
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Mayol Maamri, Nur. *Impacto de la Inteligencia Artificial en el posicionamiento estratégico y la estructura operativa de las ETT: el caso de Randstad*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026 (Dret). 72 pàg.

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/331978>

under the terms of the  license.

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

**Impacto de la Inteligencia Artificial en el posicionamiento estratégico
y la estructura operativa de las ETT: El caso de Randstad.**

Autor/a: Nur Mayol Maamri

Tutor/a: Óscar Molina Romo

Grau: Doble Grau en Dret i Relacions Laborals

Fecha: 12/05/2026

Objetivos del trabajo

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar el impacto de la incorporación de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de selección de personal sobre el papel de las Empresas de Trabajo Temporal, así como sobre su estructura organizativa interna, desde una perspectiva propia de la sociología de la empresa y del mercado de trabajo. Para ello, se toma como referencia el estudio de caso de Randstad, con el fin de observar de manera concreta cómo estas transformaciones tecnológicas se manifiestan en una de las principales empresas del sector.

En primer lugar, el trabajo pretende examinar si el incremento del uso de herramientas de inteligencia artificial en los procesos de selección ha favorecido la internalización de determinadas fases de dichos procesos por parte de las empresas usuarias, especialmente en lo que respecta a la criba inicial y a la gestión de perfiles estandarizados o de baja complejidad. En este sentido, se busca analizar si esta internalización ha supuesto una reducción parcial de la dependencia de las empresas respecto a las Empresas de Trabajo Temporal, afectando a su papel tradicional como intermediarias en el mercado de trabajo, sin plantear necesariamente su desaparición, sino una posible reconfiguración en determinadas funciones.

En segundo lugar, el estudio tiene como objetivo analizar el impacto de la implementación de sistemas de inteligencia artificial dentro de las propias Empresas de Trabajo Temporal, centrando la atención en los cambios producidos en la organización interna del trabajo. Concretamente, se pretende examinar si la incorporación de estas tecnologías ha contribuido a una polarización de los perfiles profesionales internos, reduciendo la centralidad de tareas más simples o rutinarias y reforzando, en cambio, perfiles más especializados y complejos vinculados a funciones de análisis, consultoría y gestión de clientes. De este modo, el trabajo busca comprender cómo la inteligencia artificial no solo transforma la relación de las ETT con el mercado, sino también su estructura organizativa y la división interna del trabajo.

Resumen

La incorporación de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de selección de personal está generando importantes transformaciones en el mercado de trabajo y en las organizaciones empresariales. En este contexto, las Empresas de Trabajo Temporal se enfrentan a nuevos desafíos derivados de la automatización de tareas tradicionalmente vinculadas a la intermediación laboral. El presente trabajo analiza el impacto de la inteligencia artificial en las Empresas de Trabajo Temporal desde una doble perspectiva: externa, centrada en los cambios en el mercado y en la relación con las empresas usuarias, e interna, enfocada en la reorganización del trabajo y la estructura de los perfiles profesionales dentro de las propias ETT.

El trabajo parte de dos hipótesis principales. Por un lado, se plantea que el aumento del uso de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de selección ha favorecido la internalización de determinadas fases de la selección por parte de las empresas usuarias, especialmente en perfiles estandarizados o de baja complejidad, reduciendo parcialmente la dependencia de las Empresas de Trabajo Temporal. Por otro lado, se analiza si la implementación de estas tecnologías en las propias ETT ha contribuido a una polarización de los perfiles profesionales internos, reforzando funciones de mayor complejidad y valor añadido frente a tareas más simples o rutinarias.

La investigación se apoya en un enfoque cualitativo, combinando el análisis documental con entrevistas semiestructuradas a actores relevantes, y toma como estudio de caso a Randstad. El trabajo contribuye, así, a comprender cómo la inteligencia artificial actúa como un factor de cambio en la intermediación laboral y en la organización del trabajo desde una perspectiva sociológica.

