

## **La gestión del talento de la generación Z y la singularidad tecnológica**

Virginia Ramírez Herrero. *Universidad Rey Juan Carlos*

Marta Ortiz-de-Urbina Criado. *Universidad Rey Juan Carlos*

El concepto de singularidad tecnológica, definido por Ray Kurzweil (2005), predice un futuro en el que la inteligencia artificial (IA) superará las capacidades cognitivas humanas, lo que dará lugar a una transformación social sin precedentes. En la actualidad convivimos en nuestro día a día con esta aceleración tecnológica que convive de forma paralela con la aparición de la Generación Z (GenZ) en el entorno laboral, una cohorte de individuos nacidos entre 1995 y 2010 cuya identidad nativa digital configura su impacto social. Explorar la intersección de estos fenómenos revela tanto retos como oportunidades para un mundo cada vez más mediado por las tecnologías de IA.

La consultora internacional especializada en detectar tendencias futuras de mercado, Gartner (2024) afirma que, en 2026, el 20% de las organizaciones utilizará la IA para reducir un 50% las funciones de los mandos intermedios. El contexto tecnológico del que forma parte de la singularidad tecnológica incluye los siguientes escenarios tecnológicos según un estudio desarrollado por la multinacional IBM (2024):

- 1) Redes neuronales y aprendizaje profundo: Estas tecnologías imitan la estructura y función del cerebro humano, permitiendo avances significativos en reconocimiento del habla, imágenes y navegación autónoma.
- 2) Computación cuántica: Aumenta exponencialmente la potencia y la eficiencia de computación, acelerando las capacidades de IA más allá de los límites actuales.
- 3) Procesamiento del lenguaje natural (PLN): Crucial para desarrollar IA capaz de comprender y generar texto similar al humano, con ejemplos como ChatGPT y Copilot.
- 4) Robótica y automatización: Permiten a las máquinas realizar tareas que requieren destreza y toma de decisiones.
- 5) Computación en la nube y Big Data: Facilita los complejos modelos de aprendizaje automático necesarios para el desarrollo avanzado de la IA.
- 6) Biotecnología e interfaces cerebro-ordenador (BCI): Conectan el cerebro humano directamente a ordenadores, fusionando inteligencia biológica y artificial.

Tras el análisis del contexto tecnológico, podríamos estimar que la singularidad tecnológica forma parte de la realidad actual, como la aceleración de todos los procesos, automatización de todo el trabajo humano, transhumanismo creciente y muy diverso, riesgos existenciales e importantes preocupaciones éticas y dominio de la IA en recursos muy significativos para el ser humano.

En línea con el discurso tecnológico como parte innata de su educación, la Generación Z se presenta entre los demás grupos sociales como la generación con mayor adaptabilidad a los ecosistemas digitales y usuaria de plataformas que permitan modelos de trabajo híbridos y aprendizaje colaborativo. Entre los atributos clave de la Generación Z se incluyen su mentalidad emprendedora, su atención a la salud mental y su deseo de expresión creativa a través de la tecnología (Peña, 2017). En el estudio “Liderazgo intergeneracional: una propuesta de estilo de liderazgo para gestionar la diversidad y las nuevas tecnologías” (Ramírez-Herrero et al., 2024) se analizan las diferencias intergeneracionales y los estilos de liderazgo asociados a cada generación en el lugar de trabajo, proponiendo un nuevo estilo de liderazgo intergeneracional para mejorar la gestión de la diversidad generacional y las demandas tecnológicas. En este sentido la generación Z, destaca por poseer cualidades de liderazgo que coinciden con las aspiraciones de una sociedad que se enfrenta al despliegue ético de la IA en el que se pueden combinar un liderazgo sostenible que promueve la innovación y el intercambio de ideas, centrado en el aprendizaje y la mejora continua, aceptando los errores de forma no punitiva, con el e-líder que es capaz de entender las nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades de los empleados y crear relaciones entre ellos, y con el liderazgo feliz: “Aquellas personas que lideran organizaciones teniendo en cuenta factores internos como las emociones positivas, el entusiasmo, juicio ético, afectividad, integridad, autenticidad e inteligencia emocional, pero sin olvidar la importancia de la eficacia individual y organizativa” (Díaz-García et al., 2023).

