



**OBS** Business  
School

---

# La inteligencia del talento

**Lorenzo Muriel Redondo**

Profesor de OBS Business School

Febrero, 2024

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

<b>Capítulo 1</b>	Introducción	5
<b>Capítulo 2</b>	Talento global en Latinoamérica y España	8
<b>Capítulo 3</b>	¿Dónde habita el talento?	14
<b>Capítulo 4</b>	Palancas para incrementar el talento	18
<b>Capítulo 5</b>	Conclusiones	26
	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>29</b>



## Capítulo 1

---

# Introducción

### ⊙ ¿Qué significa talento?

Vivimos en un constante auge de las tecnologías en sus diferentes formas, como la robótica o la inteligencia artificial, cuyo mercado se prevé que crezca más del 20% entre 2022 y 2029, (DCH, 2022) las cuales están poniendo en tela de juicio si lo que hasta ahora entendíamos como talento y las maneras de atraerlo, potenciarlo, buscarlo y conservarlo son las más adecuadas.

Por eso debemos empezar por entender qué es el talento. Etimológicamente hablando, el talento se relaciona con el término latino, *talentum*. Este hacía referencia a una medida de peso y a una suma de dinero. Concepto que nos habla del talento como valor.

La filosofía otorga al talento el significado de capacidad innata. Capacidad que no depende únicamente del esfuerzo humano, sino también del don de los dioses. El talento, por tanto, se refiere ya a las capacidades que permiten cierta posesión de una facilidad para desenvolverse en diversos ámbitos, pero cuya posesión no ha dependido sólo de la voluntad humana. Esta idea será importante para este informe ya que nos pone en la senda de las relaciones del talento tanto con la persona como con el entorno. En esa línea encontramos que Goethe destaca el carácter innato del talento (ante todo el musical) y declara que este no es hereditario, pero que en cierta medida depende de la índole física e intelectual de los padres.

A lo anterior debemos añadir la intervención desde la psicología. Aquí encontramos los constructos de la graduación y de la evolución. Mönks y Mason (2000) tratan los siguientes términos como sinónimos: dotado (*gifted*), altamente capaz (*highly able*) y talentoso (*talented*). El talento se refiere al potencial individual para el logro excepcional en uno o más dominios. En estudios transversales se observa que en los grupos “homogéneos” de sujetos con talento es posible identificar tipologías de personas en distintos niveles y cambios a lo largo del tiempo en su grado de talento. Es decir, hay personas que pueden haber tenido un nivel de talento en un momento de su vida y evolutivamente este puede ascender o descender con el tiempo.

En esa evolución para entender qué es el talento, debemos citar cinco apartados desde los que identificar y desarrollar el talento:

El primero tiene que ver con lo genético. Terman es considerado el principal representante de esta perspectiva, con su determinismo biológico y la popularización del cociente intelectual (CI). Terman juntamente con Merrill crearon el test del Inteligencia, test que proviene de la revisión del creado por Binet-Simon; Terman consideraba que la inteligencia revelada por los test de inteligencia está genéticamente determinada y, por consiguiente, es estable en el tiempo (Salazar & Salazar, 2024).

El segundo pone el foco en el logro o el rendimiento (*achievement*). El alto rendimiento, para ser considerado como tal necesita de la existencia de un determinado nivel de talento. En la literatura encontramos los tres factores que llevan a su consecución: 1) habilidad por encima del promedio, 2) compromiso con la tarea, y 3) creatividad (Mönks & Mason, 2000).

El tercero se centra en la interacción entre lo innato y el medio ambiente. Mönks destaca que el talento crece cuando confluyen, por un lado, tres factores de la personalidad, como son: capacidades excepcionales, motivación y creatividad, y por otro, tres factores ambientales: familia, escuela y amigos.

Basándose en ese planteamiento de confluencia, Gardner (1995) desarrolla la teoría de las inteligencias múltiples. Propone siete inteligencias: lingüística, lógico-matemática, kinestésica- corporal, espacial, musical, interpersonal e intrapersonal. Además, define la inteligencia como una habilidad o un conjunto de habilidades que permiten al individuo resolver problemas o desarrollar productos que son consecuencia de un determinado contexto cultural.

Gardner considera que el talento resulta de habilidades innatas en interacción con un medio ambiente apropiado y favorable. A esta aproximación hoy en día debemos considerar añadirle la inteligencia artificial, poniendo especial énfasis en su capacidad para ir transformando el medio ambiente.

El cuarto se orienta hacia los modelos cognitivos. El talento, para estos modelos está vinculado a pensamiento, memoria y otras habilidades. Estos modelos tienen un complemento clave, la intuición, o insight, que modula la respuesta a lo nuevo en la actuación o solución de una tarea. Consideran que la actuación de la intuición o insight, las habilidades en la solución de problemas y los componentes de adquisición de conocimientos son indicadores de talento.

Y por último tenemos los modelos sistémicos. Una sociedad siempre tiene criterios para la atribución de lo que es talentoso y dotado en términos de producción de logros. Distintos sistemas tienen influencia en el desarrollo humano y, por tanto, en el del talento, entre ellos podemos citar: familia, colegio, compañeros, situación económica, orientación política, valores y creencias dominantes culturalmente, agencias sociales y factores relacionados.

Cómo vemos, para definir el talento debemos tener en cuenta el aporte de las diferentes disciplinas que lo han abordado y trabajar con las variables de los cinco aspectos anteriormente definidos. A modo de resumen hay que comentar que debemos poner la atención sobre los aspectos genéticos y la inteligencia que emana de estos; en el logro y el rendimiento, poniendo el foco en las habilidades, el compromiso con la tarea y la creatividad; en el medio ambiente que conjuga la personalidad con el entorno, destacando las 6 inteligencias de Gardner a las que hay que sumar la inteligencia artificial; el pensamiento, la memoria y la capacidad de resolver problemas y también la intuición y por último, los diferentes sistemas con los que interactuamos.







**Capítulo 2**

---

**Talento global en  
Latinoamérica y España**



- ⊗ En este capítulo, seguiremos el índice The Global Talent Competitiveness Index. Centrémonos en el informe que aborda el talento de manera global a través del análisis de 134 países (INSEAD, 2023).

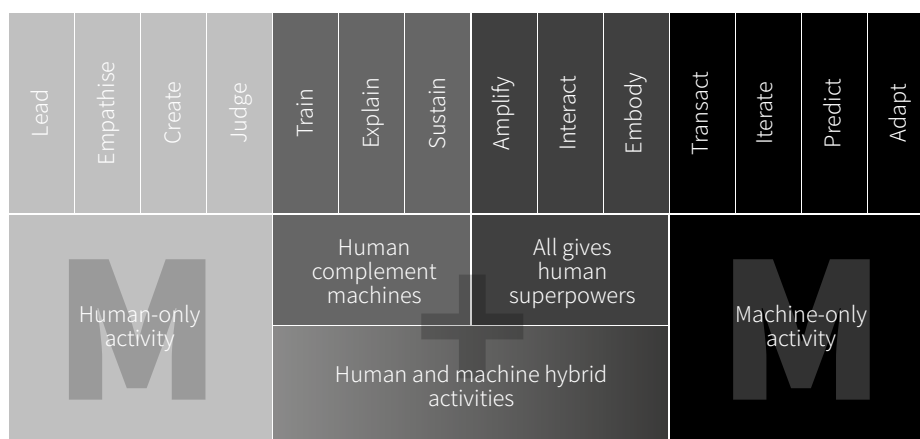
Este informe destaca la irrupción de la inteligencia artificial y sus consecuencias. Por eso nos parece adecuado resaltar de la misma los siguientes aspectos: su capacidad para mejorar las predicciones; las posibilidades que ofrece en cuanto a una depurada gestión de la información que derivan, por un lado, en una mejor toma de decisiones y en una mayor productividad, y por otro, en un desarrollo de su rol como potenciadora del bienestar de las personas.