Abstract

The incorporation of artificial intelligence systems into personnel selection processes is generating significant transformations in the labour market and within business organizations. In this context, Temporary Work Agencies are facing new challenges derived from the automation of tasks traditionally associated with labour intermediation. This Bachelor's Thesis analyses the impact of artificial intelligence on Temporary Work Agencies from a dual perspective: an external perspective, focused on changes in the market and in the relationship with client companies, and an internal perspective, centred on the reorganization of work and the structure of professional profiles within the agencies themselves.

The study examines whether the increasing use of artificial intelligence in recruitment processes has encouraged the internalization of certain stages of personnel selection by client companies, particularly in standardized or low-complexity profiles, thus partially reducing their dependence on Temporary Work Agencies. In addition, it explores whether the implementation of artificial intelligence within these agencies has contributed to a polarization of internal professional profiles, strengthening more specialized and complex roles while reducing the centrality of routine tasks.

The research adopts a qualitative approach based on documentary analysis and semi-structured interviews and takes Randstad as a case study. The findings suggest that rather than leading to the disappearance of Temporary Work Agencies, artificial intelligence is contributing to a reconfiguration of their role in the labour market, as well as to a transformation of their internal organizational structure. This study contributes to a sociological understanding of how artificial intelligence acts as a driver of change in labour intermediation and work organization.

Key words: Artificial intelligence; Temporary Work Agencies; talent selection; labour intermediation; work organization; labour market.

Índice

1. Introducción.....	2
2. Marco teórico.....	3
2.1 La inteligencia artificial y las fronteras de la empresa.....	3
A. ¿De qué depende externalizar o internalizar?.....	3
B. La IA como tecnología que modifica los costes de transacción.....	4
C. Desintermediación digital y reintermediación digital.....	6
2.2 Las Empresas de Trabajo Temporal como intermediarios laborales.....	8
A. Funciones de las ETT.....	8
B. Evolucion de las ETT.....	9
2.3 Digitalización e inteligencia artificial en los procesos de selección.....	10
A. Automatización del reclutamiento y selección.....	10
B. Factores que favorecen la internalización de la selección.....	12
C. Límites a la internalización.....	13
2.4 IA y su impacto en la organización del trabajo.....	15
A. Polarización ocupacional.....	15
B. Upgrading.....	17
3. Contexto del estudio: las ETT y Randstad.....	18
3.1 Randstad como caso de estudio: Historia, modelo de negocio y posicionamiento en el mercado.....	18
3.2 Transformación digital y uso de IA en Randstad.....	19
4. Metodología.....	21
4.1 Diseño de la investigación.....	21
4.2 Técnicas de recogida de información.....	22
A. Entrevistas semiestructuradas.....	22
B. Análisis documental.....	23
C. Consideraciones éticas.....	23
D. Limitaciones del estudio.....	24
5. Resultados: análisis de la hipótesis 1: Internalización de la selección y su impacto en las ETT.....	24
5.1 Uso de IA en la selección por parte de CaixaBank como empresa usuaria.....	24

5.2 Impacto en la demanda de servicios ofrecidos por Randstad por parte de CaixaBank.....	26
5.3 Reconfiguración del modelo de negocio de Randstad.....	28
6. Resultados: análisis de la hipótesis 2: estructura interna de las ETT.....	30
6.1 Automatización de tareas en Randstad.....	30
6.2 Cambios en los perfiles profesionales internos.....	32
6.3 Evidencias de polarización o reorganización del trabajo.....	34
7. Discusión.....	36
7.1 Interpretación de los resultados de la hipótesis 1.....	36
7.2 Interpretación de los resultados de la hipótesis 2.....	38
8. Conclusiones.....	40
8.1 Respuesta a los objetivos e hipótesis.....	40
8.2 Aportaciones del estudio.....	40
8.3 Implicaciones prácticas para las ETT.....	41
8.4 Líneas futuras de investigación.....	41
9. Bibliografía.....	42

1. Introducción

La inteligencia artificial está transformando de forma acelerada los procesos de selección y gestión del talento dentro de las organizaciones. Herramientas capaces de automatizar el cribado de currículums, analizar perfiles profesionales o predecir compatibilidades laborales están modificando tanto el funcionamiento interno de las empresas como el papel de las Empresas de Trabajo Temporal (ETT). En este contexto, compañías como Randstad y empresas usuarias como CaixaBank han comenzado a incorporar sistemas de IA en sus procesos de reclutamiento y gestión de recursos humanos.

