyay, A.K. (2021a), "The advent of artificial intelligence-based coaching", *Strategic HR Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 137-140, doi: 10.1108/SHR-03-2021-0013.
- 23.** Khandelwal, K. and Upadhyay, A.K. (2021b), "Virtual reality interventions in developing and managing human resources", *Human Resource Development International*, Vol. 24 No. 2, pp. 219-233, doi: 10.1080/13678868.2019.1569920.
- 24.** Lin, Y., Frey, C.B. & Wu, L. *Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. Nature* 623, 987-991 (2023). → [IRA ENLACE](#)
- 25.** Lynch, S. (2024, 14 de febrero). *Hybrid work had a growth spurt in 2023. Your company could reap the benefits.* → [IRA ENLACE](#)
- 26.** ManpowerGroup. (2024). *Informe Manpower Desajuste de Talento 2024.* ManpowerGroup. → [IRA ENLACE](#)
- 27.** McKinsey & Company. (2023, agosto 25). *What's the future of generative AI? An early view in 15 charts.* → [IRA ENLACE](#)
- 28.** Mercer. (2024). *2024 Global Talent Trends.* Recuperado de → [IRA ENLACE](#)
- 29.** Meroño-Cerdán, A., Sánchez de la Vega, J., Duréndez, A., & Monreal Martínez, J. (2023). *Escasez de personal cualificado. Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia*, 23, 1-45. → [IRA ENLACE](#)

- 30.** Mitchell, E., Elhadad, N. and Mamykina, L. (2022), “Examining AI methods for micro-coaching dialogs”, Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings, Vol. 1, pp. 1-24, doi: 10.1145/3491102.3501886.
- 31.** Michael Page. (2024). *Talent Trends LATAM 2024* → [IRA ENLACE](#)
- 32.** Movsumova, E., Alexandrov, V., Rudenko, L., Aizen, V., Sidelnikova, S. and Voytko, M. (2020), “Consciousness: effect of coaching process and specifics through AI usage”, E-Mentor, Vol. 86 No. 4, pp. 79-86, doi: 10.15219/em86.1485.
- 33.** OBS Business School. (2024). *Informe OBS: La inteligencia del talento*. → [IRA ENLACE](#)
- 34.** Passmore, J. and Tee, D. (2023a), “Can chatbots replace human coaches? Issues and dilemmas for the coaching profession, coaching clients and for organisations”, The Coaching Psychologist, Vol. 19 No. 1, pp. 47-54, doi: 10.53841/bpstcp.2023.19.1.47.
- 35.** Passmore, J. and Tee, D. (2023b), “The library of Babel: assessing the powers of artificial intelligence in knowledge synthesis, learning and development and coaching”, Journal of Work-Applied Management, Vol. 16 No. 1, pp. 4-18, doi: 10.1108/JWAM-06-2023-0057.
- 36.** Patton, S. (2023, octubre). *Introducing Skills in Microsoft Viva, a new AI-powered service to grow and manage talent*. Microsoft. → [IRA ENLACE](#)
- 37.** Plotkina, L & Sri Ramalu, S. (2024). *Unearthing AI coaching chatbots capabilities for professional coaching: a systematic literature review*. Journal of Management Development. 43. 833-848. 10.1108/JMD-06-2024-0182.
- 38.** Ranstad (2024) *Informe tendencias del talento 2024*. → [IRA ENLACE](#)
- 39.** Randstad. (2025). *Workmonitor reporte 2025*. → [IRA ENLACE](#)
- 40.** Randstad Enterprise. (2025). *Global in-demand skills 2025*. → [IRA ENLACE](#)
- 41.** Sigelman, M., Fuller, J., Martin, A. (February 2024). *Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice*. Published by Burning Glass Institute. → [IRA ENLACE](#)
- 42.** Sison A, Ferrero I, García Ruiz P and Kim TW (2023) Editorial: *Artificial intelligence (AI) ethics in business*. Front. Psychol. 14:1258721. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1258721
- 43.** Sniderman, B., Kearns-Manolatos, D., & Mittal, N. (2023, octubre). *Generating value from generative AI*. Deloitte.
- 44.** Terblanche, N., Molyneux, J., De Haan, E. and Nilsson, V.O. (2022a), “Coaching at scale: investigating the efficacy of artificial intelligence coaching”, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 20 No. 2, pp. 20-36, doi: 10.24384/5cgf-ab69.
- 45.** Tomasina, F, & Pisani, A. (2022). *Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria*. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales, 25(2), 147-161. Epub 15 de julio de 2022. → [IRA ENLACE](#)
- 46.** World Economic Forum. (2024). *Unlocking value from generative AI: A framework for responsible AI adoption*. → [IRA ENLACE](#)



OBS Business School

School of **Business Administration & Leadership**

School of **Innovation & Technology Management**



 **Planeta Formación y Universidades**