Aunque, tal como se desprende del informe, el aspecto clave radica en tener claro que el futuro de la inteligencia artificial dependerá de la calidad de las relaciones que tenga con los humanos. La colaboración conjunta es la que ofrece mejores resultados.

Para lograr lo anterior es clave introducir la inteligencia artificial (IA) de forma progresiva dejando claro que el juicio del humano prevalece cuando la IA se confunde o vacila y que la IA debe ser una extensión lo más natural posible para que la persona trabaje a gusto con ella.

En el siguiente gráfico mostramos como pueden ser las interacciones.

**Figura 01** → THE MISSING MIDDLE OF HYBRID ACTIVITIES BETWEEN HUMANS AND AI  
 Fuente: The Global Talent Competitiveness Index (2023)



Teniendo en cuenta todo lo anterior debemos preguntarnos ¿Cómo está España y cómo está Latinoamérica en cuestión de talento?

Comenzaremos por conocer los diferentes pilares y las variables que componen cada uno de ellos.

**Figura 02** →**PILAR 1. ENABLE**

Fuente: INSEAD, 2023

PILAR	SUB PILAR	VARIABLES
1. ENABLE	1.1 Regulatory Landscape	1.1.1 Government effectiveness
		1.1.2 Rule of law
		1.1.3 Political stability
		1.1.4 Regulatory quality
		1.1.5 Corruption
	1.2 Market Landscape	1.2.1 Extent of market dominance
		1.2.2 Domestic credit to private sector
		1.2.3 Cluster development
		1.2.4 R&D expenditure
		1.2.5 ICT infrastructure
		1.2.6 Urbanisation
	1.3 Business Landscape	1.3.1 Labour rights
		1.3.2 Labour-employer cooperation
		1.3.3 Professional management
		1.3.4 Relationship of pay to productivity
1.3.5 Enterprise software		
1.3.6 Cloud computing		
1.3.7 Firms with website		

**Figura 03** →**PILAR 2. ATTRACT**

Fuente: INSEAD, 2023

PILAR	SUB PILAR	VARIABLES
2. ATTRACT	2.1 External Openness	2.1.1 FDI regulatory restrictiveness
		2.1.2 Financial globalisation
		2.1.3 Migrant stock
		2.1.4 International students
		2.1.5 Brain gain
	2.2 Internal Openness	2.2.1 Tolerance of minorities
		2.2.2 Tolerance of immigrants
		2.2.3 Social Mobility
		2.2.4 Economic empowerment of women
		2.2.5 Gender parity in high-skilled jobs
		2.2.6 Leadership opportunities for women

**Figura 04** →**PILAR 3. GROW**

Fuente: INSEAD, 2023

PILAR	SUB PILAR	VARIABLES
3. GROW	3.1 Formal Education	3.1.1 Vocational enrolment
		3.1.2 Tertiary enrolment
		3.1.3 Tertiary education expenditure
		3.1.4 Reading, maths, and science
		3.1.5 University ranking
	3.2 Lifelong Learning	3.2.1 Business school ranking
		3.2.2 Prevalence of training in firms
		3.2.3 Employee development
	3.3 Access to Growth Opportunities	3.3.1 Delegation of authority
		3.3.2 Youth inclusion
		3.3.3 Use of virtual social networks
		3.3.4 Use of virtual professional networks



**Figura 05** →**PILAR 4. RETAIN**

Fuente: INSEAD, 2023

PILAR	SUB PILAR	VARIABLES
4. RETAIN	4.1 Sustainability	4.1.1 Pension coverage
		4.1.2 Social protection
		4.1.3 Brain retention
		4.1.4 Environmental performance
		4.1.5 Vulnerable employment
	4.2 Lifestyle	4.2.1 Personal rights
		4.2.2 Personal safety
		4.2.3 Physician density
		4.2.4 Sanitation

**Figura 06** →**PILAR 5. VOCATIONAL AND TECHNICAL SKILLS**

Fuente: INSEAD, 2023

PILAR	SUB PILAR	VARIABLES	
5. VOCATIONAL AND TECHNICAL SKILLS	5.1 Mid-Level Skills	5.1.1 Workforce with secondary education	
		5.1.2 Population with secondary education	
		5.1.3 Technicians and associate professionals	
		5.1.4 Labour productivity per employee	
	5.2 Employability	5.2.1 Ease of finding skilled employees	
		5.2.2 Relevance of education system to the economy	
		5.2.3 Skills matching	
		5.2.4 Highly educated unemployment	

**Figura 07** →**PILAR 6. GLOBAL KNOWLEDGE SKILLS**

Fuente: INSEAD, 2023

PILAR	SUB PILAR	VARIABLES	
6. GLOBAL KNOWLEDGE SKILLS	6.1 High-Level Skills	6.1.1 Workforce with tertiary education	
		6.1.2 Population with tertiary education	
		6.1.3 Professionals	
		6.1.4 Researchers	
		6.1.5 Senior officials and managers	
		6.1.6 Digital skills	
	6.2 Talent Impact	6.2.1 Innovation output	
		6.2.2 High-value exports	
		6.2.3 Software development	
		6.2.4 New business density	
		6.2.5 Scientific journal articles	

España se encuentra ubicada en el puesto 29 de 134 países y en el 20 si sólo tomamos los datos de los países europeos, por detrás de Eslovenia, Portugal y República Checa.

Si la observamos por cada uno de los pilares esta es la puntuación:

### Figura 08 → PUNTUACIÓN

Fuente: INSEAD, 2023

Ranking	Facilitar	Atraer	Crecer	Retener	VT Skills	GK Skills
29	26	26	18	17	63	31

Para mejorar en este índice de talento sería importante abrirse a la entrada de talento exterior, incluyendo las universidades, centros de investigación o tecnológicos; mejorar las relaciones administración empresa; mejorar en la utilización de la tecnología; vincular la productividad con el salario; incrementar el gasto en educación superior; potenciar el desarrollo de los empleados y el uso de las redes sociales; consolidar la calidad de las escuelas de negocios; favorecer los rankings universitarios y el grado de matriculación universitaria; tomar medidas para evitar la fuga de cerebros y sincronizar los niveles educativos secundario y terciario con la oferta y demanda de especialidades.

El siguiente cuadro nos muestra los 10 países más importantes de LATAM y su posición en la comparativa global, así como el ranking en cada uno de los pilares vistos.