Esta transformación plantea interrogantes relevantes sobre el futuro de las ETT y sobre el impacto de la automatización tanto en su posición de mercado como en su organización interna del trabajo. Por un lado, surge la posibilidad de que las empresas usuarias internalicen tareas tradicionalmente externalizadas a las ETT gracias al uso de herramientas automatizadas. Por otro, la implantación de IA dentro de las propias ETT puede alterar la estructura de sus perfiles profesionales, reduciendo determinadas funciones administrativas y aumentando la demanda de competencias tecnológicas y estratégicas.

El estudio resulta relevante tanto desde una perspectiva académica como social. Desde el ámbito académico, contribuye al análisis del impacto de la IA en el mercado laboral y en el sector de los recursos humanos, un campo en pleno cambio. Desde una perspectiva social y empresarial, permite comprender cómo la automatización está transformando las competencias profesionales, las relaciones laborales y los modelos de negocio de intermediación laboral.

El objetivo principal del trabajo es analizar cómo la implantación de la IA está afectando a la a las ETT en su posición de mercado, así como en su estructura interna, tomando como caso de estudio la relación entre Randstad y una empresa usuaria como CaixaBank. Metodológicamente, el trabajo adopta un enfoque cualitativo basado en el análisis documental y en entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales de CaixaBank y Randstad con distintos niveles de responsabilidad.

2. Marco teórico

2.1 La inteligencia artificial y las fronteras de la empresa

A. ¿De qué depende externalizar o internalizar?

La decisión de externalizar o internalizar una determinada actividad ha sido analizada en la literatura económica y organizativa, identificándose diversos factores que condicionan la elección entre acudir al mercado o desarrollar internamente una función. Uno de los enfoques más influyentes es la teoría de los costes de transacción (Coase, 1937), que sostiene que la empresa existe porque el recurso al mercado implica costes asociados a la búsqueda de proveedores, la negociación de contratos y la supervisión de su cumplimiento. Desde esta perspectiva, la internalización será la opción más eficiente cuando los costes de organizar una actividad dentro de la empresa sean inferiores a los costes derivados de contratarla externamente.

A partir de esta idea, Oliver Williamson (1981) profundiza en el análisis e identifica tres variables fundamentales que influyen en esta decisión: la especificidad de los activos, la frecuencia de la transacción y la incertidumbre (Adelman, M. A., 1970). La especificidad de los activos hace referencia al grado en que una actividad requiere inversiones o conocimientos altamente especializados y difícilmente reutilizables en otros contextos. La frecuencia, por su parte, alude a la recurrencia con la que se desarrolla una actividad; cuanto más habitual sea, más rentable puede resultar asumirla internamente. Por último, la incertidumbre incrementa la complejidad y el coste de los contratos, ya que dificulta prever todas las contingencias futuras, haciendo que la jerarquía interna proporcione una mayor capacidad de adaptación.

No obstante, la teoría de los costes de transacción ha sido criticada por centrarse fundamentalmente en la minimización de costes y no considerar adecuadamente la dimensión estratégica de la empresa. Es por eso que surge el enfoque basado en los recursos y capacidades, que profundiza en esta idea al considerar que las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles cuando controlan recursos valiosos, escasos, o difíciles de imitar y no sustituibles.

