TALENTO HUMANO E INTELIGENCIA ARTIFICIAL: ALIANZA ESTRATEGICA PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

ERO DEL CANTO[1]

RESUMEN

El presente artículo analiza el rol estratégico del talento humano ante la expansión acelerada de la inteligencia artificial (IA) en las estructuras organizacionales contemporáneas, con el objetivo de demostrar que la IA actúa como catalizador de las capacidades humanas y no como agente de sustitución. Mediante una revisión documental de carácter cualitativo-descriptivo, se sistematizaron fuentes de alto impacto institucional y académico publicadas entre 2023 y 2026, incluyendo reportes del Foro Económico Mundial, el Fondo Monetario Internacional, McKinsey, Deloitte, PwC, EY y SHRM, entre otros organismos. El análisis se organizó en torno a cuatro dimensiones: el dualismo de capacidades entre IA e inteligencia humana, la transformación de los procesos de gestión del talento, las habilidades críticas irreemplazables y el modelo de inteligencia aumentada. Los resultados evidencian que el 88% de los trabajadores ya utiliza IA en sus jornadas habituales (EY, 2025), que el 83% de los encuestados prevé una mayor valoración de las competencias humanas (Workday, 2025) y que solo el 22% de las empresas planifica su liderazgo con preparación para la IA (Korn Ferry, 2026). Se concluye que las habilidades blandas inteligencia emocional, pensamiento crítico, creatividad y liderazgo constituyen el nuevo capital estratégico indispensable, y que el aprendizaje continuo bajo una arquitectura de inteligencia aumentada es el factor determinante de la ventaja competitiva sostenible en la economía del conocimiento.

Palabras clave: talento humano, inteligencia artificial, inteligencia aumentada, gestión estratégica, habilidades blandas.

[1] Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Magíster en Administración de Empresas, mención Finanzas. Especialista en Educación Superior. Profesor Investigador Titular Jubilado. Jefe de la Cátedra de la Organización. Profesor del Área de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) Universidad de Carabobo. Valencia, Estado Carabobo, Venezuela. edelcanto19@gmail.com

HUMAN TALENT AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: A STRATEGIC ALLIANCE FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

ABSTRACT

This article analyzes the strategic role of human talent in the face of the accelerated expansion of artificial intelligence (AI) in contemporary organizational structures, with the objective of demonstrating that AI acts as a catalyst for human capabilities rather than as an agent of substitution. Through a qualitative-descriptive documentary review, high-impact institutional and academic sources published between 2023 and 2026 were systematized, including reports from the World Economic Forum, the International Monetary Fund, McKinsey, Deloitte, PwC, EY, and SHRM, among other organizations. The analysis was organized around four dimensions: the duality of capabilities between AI and human intelligence, the transformation of talent management processes, critical irreplaceable skills, and the augmented intelligence model. Results show that 88% of workers already use AI in their daily work (EY, 2025), that 83% of respondents expect greater value for human competencies (Workday, 2025), and that only 22% of companies plan their leadership succession with AI preparedness in mind (Korn Ferry, 2026). It is concluded that soft skills emotional intelligence, critical thinking, creativity, and leadership constitute the new indispensable strategic capital, and that continuous learning within an augmented intelligence architecture is the determining factor of sustainable competitive advantage in the knowledge economy.

Keywords: *human talent, artificial intelligence, augmented intelligence, strategic management, soft skills.*

1. INTRODUCCIÓN

La articulación acelerada de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de generación de valor representa uno de los fenómenos de mayor incidencia estructural en el siglo XXI. En un ciclo de innovación excepcionalmente breve, la IA ha transitado de sistemas de procesamiento lineal a arquitecturas capaces de ejecutar razonamientos complejos, contextualizar grandes volúmenes de datos y autogestionarse ante entornos de alta incertidumbre (BBVA Summit Futura, 2025). Esta evolución no solo ha redefinido la naturaleza técnica del trabajo, sino que ha compelido a una reevaluación de los perfiles competenciales y de la arquitectura estratégica del capital humano en organizaciones de diversa escala.