### Figura 09 → LOS 10 PAÍSES MÁS IMPORTANTES DE LATAM Y SU POSICIÓN EN LA COMPARATIVA GLOBAL

Fuente: INSEAD, 2023

GTCI	Enable	Attract	Grow	Retain	Vocational and technical skills	Global Knowledge Knowledge
Latin America and the Caribbean (19 countries)						
Chile (34)	Uruguay (34)	Costa Rica (28)	Uruguay (34)	Chile (34)	Trinidad and Tobago (35)	Chile (42)
Uruguay (43)	Chile (37)	Chile (34)	Chile (35)	Uruguay (36)	Chile (44)	Colombia (66)
Costa Rica (47)	Costa Rica (40)	Uruguay (36)	Costa Rica (38)	Trinidad and Tobago (46)	Jamaica (58)	Brazil (69)
Trinidad and Tobago (60)	Jamaica (50)	Trinidad and Tobago (49)	Mexico (41)	Argentina (48)	Argentina (67)	Mexico (72)
Argentina (61)	Brazil (61)	Jamaica (55)	Argentina (42)	Costa Rica (52)	Costa Rica (68)	Costa Rica (74)
Jamaica (66)	Dominican Rep. (64)	Paraguay (58)	Colombia (45)	Panama (63)	Uruguay (69)	Argentina (75)
Brazil (69)	Colombia (71)	Argentina (63)	Peru (48)	Mexico (65)	Colombia (73)	Uruguay (76)
Colombia (72)	Mexico (81)	Dominican Rep. (67)	Ecuador (57)	Paraguay (67)	Brazil (74)	Jamaica (79)
Mexico (74)	Peru (83)	Peru (68)	Bolivia (59)	Brazil (68)	Mexico (79)	Trinidad and Tobago (84)
Peru (82)	Trinidad and Tobago (85)	Colombia (70)	Brazil (60)	Ecuador (78)	El Salvador (82)	Peru (86)



Los países que ocupan los primeros puestos del ranking desarrollan capacitaciones en competencias digitales entre la población, fomentan la capacidad de innovación en el sector privado, y facilitan la creación de empresas, en especial las que trabajan con IA. Destacando también la aportación de los gobiernos al mejorar la eficacia de su gestión y aumentar la disponibilidad de servicios públicos digitales.

Cómo podemos observar existen muchas oportunidades en América Latina. Una encuesta de Endeavor (2018), realizada a más de 240 empresas en América Latina, identificó que los desafíos principales incluyen:

- Focalizarse en formar talento en IA.
- Empezar a pensar de una manera decidida en la recolección, gestión y análisis de datos.
- Educar a la sociedad sobre la realidad de la IA, mejorando el conocimiento sobre la misma.
- Aumentar las inversiones en tecnología.

Una de las consecuencias de la IA, que más impactan en el talento, según el informe de McKinsey y Company (2018) es la estimación del número de trabajos a tiempo completo (FTes) que se automatizarán para 2030 en varios países y regiones del mundo, incluida América Latina.

Su investigación prevé que 15,7 millones de (Ftes) se automatizarán en Brasil, 8,8 millones en México y sólo 0,2 millones en Costa Rica. Por el contrario, las estimaciones para China (111,2 millones) y Estados Unidos (38,6 millones) son mucho mayores, lo que ilustra aún más por qué América Latina debe empezar a tomar medidas lo antes posible para alinearse con los avances en IA e incrementar su talento.

En los datos de América Latina vemos ciertas similitudes con España en cuanto a los aspectos de mejora, como la apertura del talento externo; la mejora de las relaciones administración empresa; la vinculación de la productividad con el salario; el incremento del gasto en educación superior, pero también otros más centrados en el desarrollo de la IA como concienciar a los jóvenes sobre la importancia de las habilidades informáticas científicas para el futuro; el trabajo conjunto universidad empresa; el desarrollo de proyectos de I+D llevados a cabo conjuntamente por estudiantes; el fomento del conocimiento de la nanotecnología y las computadoras cuánticas; la necesidad de definir, incorporar y evaluar perfiles tecnológicos, y en especial de IA; la evolución en el uso de la tecnología desde la utilización de marcos de terceros como Google, Microsoft, IBM y Amazon hacia programas propios y por la creación de un ecosistema tecnológico saludable que abarque desde la investigación científica hasta el diseño y la implementación de las aplicaciones surgida de la misma.





## Capítulo 3

# ¿Dónde habita el talento?



- ⊙ Tal como hemos visto en el capítulo anterior tenemos un mapa para poder identificar el talento, pero ahora debemos centrarnos en las distintas realidades que moldean los lugares dónde lo podemos encontrar.

**Talento Interno.** Una primera realidad que nos pone en contacto con un mercado con menos personas en edad de trabajar y con una población más envejecida. Para 2030, las cinco naciones industrializadas más grandes: China, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido y Japón perderán alrededor de 30 millones de personas en edad de trabajar (Korn Ferry, 2022).

En Europa el panorama demográfico en el horizonte de 2030 nos muestra que en esta década la proporción de personas de 65 y más años sobre las de 15 a 64 años aumentará del 32% al 39,1% y en España lo hará del 29,8% al 37,2%. Destacando además que el envejecimiento poblacional en las zonas rurales es especialmente intenso (Comisión Europea, 2023).



A esta situación se le une el hecho de que las empresas, en época de pandemia, tuvieron que prescindir de muchos empleados y los que quedaron, tuvieron que asumir mucha carga de trabajo, sintiéndose poco valorados y percibiendo pocas oportunidades de crecimiento. Ambos hitos generaron el fenómeno conocido como la Gran Renuncia (Korn Ferry, 2022).

Para revertirlo y poder encontrar talento interno en las compañías es clave definir programas de desarrollo de oportunidades para los empleados; potenciar la movilidad interna; generar roles abiertos e identificar las necesidades críticas de cada compañía. Para ello cada vez más, las empresas manejan programas de IA, para auditar las habilidades requeridas de los empleados; preseleccionar a los candidatos internos prometedores; proporcionar contenido personalizado para el desarrollo profesional y para crear rutas de desarrollo profesional sobre la base de las metas y las áreas de interés de los empleados.

**Talento a corto plazo.** Esta realidad nos lleva a poner el foco en la concepción, cada vez más extendida, sobre el trabajo. Concepción que cambia el trabajo fijo y a largo plazo, por el trabajo desafiante y el corto plazo. A nivel global se estima que la cantidad de trabajadores de corto plazo crezca en 2023 hasta casi 78 millones, de aproximadamente 43 millones que había en 2018 (Korn Ferry, 2022).

Los profesionales que eligen trabajos a corto plazo o por contrato, que suelen tener altas habilidades, se centran en la misión y en el proyecto y asimilan rápidamente los nuevos entornos. De ahí que sus palancas de motivación radiquen en la flexibilidad, el saber que están utilizando sus habilidades para resolver problemas únicos y la conciencia de que para ellos es importante ir tomando descansos del estilo de vida corporativo tradicional.

Esto genera una creación de equipos de trabajo que combinan empleados permanentes, con freelancers, con trabajadores a corto plazo, con trabajadores por proyectos y con consultores. (Hays, 2023). Según el informe de Hays, los expertos recomiendan un balance del 70 % de empleos fijos y del 30 % de corto plazo.

**Talento global.** En la actualidad el talento, y esta es otra realidad, puede estar en cualquier parte del mundo y colaborar con nuestra compañía a través del modelo híbrido de trabajo.