Jay Barney (1991) argumenta que aquellas actividades estrechamente vinculadas a dichos recursos deben mantenerse dentro de la organización, incluso si su desarrollo de forma interna resulta más costoso, con el fin de preservar el conocimiento y el control estratégico. En la misma línea, Fong Reynoso (2011) señala que las decisiones de externalización dependen del grado en que las actividades permiten explotar conocimientos, capacidades y rutinas organizativas específicas.

Cuanto mayor sea el acceso de la empresa a rutinas valiosas y menor el coste de su desarrollo interno, menor será el incentivo para externalizar.

En este sentido, C. K. Prahalad y Gary Hamel (1990) subrayan la importancia de preservar las competencias esenciales (*core competencies*) y los recursos estratégicos que constituyen la base de la ventaja competitiva. Desde esta perspectiva, la decisión de externalizar o internalizar no depende únicamente de criterios de eficiencia, sino también del valor estratégico de la actividad.

En la misma línea Prahalad y Hamel (2006) añaden que las organizaciones deben distinguir entre actividades nucleares que estén directamente relacionadas con la creación de valor que deben permanecer internalizadas, mientras que las periféricas pueden externalizarse sin comprometer la posición estratégica de la empresa.

La Londe y Cooper (1989) y Sink y Langley (1997) argumentan que, cuando la empresa carece de los recursos y capacidades necesarios, puede resultar más eficiente externalizar la actividad que asumir los costes de aprendizaje y desarrollo interno.

B. La IA como tecnología que modifica los costes de transacción

Según el estudio de la Organisation for Economic Co-operation and Development¹ (Broecke, 2023), la inteligencia artificial puede entenderse como una tecnología que modifica de forma sustancial los costes de transacción asociados a los procesos de reclutamiento y selección de personal. En particular, la IA reduce los costes de búsqueda y evaluación de candidatos, automatiza tareas rutinarias, mejora el *matching* entre oferta y demanda de trabajo y disminuye la incertidumbre inherente al proceso de contratación.

En primer lugar, la IA permite reducir significativamente los costes de búsqueda y evaluación de candidatos. Según datos recogidos por Broecke basado en un estudio realizado en 2020², en Reino Unido un empresario gasta un aproximado de GBP 3000 en unos 27.5 días de media para seleccionar a un nuevo trabajador. Otro estudio más reciente lo corrobora mostrando que las empresas que implementan IA en la gestión de recursos humanos pueden reducir sus gastos operativos entre un 20 y un 40 % (Zhu Diyin, 2024). Por mucho que su implementación requiere

¹ Broecke, S. (2023), “Artificial intelligence and labour market matching”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 284, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2b440821-en>.

² Glassdoor (2020), How to Calculate Cost-Per-Hire, <https://www.glassdoor.co.uk/employers/blog/calculate-cost-per-hire/>

una inversión inicial, a medio y largo plazo disminuye los costes operativos al reducir la necesidad de personal dedicado a tareas administrativas y repetitivas, favoreciendo procesos más rápidos y eficientes (Fraij & László, 2021). De esta forma, las organizaciones pueden reorientar sus recursos hacia funciones de mayor valor añadido, como la gestión estratégica del talento o el desarrollo organizativo.

A ello se añade que los reclutadores dedican una parte considerable de su tiempo a revisar candidaturas que no cumplen los requisitos mínimos del puesto. La digitalización ha intensificado este problema al reducir el coste marginal de postularse a nuevas vacantes, lo que incrementa el volumen de solicitudes y, con ello, la carga administrativa de los departamentos de recursos humanos. En este contexto, los sistemas de IA permiten filtrar automáticamente currículums, priorizar candidatos y descartar perfiles no adecuados, reduciendo tanto el tiempo como el coste del proceso.

En segundo lugar, la IA automatiza tareas rutinarias y de bajo valor añadido, como la clasificación de currículums, la programación de entrevistas, la respuesta a preguntas frecuentes o el seguimiento de candidaturas. Esta automatización libera tiempo de los profesionales de recursos humanos, que pueden concentrarse en actividades más estratégicas, como la realización de entrevistas en profundidad, la negociación con candidatos o la evaluación de competencias complejas.