La magnitud de esta transformación se halla respaldada por evidencia empírica contundente. De acuerdo con la Society for Human Resource Management (SHRM, 2025), el 79% de las entidades globales ha instrumentalizado la IA en sus protocolos de captación de talento. De manera concomitante, el reporte de EY (2025) señala que el 88% de la fuerza laboral utiliza herramientas de procesamiento inteligente en sus jornadas habituales, lo que supone un incremento de cuatro veces respecto al bienio anterior. Bajo este prisma, el Foro Económico Mundial (WEF, 2025) proyecta que el 39% de las competencias medulares del mercado laboral experimentarán una mutación hacia el año 2030, mientras que ManpowerGroup (2026) estima que el 70% de los requerimientos técnicos del trabajador promedio se verán alterados en dicho horizonte temporal.

Ante esta dinámica de cambio acelerado, emerge una interrogante analítica fundamental: ¿cuál es el componente irreductible del talento humano en estructuras con una integración progresiva de sistemas autónomos? La dicotomía aparente entre la IA y la capacidad cognitiva humana revela, bajo un análisis riguroso, una relación de complementariedad estratégica. Mientras la IA aporta escala y consistencia analítica, el factor humano provee el marco axiológico, el juicio crítico y la creatividad heurística (FMI, 2025; MIT Sloan Management Review, 2025). Como advierte Tavares (2025), la automatización de tareas monótonas facilita que el capital intelectual se

oriente hacia responsabilidades de mayor complejidad y valor agregado, optimizando la satisfacción y el rendimiento laboral.

El presente estudio aborda este fenómeno a través de una hoja de ruta temática que integra el análisis comparativo de capacidades, la mutación de los procesos de gestión y la identificación de competencias críticas. Asimismo, se explora el constructo de inteligencia aumentada como eje de la sinergia humano-máquina, las políticas de upskilling, las implicaciones sociopsicológicas de la transición tecnológica y el papel del liderazgo en la gobernanza de estos ecosistemas. El análisis se fundamenta en la necesidad imperativa de las organizaciones contemporáneas de articular estrategias sostenibles que equilibren la optimización tecnológica con la valorización del factor humano como motor de ventaja competitiva.

2. CUERPO DEL TRABAJO

2.1 La situación problemática

La aceleración tecnológica impulsada por la inteligencia artificial (IA) ha suscitado una antinomia organizacional de alta complejidad: mientras las entidades incrementan su eficiencia operativa mediante la automatización de procesos, enfrentan de manera concomitante una incertidumbre estructural sobre la gestión, desarrollo y retención del capital intelectual. Esta tensión emerge en entornos donde los roles, las competencias requeridas y las dinámicas de interacción sociotécnica se transforman a una velocidad que desafía los ciclos tradicionales de adaptación institucional, configurando el núcleo del problema que aborda la presente investigación.

La magnitud de esta transición se halla respaldada por evidencia empírica. El Foro Económico Mundial (WEF, 2025) proyecta que el 39% de las habilidades medulares en el mercado global habrán experimentado una mutación para el año 2030. Paralelamente, el barómetro de PwC (2025) advierte que los empleos con alta exposición a la IA registran una evolución competencial un 66% más acelerada que el resto de los perfiles, estimando que el 44% de las capacidades básicas de la fuerza

laboral requieren una actualización en el corto plazo. Estas métricas sugieren que la obsolescencia profesional ha dejado de ser un fenómeno decenal para convertirse en un proceso de carácter continuo, lo que impone a las organizaciones una presión formativa de naturaleza estructural y permanente.