Para identificar el talento que mejor se desempeñe en estos modelos híbridos, en primer lugar, debemos invertir más y de manera más eficiente en tecnología.

**Figura 10** →

## INVERSIÓN EN EL MERCADO DE RRHH

Fuente: Hays, 2022



En segundo lugar, debemos identificar de manera más clara cuáles son las habilidades requeridas. Habilidades que son escasas. Las predicciones afirman que 14 países del G20 podrían perder por la escasez de habilidades de los trabajadores un crecimiento acumulativo del PIB de \$11,5 billones (Hays, 2023). Escasez que empieza ser significativa en mercados como Australia, Japón y Alemania.

Tal como nos pone de manifiesto el Informe Learning Mindset Report, (Hays, 2022) las personas quieren desarrollarse para incrementar su talento. Según este informe un 83 % de los empleados están muy dispuestos a aprender nuevas habilidades y un 40% piensa que su formación y su estrategia de desarrollo deben estar alineadas. Así mismo el informe hace hincapié en explorar la necesidad de identificar nuevas habilidades y de diseñar un nuevo enfoque para desarrollarlas.

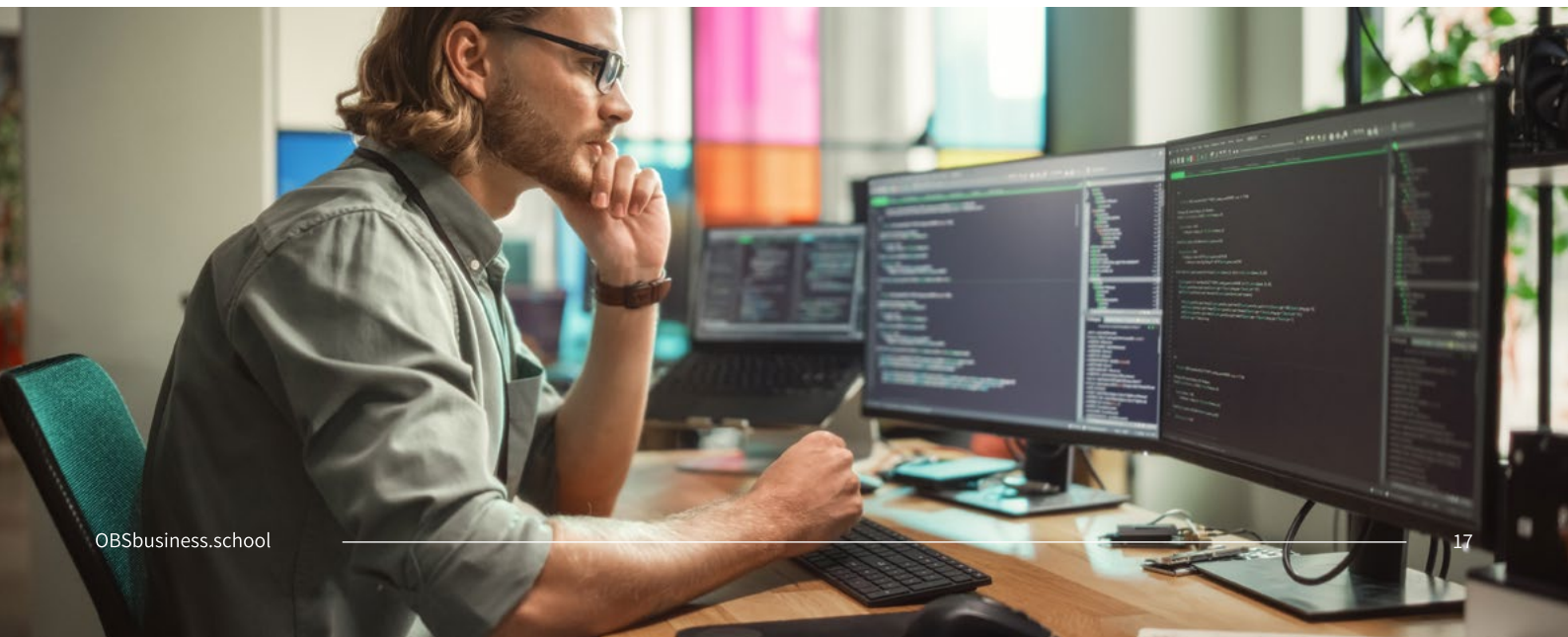
En esa misma línea encontramos el informe de la Comisión Europea del 2023 que pone de manifiesto que los trabajadores quieren trabajar en compañías que ofrecen formación continua y oportunidades de desarrollo. Empresas que suelen tener un mayor enfoque sobre el bienestar del empleado, ofreciendo flexibilidad laboral y beneficios inclusivos, como apoyo para la salud mental y asistencia para el cuidado de los niños.

**Talento Verde.** Otra bolsa de talento la podemos encontrar en los denominados empleos verdes. El sector de renovables, el del ahorro y eficiencia y el de las redes y electrificación, está llamado a ser un motor de creación de empleo y por ende de demanda de talento (Forética, 2022). El ahorro en la factura energética supondrá una generación indirecta de aproximadamente 118.000 empleos al año en 2032, según el Informe de Impacto económico, de empleo, social y sobre la salud pública del plan nacional integrado de energía y clima 2021-2030 (Ministerio de Transición Ecológica, 2022).

**Talento de ida y vuelta.** Otra realidad nos habla de los empleados que abandonan la empresa y luego vuelven a ella, también llamados empleados boomerang.

Los empleados boomerang representaron el 4,2 % de todas las contrataciones en EE. UU. a través de empleos publicados en LinkedIn; en 2019, esta cifra fue del 3,3 % (Korn Ferry, 2022).

Otro colectivo que podemos englobar en esta realidad son los padres o cuidadores que optaron por tomar un descanso de su carrera para luego volver, según informe de Staffing Industry Analysts, estos pueden llegar a representar el 60% de la fuerza laboral (Hays, 2023).





The background of the slide is a blurred photograph of a meeting. In the foreground, a person's hand is visible, holding a blue marker and drawing a square with an 'X' inside on a white surface. To the right, a yellow sticky note is partially visible with the text 'AUS' and 'DISE' written on it. In the bottom left, a pink sticky note is attached to a surface. The overall scene suggests a collaborative work environment.

## Capítulo 4

---

# Palancas para incrementar el talento

- ⊗ Dentro de las palancas que podemos desplegar para incrementar el talento nos focalizaremos en dos: la formación y el coaching.

### Formación.

Dentro de la formación surge el uso de nuevos formatos aprovechando soluciones de nuevas tecnologías, como la realidad virtual y aumentada. Y aparecen nuevos perfiles de trabajadores que necesitan formación, nuevos especialistas, trabajadores de perfiles diversos para adaptarse a los cambios tecnológicos, culturales o medioambientales, y también trabajadores afectados por la obsolescencia de ocupaciones (Randstad, 2023).

El cambio tecnológico que tiene lugar en la actualidad se compone de diversos ámbitos, relacionados entre sí, de los cuales los tres primeros son especialmente importantes para el desarrollo del talento.