Asimismo, la IA puede mejorar la calidad del *matching* entre oferta y demanda laboral. Broecke (2023) identifica varios mecanismos a través de los cuales esto ocurre. En primer lugar, al reducir el coste y el tiempo del reclutamiento externo, las empresas amplían su acceso al talento disponible en el mercado, lo que aumenta la probabilidad de encontrar candidatos más adecuados. En segundo lugar, los algoritmos procesan grandes volúmenes de información y generan recomendaciones basadas en patrones y correlaciones difíciles de detectar para los evaluadores humanos. Finalmente, al descargar a los reclutadores de tareas administrativas, estos pueden dedicar más tiempo a actividades que contribuyen directamente a mejorar la calidad del ajuste entre candidato y puesto.

En la misma línea otros autores apoyan la decisión que la IA está marcando la diferencia en cuanto la identificación rápida y precisa de candidatos así como prediciendo el encaje del puesto de trabajo de estos (Tanash et al., 2019 ; Zhu et al., 2018). Asimismo, como apuntan (Khalil et al., 2025) según estimaciones de PricewaterhouseCoopers, el 55 % del crecimiento del PIB atribuible a la inteligencia artificial entre 2017 y 2030 se explicará por las ganancias en productividad laboral. En términos agregados, se proyecta que la IA aporte 15,7 billones de dólares al PIB mundial, de los cuales 6,6 billones procederán directamente de mejoras en la productividad.

Desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción mencionada en el apartado anterior, la IA reduce de forma significativa los costes de transacción asociados al reclutamiento y la selección por lo que en la línea de esa teoría determinadas actividades que tradicionalmente eran externalizadas a intermediarios especializados, como las Empresas de Trabajo Temporal, pueden pasar a ser realizadas internamente por las empresas usuarias, especialmente cuando se trate de procesos estandarizados y de menor complejidad.

C. Desintermediación digital y reintermediación digital

La digitalización de los procesos de reclutamiento y selección ha reconfigurado la función de los intermediarios en el mercado de trabajo. Tradicionalmente, actores como las Empresas de Trabajo Temporal (ETT), las agencias de colocación y las consultoras de selección reducían los costes de búsqueda, evaluación y coordinación entre empresas y candidatos. Sin embargo, el desarrollo de plataformas digitales, sistemas de seguimiento de candidatos (*Applicant Tracking Systems*, ATS) y herramientas de inteligencia artificial ha alterado este equilibrio, dando lugar a dinámicas simultáneas de desintermediación y reintermediación (McDonald et al., 2023).

La desintermediación digital hace referencia al proceso por el cual las empresas usuarias reducen su dependencia de intermediarios externos al poder realizar internamente actividades que antes delegaban a terceros. Tal y como anticipaba Peter Cappelli (2001, pág. 146), los avances tecnológicos permiten acortar los ciclos de contratación al hacer más eficiente la búsqueda y clasificación de candidatos. En esta línea y como se comenta en el apartado anterior, las herramientas digitales facilitan la publicación de ofertas, el cribado automatizado de currículums, la realización de pruebas y la evaluación preliminar de candidatos, reduciendo de forma significativa los costes de transacción asociados al reclutamiento, internalizando así determinadas fases del proceso de selección, especialmente aquellas más rutinarias y estandarizadas.

No obstante, la literatura señala que la digitalización no implica necesariamente la desaparición de los intermediarios tradicionales. Steve McDonald, Damarin y Membrez-Weiler (2023) sostienen que las tecnologías digitales actúan como *digital labor market intermediaries* (dLMIs), es decir, nuevos intermediarios que conectan a empleadores y candidatos, filtran información y facilitan el proceso de emparejamiento. Estos intermediarios digitales amplían el alcance geográfico de la búsqueda y permiten acceder a un mayor número de candidatos de forma más rápida y económica que los mecanismos tradicionales.