El énfasis de esta generación en la autenticidad -ya sea en las redes sociales o en la cultura corporativa- ilustra una demanda de aplicaciones tecnológicas transparentes y centradas en el ser humano. Las consideraciones éticas ocupan un lugar destacado, reflejando la defensa de la Generación Z de un despliegue tecnológico sostenible y equitativo para las personas. Esto subraya la doble naturaleza de la innovación tecnológica: como herramienta para el avance humano y como fuente potencial de desigualdad. Según el informe anual realizado en 2024 por la consultora Deloitte (2024), las generaciones más jóvenes en el entorno laboral (Millennial y GenZ) muestran gran preocupación por el impacto de la IA en sus carreras y en la naturaleza de sus trabajos, ya que consideran fundamental elegir carreras menos vulnerables a la automatización de las inteligencias artificiales.

Se identifican interesantes paralelismos entre la adaptabilidad y capacidad de transformación de la Generación Z y la singularidad tecnológica. La adopción de herramientas digitales por parte de la Generación Z refleja un ritmo paralelo y exponencial al de la evolución de la IA. La insistencia de la GenZ a las prácticas sostenibles y socialmente responsables es paralela a los imperativos éticos de la gobernanza de la IA. Y la creatividad y la conectividad son las piedras angulares tanto de la manera de explorar el entorno laboral de la GenZ, como del papel que la IA aporta en la mejora de eficacia en múltiples procesos.

La interacción entre los valores de la Generación Z y la singularidad tecnológica ofrece un modelo para navegar por un escenario tecnológico centrado en valores humanos. Al alinear la innovación de la IA con los principios humanistas, tal y como defiende la Generación Z, la sociedad puede aprovechar la singularidad para hacer frente a los acuciantes retos mundiales, fomentando al mismo tiempo la inclusión y la equidad.

## Fuentes de información utilizadas

- Deloitte (2024). Encuesta Global 2024 a Millennials y Generación Z. Deloitte.  
Disponible en: <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/research/encuesta-millennial.html>
- Díaz-García, G.A.; Ortiz-de-Urbina-Criado, M.; Ravina-Ripoll, R. Happy leadership, now more than ever. *Int. J. Happiness Dev.* 2023.
- Gartner (2024). 3 predicciones audaces y prácticas sobre el futuro de la IA generativa. Gartner. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/3-predicciones-audaces-y-practicas-sobre-el-futuro-de-la-ia-generativa>
- IBM (2024). Technological Singularity. Retrieved from <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/technological-singularity>
- Kurzweil, R. (2005). The singularity is near. In *Ethics and emerging technologies* (pp. 393-406). London: Palgrave Macmillan UK
- Peña, A. V. (2017). Generation Y facing the challenge of their labor market insertion: Realities versus stereotypes. *Arbor*, 193(783), A375A375.
- Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Medina-Merodio, J. A. (2024). Intergenerational leadership: a leadership style proposal for managing diversity and new technologies. *Systems*, 12(2), 50.

**Fecha del caso:** diciembre de 2024.

**Palabras clave:** Gestión del talento, liderazgo, descripción de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, formación, generación Z, singularidad tecnológica.

## Preguntas sobre el caso

1. ¿Qué aspectos crees que son más importantes para atraer y retener talento de la Generación Z teniendo en cuenta el contexto de la singularidad tecnológica?
2. Si tuvieras que hacer la descripción de un puesto de trabajo para un líder intergeneracional, ¿qué habilidades destacarías? Haz una propuesta de descripción de puesto para este perfil.
3. Si tuvieras que plantear el proceso de reclutamiento y selección para un directivo que tenga que trabajar con un equipo de la generación Z, ¿cómo lo plantearías?
4. Si contratas a un equipo de personas de la generación Z, ¿qué plan de formación les propondrías?

**Agradecimientos:** Este caso práctico ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos de la Universidad Rey Juan Carlos.