**Figura 11** →

### TENDENCIAS DE FORMACIÓN

Fuente: : Randstad, 2023

Realidad virtual y realidad aumentada	Inteligencia Artificial	Robótica
Cloud computing	Ciberseguridad	Comercio electrónico y digital
Interfaces neuronales	Vehículos sin conductor	Internet de las cosas

La realidad virtual permite simular entornos, situaciones u objetos, bien basados en la realidad o puramente virtuales, posibilitando la creación de experiencias sin desplazarse físicamente. La realidad aumentada permite superponer imágenes virtuales sobre la realidad, ofreciendo múltiples aplicaciones en los campos del ocio, la reparación o el diseño, además de en el propio campo de la formación.

La utilización de estas realidades nos permite aumentar la flexibilidad del teletrabajo favoreciendo la colaboración y la comunicación entre empleados que trabajan a distancia. Nos ayuda en labores comerciales al permitirnos visualizar productos de manera más realista que las fotografías, pudiendo interactuar con modelos virtuales representados en entornos que simulan la realidad.

Permite también entrenar en tareas manuales, ya que proporciona información en tiempo real a los técnicos en su trabajo cotidiano, a través de la visualización de parámetros sobre el funcionamiento de maquinaria, manuales de instrucciones en 3D, asistencia virtual o en remoto ofrecida por otros compañeros. Además es posible simular entornos que reduzcan la ansiedad, complementando técnicas de relajación y mindfulness, y permitan aprender a adaptarse a situaciones que generan estrés, como las alturas, volar, hablar en público, o la interacción social (Psious, 2021).

En cuanto a la robótica, hará que los conocimientos sobre la misma sean necesarios, tanto para la creación, programación y mantenimiento de los robots, como para la interacción cotidiana con ellos (INE, 2023).

En España el 8,3% de las empresas utiliza algún tipo de robot, cifra que asciende hasta el 26,3% entre las grandes empresas.

Entre las empresas que utilizan robots: El 82,2% utiliza robots industriales y el 32,9% robots de servicio.

La tendencia de la robótica está siendo cada vez más frecuente en PYMES.

Otra herramienta que debemos usar en formación es la inteligencia artificial. Esta nos permite la automatización de tareas rutinarias, la asistencia en la toma de decisiones o incluso la propia toma de decisiones en múltiples campos, desde el sector financiero, los seguros, la medicina, la gestión de stocks, la comercialización o la gestión de recursos humanos.

En el siguiente cuadro vemos las aplicaciones que nos ofrece la IA. Aplicaciones que posiblemente requerirán de formación. (Microsoft Research, 2023; Comisión Europea, 2021; OECD 2023).

**Figura 12** →

**APLICACIONES QUE NOS OFRECE LA IA DENTRO DEL ÁMBITO FORMATIVO**

Fuente: : OECD, 2023

Crear imágenes	Proporcionar atención al cliente	Redactar descripciones de empleos para ofertas de trabajo	Seleccionar personal
Traducir textos	Redactar textos	Escribir código de software	Resolver problemas matemáticos
Diagnosticar enfermedades y proponer tratamientos	Enseñar, orientar a estudiantes y valorar el nivel de conocimientos adquiridos	Evaluar la solvencia crediticia de personas	Interpretar y crear música

También debemos destacar que el porcentaje de empresas que emplean tecnologías de IA en España asciende al 9,6% y alcanza el 40,7% entre las grandes empresas (INE, 2023). Esto nos refiere la oportunidad de desarrollo que existe en España, así como las posibilidades de formar en la misma.

Las estrategias que seguirán las empresas para obtener las competencias necesarias en la implementación de soluciones de IA pasan por la formación en mayor medida que por proveedores externos o la contratación de talento. El 64% de las empresas en el sector financiero y el 71% en la industria manufacturera que han adoptado soluciones de IA han proporcionado formación a su plantilla (OECD, 2023).



El Foro Económico Mundial destaca que la demanda de las competencias transversales o soft skills crecerán en los próximos años (Foro Económico Mundial, 2023).

**Figura 13** → SOFT SKILLS

Fuente: : Foro Económico Mundial, 2023

Pensamiento analítico	Creatividad	Resiliencia	Flexibilidad y agilidad
Motivación	Conciencia de uno mismo	Curiosidad	Capacidad de aprendizaje
Atención al detalle	Empatía	Liderazgo	Orientación

La formación se convierte en una herramienta clave para gestionar todo lo visto anteriormente. Así habrá necesidad de formación de nuevos profesionales en campos tecnológicos como la IA, la robótica, la realidad inmersiva o los empleos verdes y también de especialistas híbridos (expertos en finanzas o derecho e inteligencia artificial), (Randstad, 2023).

Debemos potenciar la formación en el reciclaje profesional para acceder a nuevas ocupaciones y en conocimientos técnicos y competencias de diferentes ocupaciones que tendrán una mayor demanda por el cambio en los patrones de consumo generado por el cambio cultural (más compras online, pago por uso, sostenibilidad de productos, mayor importancia del ocio, la salud o el bienestar, etc.).

Será importante formar a los departamentos de recursos humanos para que tengan una mayor sensibilidad y eficacia al crear y apoyar a equipos de trabajo más diversos e intergeneracionales, para incrementar la presencia del teletrabajo, y para crear contextos donde destaque el bienestar del empleado y la innovación y el aprendizaje continuos.

## **Coaching**

Vamos a explorar el impacto del coaching en el talento.

### **Coaching y desempeño laboral. La base del talento.**

De acuerdo con el metanálisis realizado por Graßmann (Grabmann et al. 2020) se observan resultados positivos del coaching en relación con autoeficacia, se analizan seis estudios que abordan 2059 procesos de coaching y con la percepción de una mayor efectividad, se analizan seis estudios que observan 2322 procesos de coaching.

Existen estudios que avalan que el coaching directivo influye significativamente en el desempeño de los empleados (Koshksaray et al. 2020; Pousa et al. 2020). En esa línea en un estudio realizado con 298 ingenieros de software que trabajan en empresas de tecnología de la información se demuestra que el coaching directivo basado en la facilitación, es decir el que fomenta el pensamiento creativo, crea un entorno donde se apoya la exploración y la implementación de nuevas alternativas y fomenta la expresión de nuevas ideas, impacta de manera positiva en el aprendizaje continuo y el desempeño de las tareas de los empleados (Budhiraja, 2023).

Otro punto importante lo encontramos en la práctica del coaching en las relaciones entre el manager y sus colaboradores. Los resultados asociados con el coaching directivo, es decir cuando el manager ejerce de coach, se refieren a una mejora de la satisfacción laboral de los empleados del rendimiento (McCarthy & Milner, 2020) y de la optimización del potencial del colaborador. También se ha demostrado que el coaching directivo influye positivamente en el compromiso organizacional, el aprendizaje y la eficacia del equipo y el desarrollo profesional y en las percepciones de los empleados sobre la confiabilidad del manager. En el estudio de McCarthy y Milner (2020) destacan resultados como “permitir el desarrollo de los empleados”, “crecimiento propio” y “satisfacción/alegría”.

A modo de resumen podemos decir que los managers al practicar el coaching aprenden a gestionar mejor a las personas; desarrollan empleados; sobre su crecimiento personal; sobre las habilidades de su rol gerencial y sobre la satisfacción laboral.