Como consecuencia, los antiguos intermediarios como las ETT pueden verse desplazados, pero no totalmente, debido a que las empresas que implementan esta tecnología pueden seguir recurriendo a proveedores especializados para gestionar otras necesidades.

La reintermediación digital describe precisamente este fenómeno. Lejos de eliminar la intermediación, la digitalización propicia la aparición de nuevos actores tecnológicos —como plataformas de empleo, proveedores de software de reclutamiento favoreciendo la transformación de los intermediarios existentes. McDonald et al. (2023) señalan que muchas organizaciones operan mediante modelos híbridos, combinando sistemas internos, como los ATS corporativos, con información y servicios procedentes de plataformas digitales y agencias externas. De este modo, la tecnología se integra en las estructuras organizativas preexistentes en lugar de sustituirlas completamente.

Asimismo, el uso de herramientas digitales depende del contexto organizativo, los objetivos de contratación y las exigencias regulatorias. Wanda Orlikowski (2007, pág. 1147) subraya que la tecnología no determina por sí misma los resultados organizativos, sino que estos emergen de la interacción entre las herramientas tecnológicas y las prácticas, estructuras y marcos institucionales de cada organización. En consecuencia, una misma tecnología puede conducir a distintos niveles de internalización o externalización según las características de la empresa y del mercado laboral en el que opera.

Tal y como explica (Marín Idárraga & Cuartas Marín, 2014) haciendo referencia a estudios de (Donaldson, 1987; (Drazin & De Ven, 1985, pág. 520); Venkatraman & Camillus, 1984, pág. 515), las organizaciones deben afrontar dos tipos de decisiones fundamentales. Por un lado, deben definir las condiciones que les permitan adaptarse adecuadamente a los factores externos, lo que se denomina ajuste exógeno. Por otro lado, deben asegurar la coherencia interna entre sus estructuras, perfiles, jerarquías, lo que se conoce como ajuste endógeno. La tesis central de este enfoque es que el rendimiento organizativo superior se alcanza cuando la empresa logra integrar ambos tipos de ajuste de manera simultánea, combinando adaptación al entorno y coherencia interna.

En el ámbito del reclutamiento, ello se traduce en que las empresas pueden optar por desarrollar algoritmos y sistemas propios para mantener el control sobre los datos y los procesos, o bien recurrir a soluciones tecnológicas externas y a intermediarios especializados. En muchos casos, combinarán intermediarios tradicionales y las nuevas infraestructuras digitales implementadas en la organización.

2.2 Las Empresas de Trabajo Temporal como intermediarios laborales

A. Funciones de las ETT

El concepto de Empresa de Trabajo Temporal (ETT) se encuentra definido en la Ley 14/1994, de 1 de junio, normativa que regula de manera principal su funcionamiento y que ha sido objeto de posteriores modificaciones. Según el artículo 1 de dicha ley, se considera ETT a *“aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados”*.

A partir de esta definición, la principal diferencia entre la relación laboral mediada por una ETT y la relación laboral ordinaria radica en la existencia de un intermediario. Mientras que en el modelo tradicional la empresa contrata directamente a sus trabajadores, en el caso de las ETT se produce una cesión de trabajadores a empresas usuarias. En este contexto, puede distinguirse entre el empleador de *iure*, que es la ETT como entidad que formaliza el contrato laboral, y el empleador de *facto*, que es la empresa usuaria donde el trabajador presta efectivamente sus servicios (Muñoz Bullón, 2004).

Este modelo configura una estructura relacional de carácter triangular, tal como ha sido definida por (Alcaide Castro et al., 1996). En dicha relación intervienen tres actores: la ETT, la empresa usuaria y el trabajador. La empresa usuaria abona una contraprestación económica a la ETT mediante un contrato mercantil de puesta a disposición, a cambio de que el trabajador preste sus servicios en sus instalaciones, bajo sus directrices organizativas y funcionales. No obstante, la ETT mantiene la condición de empleador formal, siendo responsable de la captación de empresas clientes, la selección y formación de los trabajadores, su contratación y retribución, así como del ejercicio del poder disciplinario.