No obstante, la problemática trasciende lo estrictamente técnico-funcional para incidir en dimensiones psicosociales. Investigaciones recientes asocian el discurso de la sustitución laboral con un deterioro en los indicadores de salud mental de los trabajadores, manifestado en cuadros de ansiedad y una percepción de pérdida de agencia (HR Technologies Spain, 2026; UNAM, 2025). Bajo esta premisa, la taxonomía de McKinsey (2025) sobre la fuerza laboral global segmenta las percepciones en tres perfiles críticos: los Bloomers (39%), que interpretan la IA como una oportunidad de expansión; los Gloomers (37%), que manifiestan escepticismo ante el desplazamiento; y los Doomers (4%), que la conciben como una amenaza existencial para su trayectoria profesional. Esta configuración actitudinal establece barreras de resistencia que pueden comprometer la viabilidad de los procesos de transformación digital si no median estrategias de gestión proactiva.

En el ámbito de la gestión del talento, la problemática se exacerba ante una adopción tecnológica que precede a la capacidad de respuesta institucional. Si bien el 79% de las organizaciones ha instrumentalizado la IA en sus protocolos de captación (SHRM, 2025), dicha implementación no ha estado exenta de desviaciones críticas. El caso del sistema automatizado de Amazon que replicó sesgos algorítmicos discriminatorios contra perfiles femeninos en áreas tecnológicas ejemplifica cómo la automatización carente de una supervisión ética y humana robusta puede profundizar inequidades estructurales preexistentes (MIT Sloan Management Review, 2025). Finalmente, datos de Korn Ferry (2026) revelan que solo el 22% de las empresas integra la preparación para la IA en sus planes de sucesión de liderazgo lo que denota una debilidad prospectiva considerable y como colige Deloitte (2025), el éxito organizacional futuro dependerá de asumir la capacidad instalada y no meramente el volumen de nómina como la métrica fundamental de la competitividad.

2.2 Metodología

La presente investigación adopta un paradigma cualitativo de carácter documental-descriptivo, con un alcance analítico-comparativo. El estudio se distancia de los diseños experimentales para centrarse en una rigurosa sistematización heurística de la literatura especializada, orientada a la construcción de un constructo teórico integrado sobre la incidencia del talento humano ante la expansión de la IA en las estructuras organizacionales contemporáneas.

Se optó por un diseño de investigación documental no experimental, fundamentado en el análisis, la exégesis y la síntesis crítica de un acervo documental de alto impacto institucional y académico. Esta aproximación resulta idónea para la sistematización del estado del arte sobre fenómenos emergentes y multidimensionales cuya naturaleza transversal técnica, económica, psicológica y ética exige la integración de perspectivas epistemológicas diversas (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El corpus analítico integra informes de organismos multilaterales, artículos en revistas indexadas, reportes de consultoría estratégica y estudios de caso corporativos publicados en el cuatrienio 2023-2026. La validación de la muestra documental se rigió por cuatro criterios de inclusión: (a) vigencia temporal, restringida a publicaciones posteriores al año 2023; (b) autoridad institucional y rigor científico del emisor; (c) pertinencia temática directa con el binomio IA-Gestión del Talento; y (d) suficiencia de datos empíricos o evidencia de casos que permitieran la contrastación de hallazgos. La ejecución del análisis se estructuró en tres estadios: catalogación y taxonomía temática, análisis crítico-comparativo, y síntesis interpretativa.

Es preciso reconocer las limitaciones intrínsecas a la metodología documental, principalmente la dependencia de la calidad y actualización de la data secundaria en un entorno de innovación acelerada. Los datos estadísticos se asumen como indicadores de tendencia y no como valores estáticos. Adicionalmente, se observa un sesgo geográfico hacia contextos de economías avanzadas, lo que requiere una transposición crítica de las conclusiones al entorno latinoamericano.