### **Coaching y Organizaciones que aprenden.**

El talento encuentra un entorno adecuado y la sostenibilidad necesaria para desplegar su potencial en las organizaciones que aprenden. Hassan et al. (2022) sostienen que las estrategias eficientes de Talent Management brindan estabilidad y sostenibilidad a las organizaciones que aprenden. Una organización que aprende se considera un enfoque basado en recursos que se centra en la capacidad de la organización para transformar los recursos disponibles en competencias que son únicas y no pueden ser fácilmente imitadas por otros competidores.

En esa línea, Hakro y Mathew (2020) confirman que el coaching es un enfoque eficaz de desarrollo del talento que facilita el desarrollo personal y profesional de los empleados y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

De ahí que podamos inferir que el coaching es una herramienta válida para desarrollar el talento en entornos favorables como el de las organizaciones que aprenden.

### **Coaching de Inteligencia Artificial.**

El coaching se plantea como una relación entre un cliente y un coach profesional, que implica un proceso sistemático que se centra en el establecimiento colaborativo de objetivos, la construcción de soluciones y el fomento del aprendizaje autodirigido y el crecimiento personal de los clientes.



¿Es posible el coaching realizado por inteligencia artificial? Para responder a lo anterior debemos lo primero es definirlo. El coaching de IA puede definirse como un proceso sistemático asistido por máquinas para ayudar a los clientes a establecer objetivos profesionales y construir soluciones para alcanzarlos de manera eficiente. Aprovechando las oportunidades del aprendizaje de IA basado en datos y sin guía humana, el coaching de IA podría aprender basándose en un gran conjunto de datos de procesos de coaching para ser más eficiente a la hora de ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos, por ejemplo mediante la mejor selección de herramientas y ejercicios o preguntas para hacer. Por lo tanto, la IA no sólo aprendería de un proceso de coaching a otro, sino que también podría adaptarse mientras trabaja con el mismo cliente (Grabmann & Schermuly, 2020).



Existe un debate en curso sobre el impacto potencial de la inteligencia artificial en la humanidad. Por eso debemos empezar a definir la relación entre IA y coaching. En esa línea se presenta el marco Designing AI Coach (DAIC) que utiliza principios de sistemas expertos para vincular la eficacia del coaching humano (relaciones sólidas entre coach y cliente, conducta ética, resultados de coaching enfocados respaldados por modelos teóricos probados) con enfoques de diseño de IA establecidos (Terblanche, 2020).

El marco postula que un coach de IA, de chatbot eficaz, debe centrarse en un resultado de coaching específico, como la consecución de objetivos, el bienestar, la autoconciencia o el cambio de comportamiento. Además, el modelo operativo interno del chatbot debe basarse en modelos teóricos validados que respalden el resultado específico del coaching. Además, los importantes predictores del éxito del coaching (una relación sólida entre el coach y el coachee) deben estar integrados en el modelo de interacción del chatbot. Finalmente, el comportamiento del chatbot debe estar guiado por un código ético de coaching organizacional aceptable, siendo consciente al mismo tiempo de los requisitos, restricciones y convenciones de un contexto organizacional típico.



Todavía no existen muchos estudios respecto a la eficacia del coaching a través de IA. Sin embargo, un estudio longitudinal, probó la eficacia de un coach de IA (chatbot) llamado Vici. Vici, el entrenador de IA utilizado en el estudio, es un chatbot de desarrollo personalizado basado en texto diseñado según el marco DAIC (Designing AI Coaches) (Terblanche, 2020) e implementado en la plataforma de mensajería instantánea Telegram. Un grupo experimental de 75 personas utilizó Vici durante seis meses.

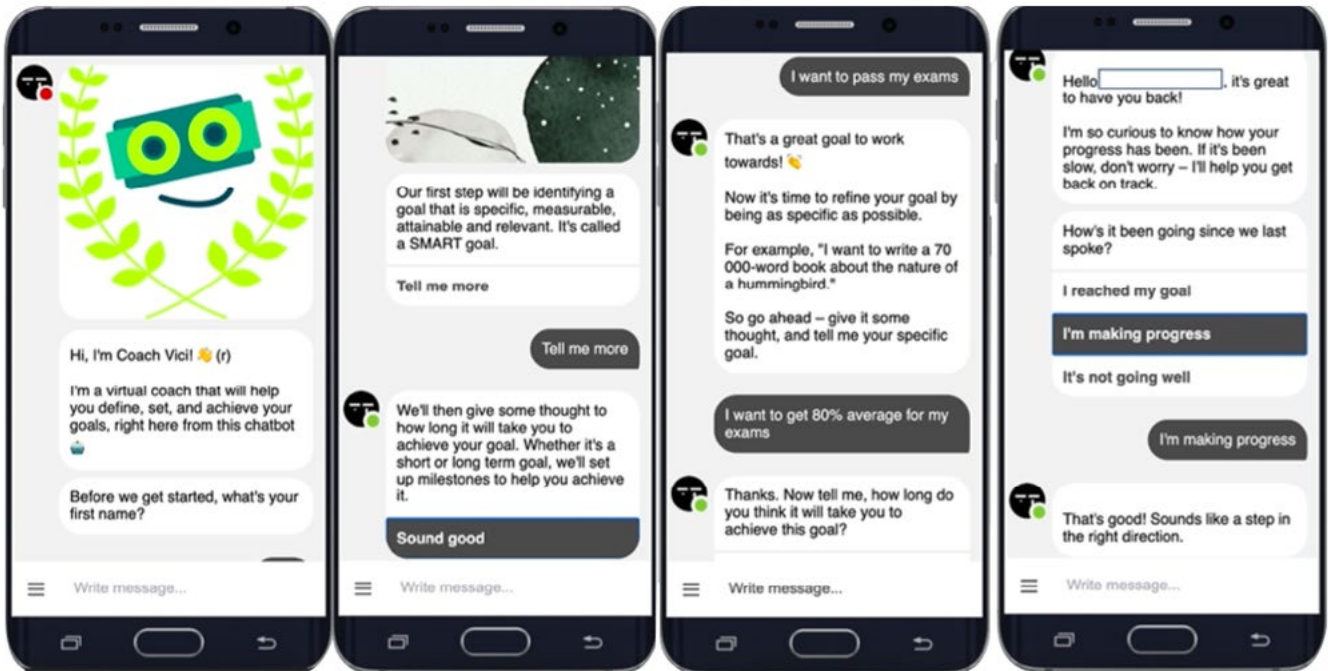
Se recopilaron ocho mediciones sobre el logro de objetivos, la resiliencia, el bienestar psicológico y el estrés percibido del grupo experimental y de control (Terblanche, et al. 2022). El estudio pone de manifiesto una tendencia muy positiva en el logro de objetivos y muy vinculada con la frecuencia de utilización de Vici.

Vici ayuda a los usuarios a identificar objetivos, especificar acciones para alcanzar los objetivos, monitorear el progreso de los objetivos y acciones y ajustar cualquiera si es necesario.

A continuación, mostramos un ejemplo de Vici.

**Figura 14** → EJEMPLO VICI

Fuente: : Vici



Dos estudios longitudinales equivalentes midieron el aumento en el logro de objetivos de los clientes como resultado de haber recibido coaching durante un período de 10 meses. El primer estudio involucró a entrenadores humanos y el estudio de replicación utilizó un entrenador de chatbot de IA. En ambos estudios, los entrenadores humanos y el entrenador de IA fueron significativamente más efectivos para ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos en comparación con los dos grupos de control.