Por tanto, desde el punto de vista del mercado de trabajo, las ETT se encuadran dentro de las denominadas relaciones laborales atípicas, entendidas como aquellas formas de empleo que se apartan del modelo estándar de trabajo asalariado estable y a tiempo completo. Este concepto incluye, además del trabajo a través de ETT, otras modalidades como la contratación temporal directa, el trabajo a tiempo parcial o las relaciones derivadas de contratas y subcontratas de bienes y servicios.

En cuanto al crecimiento y consolidación de las ETT, se explica en gran medida por las ventajas que ofrecen tanto a las empresas usuarias como al propio funcionamiento del mercado laboral, tal y como apuntan (Tena Tena, 2000) y (Muñoz Bullón, 2004, pág 39-41). Dentro de estas destacan la

flexibilidad que proporcionan a las empresas usuarias, especialmente en contextos caracterizados por una elevada variabilidad de la demanda. En estos casos, la posibilidad de acceder de manera rápida a trabajadores previamente seleccionados permite ajustar la plantilla a las necesidades productivas de forma ágil. En este sentido, las ETT actúan como proveedores de mano de obra “disponible”, facilitando la incorporación inmediata de trabajadores, lo que algunos autores han denominado una lógica de trabajo *just in time*.

También apuntan, como otra ventaja relevante, la reducción de costes. Aunque las ETT cargan a la empresa usuaria un margen porcentual sobre el salario con el que remuneran al trabajador cedido, estas pueden beneficiarse de economías de especialización de las ETT al externalizar funciones como la selección, contratación y gestión del personal. Dado su carácter especializado, las ETT desarrollan estas actividades de manera más eficiente que muchas empresas con estructuras internas destinadas a estos procesos, lo que se traduce en unos costes medios inferiores en comparación con los que asumiría la empresa usuaria si optara por la contratación temporal directa.

Por ende estas entidades permiten a las empresas externalizar parte de la gestión de los recursos humanos, reduciendo la carga administrativa, la incertidumbre del mercado así como el reclutamiento y la selección de personal.

B. Evolucion de las ETT

El desarrollo de las Empresas de Trabajo Temporal (ETT) en el contexto internacional se remonta a la década de 1940, momento en el que comienzan a consolidarse como un instrumento útil para las empresas en economías en expansión. Desde entonces, su uso se extendió progresivamente en distintos países, especialmente en Estados Unidos y en varias economías europeas como Países Bajos, Reino Unido, Bélgica, Francia y Alemania (Tena Tena, 2000). No obstante, es entre las décadas de 1960 y 1980 cuando las ETT experimentan un crecimiento significativo en los países industrializados, en paralelo a la transformación de los sistemas productivos y a la creciente demanda de flexibilidad laboral.

En el caso español, la consolidación de las ETT se produce en un contexto más tardío, vinculado a los cambios estructurales que afectaron a las relaciones laborales a partir de la década de 1970. Entre estos factores, destaca la crisis del petróleo, que tuvo un impacto negativo en las economías desarrolladas, generando un aumento de la inflación, una desaceleración del crecimiento económico y tensiones en el mercado de trabajo. Este escenario favoreció la búsqueda de mecanismos que permitieran una mayor flexibilidad en la gestión de la mano de obra.

Cabe señalar que, durante décadas, la cesión de trabajadores a otras empresas estuvo prohibida en el ordenamiento jurídico español, al considerarse una forma de tráfico ilegal de mano de obra. Sin embargo, esta situación cambió con la aprobación del Real Decreto 18/1993, de 3 de diciembre, sobre medidas urgentes de fomento de la ocupación, que derogó expresamente las limitaciones existentes en el artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores, permitiendo la legalización de esta práctica. Posteriormente, la regulación específica de las ETT se estableció mediante la Ley 14/1994, de 1 de junio, que constituye el marco normativo básico de estas empresas, complementado por modificaciones posteriores como la Ley 29/1999, de 16 de julio, así como la Directiva 2008/104/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de noviembre de 2008 relativa al trabajo a través de empresas de trabajo temporal.

