

Capital Humano



Transformación del trabajo, inteligencia artificial y empresa: una visión sobre los nuevos retos laborales

Antonio Pedrajas

Socio director de Abdón Pedrajas Littler

Profesor Derecho del Trabajo en CUNEF

Capital Humano, Nº 422, Sección Tendencias / Artículos, Septiembre 2026

El absentismo, la transparencia salarial, la inteligencia artificial (IA), el control empresarial o los nuevos modelos de productividad. Estos son algunos de los grandes desafíos que ya están transformando la gestión de personas y que obligan a las empresas a revisar sus políticas laborales desde una perspectiva más estratégica que nunca.



La gestión de personas se ha convertido en uno de los ejes centrales de la estrategia empresarial. Hoy en día el Derecho del Trabajo ya no puede entenderse como un marco estático, sino como un sistema en permanente adaptación a los cambios tecnológicos, organizativos y sociales. Como tuvimos la oportunidad de comprobar durante la primera edición de la Abdón Pedrajas Littler Iberian Conference 2026, que reunió a más de 240 profesionales, representantes de más de 130 compañías y ponentes procedentes de diez países de Europa y América, son varios los desafíos actuales que enfrentan la gestión de personas y el Derecho del Trabajo.

Para empezar, la incapacidad temporal y el absentismo son cuestiones que han pasado de ser un asunto de gestión operativa a convertirse en un factor estratégico con impacto directo en costes, productividad y organización del trabajo.

La incorporación de la enfermedad o condición de salud como posible factor de discriminación a través de la Ley 15/2022 ha supuesto un cambio enormemente relevante en la forma de abordar las decisiones empresariales vinculadas a la incapacidad temporal.

Más allá del debate jurídico, el foco está en una realidad que afecta de forma directa a la función de recursos humanos: **el incremento sostenido del absentismo y el impacto económico de la incapacidad temporal**, que supera ya el 1% del PIB. En este sentido, es destacable la complejidad del sistema de gestión, en el que intervienen servicios públicos de salud, mutuas colaboradoras e INSS, con incentivos no siempre alineados y una notable variabilidad territorial.

En este contexto, es más necesario que nunca reforzar las políticas internas de gestión del absentismo, no solo desde la perspectiva disciplinaria, sino también desde la prevención, el análisis de datos y la mejora de la organización del trabajo.

El fin de las estructuras retributivas opacas

Otra cuestión relevante es **la Directiva europea de transparencia retributiva** EU Pay Transparency Directive 2023/970, cuya fecha límite de transposición expiró el pasado 7 de junio de 2026. El impacto de esta norma en las áreas de compensación y beneficios es profundo. La obligación de informar a los candidatos sobre rangos salariales, la prohibición de preguntar por el historial retributivo, el derecho de los empleados a conocer su posición salarial respecto a otros puestos equivalentes y la obligación de justificar diferencias salariales superiores al 5% configuran un nuevo escenario de transparencia obligatoria.

La clave no está únicamente en el cumplimiento normativo, sino en la revisión integral de los sistemas de clasificación profesional, las estructuras salariales y los modelos de promoción interna. La transparencia deja de ser una opción para convertirse en un elemento estructural de la política de personas, con impacto directo en la atracción de talento, la negociación colectiva y la reputación corporativa.



Otro de los grandes desafíos del mercado laboral se encuentra en el control empresarial y derechos fundamentales. Una de las cuestiones más sensibles en la gestión actual de personas reside, precisamente, en **el equilibrio entre el poder de dirección empresarial y los derechos fundamentales de los trabajadores**.

El análisis parte del marco constitucional y estatutario, en particular del artículo 20 del Estatuto de los Trabajadores y de los derechos fundamentales recogidos en la Constitución. Y, a partir de ahí, la aplicación del triple juicio de proporcionalidad —idoneidad, necesidad y proporcionalidad estricta—, a las medidas de control empresarial, como el uso de videovigilancia, la geolocalización o la monitorización de dispositivos digitales, así como su impacto en la privacidad de los empleados y en la protección de datos personales.

Gobernar los algoritmos antes de que gobiernen el trabajo

A este respecto, es muy relevante la necesidad de **integrar la gobernanza del dato en el diseño de los sistemas de control**. La legitimidad de estas medidas no depende únicamente de su finalidad, sino también de la transparencia, la información previa al trabajador y la existencia de protocolos claros de uso y supervisión.

Otro de los asuntos con mayor impacto presente y futuro es la inteligencia artificial aplicada a la gestión del trabajo. Debemos recordar que el 41% de los trabajadores europeos ya están sujetos a algún tipo de dirección algorítmica, porcentaje que podría alcanzar el 55% en los próximos cinco años. Esto implica que una parte creciente de las decisiones laborales, desde la asignación de tareas hasta la evaluación del desempeño, está mediada por sistemas automatizados.

De ahí que el debate se centre en los riesgos asociados a estos sistemas, especialmente en materia de **sesgos algorítmicos, discriminación indirecta y falta de transparencia**. Los algoritmos no solo procesan datos, sino que aprenden de ellos, lo que puede perpetuar desigualdades existentes si no existe una supervisión adecuada.



El consenso es claro: la inteligencia artificial no sustituye la decisión humana en materia laboral, pero sí redefine la forma en la que se toman decisiones. Esto implica incorporar nuevas competencias relacionadas con la interpretación de datos, la supervisión tecnológica y la gestión ética de los sistemas automatizados.

Otro desafío actual es a **la evolución del tiempo de trabajo y su relación con la productividad** en un entorno cada vez más digitalizado.

El punto de partida es que el modelo tradicional de jornada basado en horas trabajadas ha perdido capacidad explicativa en un contexto donde el trabajo híbrido, la inteligencia artificial y la automatización han modificado profundamente la forma de generar valor. El debate se centra en el tránsito desde una lógica de control del tiempo hacia una lógica de diseño del trabajo. La productividad ya no se mide en presencia o conectividad, sino en resultados y aportación de valor.

En este sentido, es importante tener en cuenta cuestiones como el derecho a la desconexión digital, el riesgo del trabajo invisible en entornos remotos y la necesidad de desarrollar sistemas de registro horario que aporten información útil para la gestión, más allá del mero cumplimiento formal.

En este contexto, al reto está en equilibrar flexibilidad, productividad y bienestar, incorporando nuevas herramientas de medición y formas de organización del trabajo.

Recursos Humanos, de función de apoyo a motor estratégico

Tras lo expuesto, podemos hablar de una conclusión transversal: la función de recursos humanos está experimentando una transformación profunda.

La combinación de presión regulatoria, digitalización, inteligencia artificial y nuevas expectativas sociales está redefiniendo el papel de recursos humanos dentro de las organizaciones. Ya no se trata únicamente de gestionar personas, sino de diseñar sistemas complejos en los que confluyen tecnología, derecho, datos y cultura organizativa.

La transparencia retributiva, la gobernanza del control empresarial, la gestión algorítmica del trabajo y la reorganización del tiempo laboral son hoy elementos centrales de la agenda de cualquier dirección de personas.

La primera edición de la Abdón Pedrajas Littler Iberian Conference sirvió, en este sentido, como un espacio de reflexión compartida entre el mundo jurídico y la práctica empresarial. Un punto de encuentro necesario para anticipar tendencias, identificar riesgos y, sobre todo, acompañar a las organizaciones en la toma de decisiones en un entorno cada vez más complejo.