Estos resultados nos ponen en el camino de afirmar que el coaching de IA podría ampliarse para democratizar el coaching. Así como que el entrenamiento con IA podría aumentar la demanda de entrenamiento humano y la IA podría reemplazar a los entrenadores humanos que utilizan enfoques de entrenamiento simplistas basados en modelos.

En la actualidad, la falta de empatía e inteligencia emocional de la IA hace que los entrenadores humanos sean irreplicables. Sin embargo, comprender la eficacia del entrenamiento con IA en relación con el entrenamiento humano puede promover el uso enfocado de la IA, en beneficio significativo de la sociedad (Terblanche et al. 2022).





## Capítulo 5

---

# Conclusiones

- ④ Como hemos visto, el talento debe ser considerado con un fractal con múltiples caras. Fractal que, por un lado, para poder tener una visión clara del mismo necesitamos estar en una posición que nos permita verlo en su globalidad, y por otro, para su comprensión es necesario conocer la interacción de las diferentes caras entre sí.



Una primera cara es la conformada por las inteligencias de Gardner a las que debemos añadir la inteligencia artificial. Tenemos otra cara formada por los pilares del talento definida por variables como el entorno regulatorio y de mercado, la renta per cápita, las inversiones extranjeras, la educación, las relaciones estado empresa, la seguridad, el estilo de vida, la empleabilidad, la calidad del medioambiente, etc. Y una última cara estaría conformada por la concepción del trabajo de los diferentes colectivos, la posibilidad de encontrar talento en cualquier parte del mundo y que trabaje con nosotros a través de los modelos híbridos y remotos de trabajo y los nuevos sectores como los empleos verdes.

De ese fractal, que es el talento, emerge una palabra por encima de las demás en orden a definir la inteligencia del talento: **las relaciones**. Por eso para hablar del desarrollo del talento es imprescindible que, por un lado, se den las relaciones entre las partes antes citadas y por otro, que se optimice dicha relación.



Debe haber una primera relación que es trabajar desde y con la persona. Para identificar, gestionar, desarrollar y retener el talento se deben generar entornos de autoconocimiento donde las personas puedan relacionarse con sus inteligencias y competencias, para entenderse y poder empatizar y comprender a los demás. En esta línea es necesario trabajar de manera personalizada con los diferentes colectivos donde podemos encontrar talento, teniendo en cuenta su manera de entender el trabajo, sus valores, sus inquietudes e idiosincrasia.

De ahí que generar un reconocimiento y bienestar para las personas que han vivido las consecuencias del envejecimiento de la población y la disminución de plantillas por la crisis es algo importante en aras a poder revitalizar el talento existente.

Así mismo hay que construir una óptima convivencia entre la heterogeneidad de personas, empleados permanentes, freelancers, trabajadores a corto plazo, trabajadores por proyectos y consultores, que van a conformar los futuros equipos de trabajo.

Debe haber una segunda relación entre instituciones y empresas que terminen beneficiando a las personas. Se hace necesario como ya hemos apuntado anteriormente abrirse a la entrada de talento exterior; mejorar en la utilización de la tecnología; vincular la productividad con el salario; incrementar el gasto en educación superior; generar entornos de trabajo seguros; cuidar la salud mental; potenciar el desarrollo de los empleados y el uso de las redes sociales para acceder a nuevas oportunidades; consolidar la calidad de las escuelas de negocios; tomar medidas para evitar la fuga de cerebros y sincronizar los niveles educativos con la oferta y demanda de las empresas.

Debe haber una tercera relación, está relacionada con la inteligencia artificial. De ahí que conocerla, cambiar la percepción amenazadora actual y formarse en ella deviene algo necesario. Por eso concienciar a los jóvenes sobre la importancia de las habilidades informáticas y científicas para el futuro; fomentar el conocimiento de la nanotecnología y las computadoras cuánticas y crear un ecosistema tecnológico saludable que abarque desde la investigación científica hasta la creación e implementación de las aplicaciones surgida de la misma son medidas muy recomendables.

Para anclar esas relaciones contamos con dos grandes y eficaces palancas, la primera es la formación, que nos permite empezar a afirmar que el futuro estará liderado por la relación entre humanos e inteligencia artificial. Futuro que debemos, por un lado, empezar a caminar desde la realidad virtual y aumentada y la robótica y por otro construir desde las nuevas competencias que nos propone el Foro Económico Mundial. Para ello será necesario crear nuevos modelos de gestión de dichas competencias que nos permitan garantizar la observación de estas para así identificar y desarrollar el talento.

La segunda es el coaching, que fomenta el autoconocimiento y las relaciones para mejorar el cumplimiento de los objetivos. Trabajar en formar y generar en los managers la sensibilidad para relacionarse con sus colaboradores desde la mentalidad y herramientas del coaching creará relaciones potenciadoras del talento. Igualmente construir empresas que aprenden supone crear entornos donde se facilita el desarrollo personal y profesional de los empleados. Y por último, para desarrollar el talento de cada persona podemos empezar a contar con coaching de inteligencia artificial, siguiendo como proponemos un modelo ético y basado en principios de sistemas expertos, que ayuda a las personas a mejorar sus resultados al fijar y desarrollar sus objetivos, fomentando a su vez la necesidad de coaches humanos que desarrollan las relaciones, la empatía y la inteligencia emocional.

A modo de conclusión final podemos argumentar que cuanto más y mejores sean las relaciones de las personas consigo mismas, con los demás, con la empresa, con las instituciones y con las diferencias inteligencias, especialmente con la inteligencia artificial más posible será conocer el talento individual e identificar las medidas necesarias para desarrollar el mismo.