2.3 Análisis de datos y resultados

2.3.1 IA vs. inteligencia humana: dualismo de capacidades en el entorno laboral

La revisión de la literatura especializada revela una distinción estructural profunda entre ambas formas de inteligencia. Desde una perspectiva biológica, la inteligencia humana opera mediante redes neuronales de carbono denominadas *wetware* con una velocidad de conducción nerviosa máxima de 120 m/s, pero con una eficiencia energética extraordinaria: el cerebro humano consume aproximadamente 20 vatios, energía equivalente a una bombilla doméstica, mientras que un superordenador de capacidad comparable requiere megavatios para funcionar (NIH/PMC, 2025). La inteligencia artificial, en contraste, se basa en correlación estadística sofisticada sobre grandes volúmenes de datos: sobresale en procesamiento masivo y reconocimiento de patrones, pero carece de comprensión contextual plena, conciencia moral o propósito propio (FMI, 2025; MIT Sloan Management Review, 2025).

Tabla 1. Contraste de capacidades: Inteligencia Artificial vs. Inteligencia Humana

Dimensión	Inteligencia Artificial	Inteligencia Humana
Velocidad de procesamiento	Ultra-rápida (cercana a la luz)	Limitada, pero contextual
Creatividad	Recombina patrones existentes	Genera ideas genuinamente nuevas
Empatía	Simula respuestas empáticas	Auténtica, experiencial y vivida
Aprendizaje	Requiere grandes volúmenes de datos	Aprende con pocos ejemplos e intuición
Ética y valores	Sigue algoritmos programados	Razonamiento moral propio
Escalabilidad	Ilimitada, sin fatiga	Limitada por biología y energía
Adaptación contextual	Rígida fuera de su entrenamiento	Alta flexibilidad y adaptabilidad

Fuente: Elaboración propia basada en NIH/PMC (2025), FMI (2025) y WEF (2025).

El resultado central de este análisis es que la dicotomía IA vs. inteligencia humana resulta engañosa en el plano laboral: las tareas intensivas en datos y repetición son candidatas naturales a la automatización, mientras que las actividades dependientes de empatía, ética, juicio contextual y creatividad compleja muestran baja probabilidad de sustitución y alta probabilidad de ser amplificadas con herramientas de IA (MIT Sloan, 2025).

2.3.2 Transformación de la gestión del talento humano mediante IA

La adopción de IA en los procesos de gestión de personas ha alcanzado una escala sin precedentes. Según SHRM (2025), el 79% de las empresas a nivel global ya utiliza IA o automatización en reclutamiento y contratación; EY (2025) documenta que el 88% de los trabajadores emplea IA en su trabajo diario, frente al 22% registrado apenas dos años atrás. Para 2026, el 87% de los CHROs prevén una integración profunda de la IA en sus procesos internos (Korn Ferry, 2026), cristalizando el principio rector: automatizar lo transaccional para humanizar lo relacional.

Los cambios más significativos se observan en tres subprocesos. En reclutamiento y selección, Unilever reporta reducciones de hasta el 75% en el tiempo de contratación gestionando más de 250.000 candidatos anuales sin ampliar su equipo de RR. HH. (LinkedIn, 2025). En gestión del desempeño, los sistemas de evaluación dinámica complementan las revisiones anuales con retroalimentación continua basada en datos (AIHR, 2025). En retención, Siemens documenta una reducción del 12% en rotación voluntaria mediante modelos predictivos de riesgo de salida (Codebridge, 2025). No obstante, el caso del sistema automatizado de Amazon que replicó sesgos discriminatorios contra candidatas en roles tecnológicos ilustra que la implementación sin supervisión ética adecuada puede profundizar inequidades estructurales (MIT Sloan, 2025), impulsando la adopción generalizada del enfoque *"humano en el bucle"* y auditorías de equidad algorítmica.

2.3.3 Habilidades humanas críticas que la IA no puede replicar

La convergencia de la literatura académica y los informes institucionales es sólida respecto a las competencias humanas que permanecen insustituibles. El *Future of Jobs Report 2025* del WEF proyecta que el 39% de las habilidades requeridas cambiarán para 2030, pero las competencias esencialmente humanas no solo permanecerán, sino que se revalorizarán. Un informe de Workday (2025) señala que el 83% de los encuestados cree que la IA incrementará no reducirá el valor de las habilidades exclusivamente humanas; Korn Ferry (2026) añade que el 73% de los líderes de talento considera el pensamiento crítico como la prioridad número uno en contratación, por encima de las certificaciones técnicas en IA.