---

# Referencias bibliográficas

1. Abiwu, L., & Martins, I. (2022). *Talent development as a source of sustainable competitive advantage for higher education institutions during the COVID-19 pandemic*. SA Journal of Human Resource Management, 20, 10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1777>
2. Akhnif, E., Macq, J., Idrissi Fakhreddine, M. O., & Meessen, B. (2017). *Scoping literature review on the learning organization concept as applied to the health system*. Health Research Policy and Systems, 15(1), 1–12. DOI:10.1186/s12961-017-0176-x
3. Bubeck, S., Chandrasekaran, V., Eldan, R., Gehrke, J., Horvitz, E., Kamar, E., ... & Zhang, Y. (2023). *Sparks of artificial general intelligence: Early experiments with gpt-4*. arXiv preprint arXiv:2303.12712. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.12712>
4. Budhiraja, S. (2023), «Continuous learning and employee performance: a moderated examination of managers' coaching behavior in India», Personnel Review, Vol. 52 No. 1, pp. 200-217. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0272>
5. Buljac-Samardzic, M. and van Woerkom, M. (2015), “Can managers coach their teams too much?”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 30 No. 3, pp. 280-296. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2012-0380>
6. Cedefop (2023). *Skills Forecast Spain 2035*. [skills\\_forecast\\_2023\\_spain.pdf](https://www.europa.eu/press-room/media/306046/skills_forecast_2023_spain.pdf) (europa.eu)
7. Comisión Europea (2021), “Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial”. [eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021PC0206](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021PC0206)
8. Comisión Europea (2023) “The impact of demographic change in a changing environment”. [the\\_impact\\_of\\_demographic\\_change\\_in\\_a\\_changing\\_environment\\_2023.PDF](https://www.europa.eu/press-room/media/306046/the_impact_of_demographic_change_in_a_changing_environment_2023.pdf) (europa.eu)
9. Comisión Europea (2023) *Employment and Social Developments in Europe. Addressing labour shortages and skills gaps in the EU*. [Employment and Social Developments in Europe 2023 – European Sources Online](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1)
10. Orjuela Pinzon, N. C., & Silva, J. P. (2023). *La nueva era del talento humano*. [El-efecto-Z-cobranded-DCH.pdf](https://www.orgdch.org/efecto-Z-cobranded-DCH.pdf) (orgdch.org)
11. Eckermann, J. P. (1848). “Gespräche mit Goethe”, vol. III, Magdeburg. [Traducción al español de Francisco Ayala (1949), Conversaciones con Goethe. Buenos Aires: Jackson].
12. Endeavor. (2018). *El Impacto de la Inteligencia Artificial en el Emprendimiento*, available at <http://contenido.endeavor.org.mx/inteligenciaartificial>
13. Foretica (2022) “JOBS 2030: Futuro del trabajo Observatorio español de empleo verde y transición justa”. [informe\\_jobs\\_2030\\_empleo\\_verde\\_transicion\\_justa.pdf](https://www.foretica.org/informe_jobs_2030_empleo_verde_transicion_justa.pdf) (foretica.org)



- 14.** Foro Económico Mundial (2023) *Future of Jobs Report 2023*. *The Future of Jobs Report 2023* | Foro Económico Mundial ([weforum.org](http://weforum.org))
- 15.** Fundación IE (2018). “*Los trabajadores seniors en la empresa española. Realidades y retos*”.
- 16.** Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples*. Barcelona: Paidós.
- 17.** Grabmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). *The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis*. *Human Relations*, 73(1), 35-58. <https://doi.org/10.1177/0018726718819725>
- 18.** Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., & Scullion, H. (2022). *Understanding talent management for sports organizations – evidence from an emerging country*. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2192–2225. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2023-0067>
- 19.** Hastorf, Albert H. (1997) *Lewis Terman’s Longitudinal Study of the Intellectually Gifted: Early Research, Recent Investigations and the Future*, *Gifted and Talented International*, 12:1, 3-7, DOI: [10.1080/15332276.1997.11672858](https://doi.org/10.1080/15332276.1997.11672858)
- 20.** Hays, (2022) *Learning Mindset Report. Working for your tomorrow*. <https://social.hays.com/2022/08/01/the-learning-mindset-report-2022/>
- 21.** Hays, (2023) *En búsqueda del buen talento. Desbloqueando habilidades ocultas: Encontrar talento para impulsar tu negocio*. <https://www.hays.es/informe-busqueda-buen-talento>
- 22.** INE (2023) *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2021-22*. Datos entre empresas de 10 o más empleados, excepto CNAE 56, 64-66 y 95.1
- 23.** International Federation of Robotics (2023). *World Robotics 2023 advance*. [https://ifr.org/img/worldrobotics/2023\\_WR\\_extended\\_version.pdf](https://ifr.org/img/worldrobotics/2023_WR_extended_version.pdf)
- 24.** INSEAD (2023): *The Global Talent Competitiveness Index 2023: What a Difference Ten Years Make What to Expect for the Next Decade* [insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf](https://insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf)
- 25.** Koshksaray, A.A., Ardakani, A.A., Ghasemnejad, N. and Azbari, A.Q. (2020), “*The effect of customer orientation coaching on employee’s individual performance and financial and non-financial performance*”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 437-469. <https://doi.org/10.1177/0972150922110957>
- 26.** Lovejoy, C. A. (2019). *Technology and mental health: the role of artificial intelligence*. *European Psychiatry*, 55, 1-3.
- 27.** McCarthy, G. and Milner, J. (2020), “*Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice*”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 58 No. 1, pp. 149-170.
- 28.** Matsuo, M. (2018), “*How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity*”, *Personnel Review*, Vol. 47 No. 1, pp. 118-132.
- 29.**

- 30.** Ministerio de Transición Ecológica (2022) *Informe de Impacto económico, de empleo, social y sobre la salud pública del plan nacional integrado de energía y clima 2021-2030*. [https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/images/es/informesocioeconomicopnieccompleto\\_tcm30-508411.pdf](https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/images/es/informesocioeconomicopnieccompleto_tcm30-508411.pdf)
- 31.** Mönks, F. y Mason, E. (2000). “*Developmental psychology and giftedness: theories and research*”. En K. Heller, F. Mönks, R. Sternberg, R. Subotnik (Eds.), *International Handbook of Giftedness and Talent*. Oxford: Pergamon Press.
- 32.** OECD (2023), “*Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs*”. <https://oecd.org/employment-outlook/2023/>
- 33.** Pousa, C., Richards, D.S. and Trépanier, C. (2018), “*Managerial coaching of frontline employees: the moderating role of gender*”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 29 No. 3, pp. 219-241.
- 34.** Pousa, C., Liu, Y. and Aman, A. (2020), “*The effect of managerial coaching on salesperson’s relationship behaviors: new evidence from frontline bank employees in China*”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 38 No. 6, pp. 1259-1277. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2021-0420>
- 35.** Psious, (2021) *Virtual Reality Benefits for your Mental Health*. [https://ameliavirtualcare.com/wp-content/uploads/2021/03/Patients-ebook\\_VR-and-its-mental-health-benefits-1.pdf](https://ameliavirtualcare.com/wp-content/uploads/2021/03/Patients-ebook_VR-and-its-mental-health-benefits-1.pdf)
- 36.** Randstad (2023) *Tendencias de formación. Anticipando la formación del futuro desde las tendencias estructurales de cambio del mercado laboral*. <https://www.randstadresearch.es/tendencias-formacion/>
- 37.** Salazar, C. V., & Salazar, N. V. (2024). *La identificación de los educandos con talento en el contexto educativo*. Varona.
- 38.** Terblanche, N. (2020) ‘*A design framework to create Artificial Intelligence Coaches*’, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18 (2), pp.152-165. DOI: [10.24384/b7gs-3h05](https://doi.org/10.24384/b7gs-3h05)
- 39.** Terblanche, N., Moly, J., De Haan, E. and Nilsson, V. (2022) ‘*Coaching at Scale: Investigating the Efficacy of Artificial Intelligence Coaching*’, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 20 (2), pp.20-36. DOI: [10.24384/5cgg-ab69](https://doi.org/10.24384/5cgg-ab69)
- 40.** Terblanche N, Moly J, de Haan E, Nilsson VO (2022) *Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy*. PLoS ONE 17(6): e0270255. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270255>
- 41.** Younas, M., & Bari, M. W. (2020). *The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development*. *Economic Research- Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330–1353, DOI: [10.1080/1331677X.2020.1748510](https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510).



# **OBS** Business School

---

School of **Business Administration & Leadership**

School of **Innovation & Technology Management**



---

 **Planeta Formación y Universidades**