Las cinco competencias de mayor irreemplazabilidad son:

- **Inteligencia emocional y empatía**: auténtica e irreplicable en contextos de liderazgo, resolución de conflictos y comunicación de noticias difíciles (MIT Sloan, 2025).
- **Pensamiento crítico y juicio ético**: evaluar sesgos algorítmicos, ponderar valores en conflicto y decidir en dilemas morales constituye una prerrogativa estrictamente humana. El lema del equipo Global AI Adoption de BBVA *'I am the human in the loop'* sintetiza esta realidad (BBVA, 2025).
- **Creatividad compleja e innovación disruptiva**: la creatividad profundamente original se apoya en experiencias vitales e intuiciones que los modelos no comparten. Los grandes avances históricos desde la penicilina hasta el iPhone emergieron de la capacidad humana de cuestionar lo establecido (HBS Online, 2025).
- **Aprendizaje continuo y adaptabilidad**: la capacidad de "aprender a aprender" es especialmente valiosa en entornos VUCA volátiles, inciertos, complejos y ambiguos donde los modelos de IA requieren reentrenamiento masivo para cada nuevo dominio.
- **Liderazgo colaborativo y trabajo en equipo**: inspirar, motivar y construir sentido de propósito compartido siguen siendo prerrogativas biológicas que ningún sistema algorítmico puede ejercer de manera auténtica (BBVA, 2025).

2.3.4 Inteligencia aumentada, upskilling y liderazgo humano

Los hallazgos más relevantes de la revisión apuntan hacia un modelo de inteligencia aumentada como paradigma central de la gestión estratégica del talento. Gartner (2025) lo define como la alianza entre humanos e IA cuya meta es potenciar el rendimiento cognitivo, no sustituirlo. En la práctica, PwC (2025) documenta que las industrias más expuestas a la IA exhiben primas salariales hasta un 50% superiores cuando los trabajadores integran habilidades de IA en su desempeño diario. Esta sinergia transforma la función de RR. HH. desde un rol administrativo a uno de arquitectura estratégica de experiencias y capacidades humanas (SD Worx, 2026).

La dimensión formativa es igualmente crítica. El barómetro de PwC (2025) estima que el 44% de las competencias básicas deberán actualizarse en el corto plazo. Casos como Microsoft, IBM, Walmart y Amazon ilustran la respuesta organizacional: programas masivos de *upskilling* y *reskilling* que combinan rutas de aprendizaje personalizadas con formación en habilidades humanas de alto impacto pensamiento crítico, resiliencia, ética aplicada permitiendo reubicar al talento en roles de mayor valor.

En el plano psicosocial, el 40% de los trabajadores reporta agotamiento ligado a la presión de adaptación tecnológica, cifra que escala al 62% entre quienes temen ser desplazados por la IA (Adecco, 2024). McKinsey (2025) identifica cuatro arquetipos de respuesta ante la IA: Bloomers (39%), Gloomers (37%), Zoomers (20%) y Doomers (4%), lo que impone al liderazgo la responsabilidad de gestionar estas sensibilidades mediante comunicación transparente y espacios de seguridad psicológica. Finalmente, el liderazgo organizacional se constituye en el factor axial del éxito en la integración tecnológica: el MIT Sloan Management Review (2025) documenta que el 70% de las implementaciones exitosas de IA fueron lideradas por directivos con comprensión profunda de la tecnología y su impacto estratégico, mientras que solo el 22% de las empresas planifica su sucesión de liderazgo considerando la preparación para la IA (Korn Ferry, 2026).

3. CONCLUSIONES

La exégesis de las dimensiones examinadas permite colegir inferencias de carácter estratégico para la gestión del talento en el marco de la cuarta revolución industrial. La evidencia analizada resulta unívoca al sostener que la inteligencia artificial no constituye un agente de sustitución, sino un catalizador de amplificación humana: al exonerar al capital intelectual de procesos analíticos de alto volumen, la IA facilita que el factor humano oriente su capacidad heurística hacia actividades de mayor valor agregado relaciones complejas, creatividad disruptiva y ejercicio del juicio ético. Las organizaciones que logren instrumentalizar esta sinergia obtendrán una ventaja competitiva de difícil replicabilidad (FMI, 2025; Deloitte, 2025).

En este ecosistema sociotécnico, las habilidades blandas emergen como el nuevo capital estratégico preponderante. Mientras la automatización gestiona con solvencia lo predecible, las competencias intrínsecamente humanas inteligencia emocional, pensamiento crítico y liderazgo adaptativo experimentan una revalorización exponencial que el 83% de los actores organizacionales ya anticipa (Workday, 2025). Las estrategias de upskilling y reskilling deben transmutar de ser intervenciones episódicas para configurarse como capacidades organizacionales permanentes, dado que la celeridad del cambio competencial se estima un 66% más rápida en roles expuestos a la IA (PwC, 2025).

Esta transición requiere, simultáneamente, una gobernanza proactiva de la dimensión psicosocial. El fenómeno de la *AI-anxiety* incide directamente en el compromiso y la salud organizacional; la transformación digital debe estar supeditada a una gestión del cambio centrada en la transparencia comunicacional y el bienestar emocional del equipo. En última instancia, el liderazgo humano se erige como el determinante de si la era algorítmica amplifica o erosiona el valor del capital intelectual. Como colige Deloitte (2025), la fortaleza de una organización contemporánea no reside en la magnitud cuantitativa de su nómina, sino en la profundidad de su orientación humana y la sofisticación de sus capacidades intelectuales. La era de la inteligencia artificial representa una invitación a redescubrir la esencia de lo insustituible: la capacidad de imaginar futuros, sentir compasión y tomar decisiones

con conciencia moral elementos que la tecnología puede potenciar, pero jamás suplantar.

4. RECOMENDACIONES

Del análisis y las conclusiones derivadas, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a organizaciones, profesionales de RR. HH. y tomadores de decisión en el ámbito de la gestión del talento:

1. **Diseñar arquitecturas de inteligencia aumentada**: Las organizaciones deben reconfigurar sus procesos de trabajo bajo el paradigma humano-IA, donde la tecnología asuma tareas analíticas y repetitivas, mientras el capital humano se concentra en actividades de juicio, relación y creatividad. Esto implica rediseñar roles no eliminarlos en función de la complementariedad sinérgica entre ambas inteligencias.
2. **Institucionalizar el aprendizaje continuo**: El upskilling y el reskilling deben integrarse como componentes permanentes de la cultura organizacional, no como respuestas reactivas a la obsolescencia. Se recomienda adoptar plataformas de aprendizaje adaptativo que combinen alfabetización en IA con el fortalecimiento de competencias blandas de alto impacto pensamiento crítico, liderazgo empático y resiliencia.
3. **Establecer marcos de gobernanza ética para la IA**: Toda implementación de sistemas inteligentes en la gestión de personas debe estar acompañada de auditorías de equidad algorítmica, mecanismos de supervisión humana y políticas de transparencia hacia los colaboradores. La adopción del enfoque *"humano en el bucle"* debe ser un estándar no negociable en procesos de reclutamiento, evaluación y promoción.
4. **Gestionar proactivamente el impacto psicosocial**: Las organizaciones deben incorporar programas de bienestar emocional y comunicación transparente que mitiguen la *AI-anxiety* documentada en la literatura. La creación de espacios de escucha activa y la reafirmación de la identidad

profesional en torno a competencias humanas distintivas son intervenciones de bajo costo y alto impacto en el clima organizacional.

5. **Desarrollar líderes AI-Ready con orientación humana**: Las áreas de talento y los centros de formación directiva deben priorizar el desarrollo de líderes capaces de orquestar ecosistemas humano-IA con integridad ética y visión estratégica. Solo el 22% de las empresas planifica hoy su sucesión considerando la preparación para la IA (Korn Ferry, 2026), lo que representa una oportunidad crítica de diferenciación para quienes actúen con anticipación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adecco Group. (2024). *Global Workforce Trends Report 2024*. Recuperado de https://www.adeccogroup.com

American Chamber of Commerce of Mexico. (2025). *Talent Meetpoint 2025: Liderazgo y Capital Humano*. Recuperado de https://amcham.org.mx/talent-meetpoint-2025-futuro-capital-humano-liderazgo

BBVA. (2025). *La inteligencia artificial no sustituye al talento humano, lo potencia.*

BBVA Summit Futura 2025. Recuperado de https://www.bbva.com/es/mx/innovacion/la-inteligencia-artificial-no-sustituye-al-talento-humano-lo-potencia

Deloitte SLATAM. (2025). *Tendencias Globales de Capital Humano 2025*. Recuperado de https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2025.html

Ernst & Young (EY). (2025). *Work Reimagined 2025: Redefining talent through human-AI integration*. Recuperado de https://www.ey.com/es/cl/megatrends/why-shared-intelligence-will-redefine-talent

Gartner. (2025). *Top 10 Strategic Technology Trends for 2025*. Recuperado de https://www.gartner.es/es/articulos/principales-tendencias-tecnologicas-2025
Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

HR Technologies Spain. (2026). *Los investigadores advierten que el discurso sobre reemplazo por IA está afectando a la salud mental laboral*. Recuperado de https://www.hrtechspain.com

Korn Ferry. (2026). *TA Trends 2026: Human–AI Power Couple. Full Report*. Recuperado de https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/talent-recruitment/ai-in-recruitment-trends

LinkedIn. (2025). *How Unilever and Siemens use AI in recruitment*. Recuperado de https://www.linkedin.com/pulse/how-unilever-siemens-use-ai-recruitment

ManpowerGroup. (2026). *El valor H: La aportación humana en la era de la IA*. Recuperado de https://www.manpowergroup.es/estudios/el-valor-h-la-aportacion-humana-en-la-era-de-la-ia

McKinsey & Company. (2025). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work*. Recuperado de https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace

Mercer. (2024). *Inteligencia artificial y gestión del talento*. Recuperado de https://www.mercer.com/es-ar/insights/talent-and-transformation/inteligencia-artificial-y-gestion-del-talento

MIT Sloan Management Review. (2025). *These human capabilities complement AI's shortcomings*. Recuperado de https://sloanreview.mit.edu

National Center for Biotechnology Information (NIH/PMC). (2025). *Human- versus Artificial Intelligence*. PMC8108480. Recuperado de https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8108480/

PwC. (2025). *The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer*. Recuperado de https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/ai-jobs-barometer.html

Society for Human Resource Management (SHRM). (2025). *The Role of AI in HR Continues to Expand: State of AI in HR 2025*. Recuperado de https://www.shrm.org/topics-tools/research/state-of-ai-hr-2025

Sun, X. et ál. (2025). *Increasing productivity through Human-AI collaboration*. PMC. Recuperado de https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov

Tavares, M. (2025). Un lugar para el talento humano en la era de la inteligencia artificial. Fondo Monetario Internacional (FMI), *Finance & Development*. Recuperado de https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2025/03/a-place-for-human-talent-in-the-ai-age-marina-tavares

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (2025). *Automatización laboral podría provocar incremento de ansiedad y depresión*. Gaceta UNAM. Recuperado de https://www.gaceta.unam.mx/automatizacion-laboral-podria-provocar-incremento-de-ansiedad-y-depresion

Workday. (2025). *AI and the future of work: Human skills in the age of automation*. Recuperado de https://www.workday.com/en-us/resources/artificial-intelligence.html

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