En términos de evolución reciente, los datos evidencian la consolidación de las ETT como un actor relevante en el mercado laboral español. Según la Encuesta de Población Activa (EPA)³ del Instituto Nacional de Estadística, el número de asalariados contratados a través de ETT ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años, pasando de 16.103,8 miles de personas en 2020 a 16.601,5 en 2021 y 17.141,6 en 2022. Asimismo, a finales de diciembre de 2025 se contabilizaban 217 Empresas de Trabajo Temporal autorizadas, con un total de 4.368.114 contratos de puesta a disposición, lo que supone un incremento del 7,2 % respecto al año anterior⁴.

En conjunto, estos datos reflejan que, lejos de desaparecer, las ETT han consolidado su papel en el mercado laboral, adaptándose a los cambios económicos y regulatorios y respondiendo a las necesidades de flexibilidad de las empresas.

2.3 Digitalización e inteligencia artificial en los procesos de selección

A. Automatización del reclutamiento y selección

La incorporación de sistemas de inteligencia artificial (IA) en los procesos de selección de personal ha supuesto una transformación significativa en la gestión de los recursos humanos, especialmente en términos de eficiencia, reducción de costes y sistematización de tareas repetitivas.

³ <https://www.ine.es/consul/serie.do?d=true&s=EPA219933>

⁴ [https://www.mites.gob.es/estadisticas/Ett/ett25DicAv/Avance_ETT_\(enero-diciembre_2025\).pdf](https://www.mites.gob.es/estadisticas/Ett/ett25DicAv/Avance_ETT_(enero-diciembre_2025).pdf)

Los métodos tradicionales de reclutamiento implican la revisión manual de currículums, la programación de entrevistas y evaluaciones subjetivas. En este contexto, la implementación de la IA permite automatizar muchas de estas funciones y optimizar el proceso de selección. Según (Zhu Diyin, 2024), los principales avances se manifiestan en varias áreas:

- **Criba automatizada de currículums:** Los algoritmos de IA pueden analizar rápidamente miles de currículums, identificando candidatos cuyas cualificaciones coinciden con los requisitos del puesto. Esto acelera el proceso de selección inicial, reduce los tiempos de contratación y permite a los reclutadores concentrarse en un grupo más selecto de aspirantes, evitando sesgos inconscientes en la evaluación (González Rico et al., 2024). Ejemplos concretos de esta tecnología son *Textkernel* y *Resume Matcher*. *Textkernel* permite escanear rápidamente miles de solicitudes, mientras que *Resume Matcher* compara los perfiles de los candidatos con la descripción del puesto.
- **Chatbots y asistentes virtuales:** Estas herramientas pueden gestionar consultas iniciales de candidatos, programar entrevistas y proporcionar actualizaciones, mejorando la experiencia del candidato y aliviando la carga administrativa de los equipos de recursos humanos. Ejemplos incluyen *Xor*, utilizado por empresas como McDonald's o IKEA, y *Talkpush* recopilando información sobre el trabajador agilizando la gestión del talento (Fraij & László, 2021).
- **Análítica predictiva:** Los sistemas de IA también permiten analizar datos históricos de contratación para predecir el éxito y la retención de los candidatos, facilitando decisiones de selección más informadas. Tal y como apunta (Votto et al., 2021) la IA se aplica especialmente en la vertiente “*técnica*” de los recursos humanos, centrada en el uso de tecnologías y sistemas de información que permiten el análisis de datos, la comprensión técnica y la optimización de los flujos de trabajo.
- **Análisis de entrevistas en vídeo:** Algunos sistemas de IA pueden evaluar entrevistas grabadas, analizando expresiones faciales, tono y lenguaje de los candidatos para medir su idoneidad, contribuyendo además a la reducción de sesgos humanos en la selección.

Como resultado, los procesos de selección se vuelven más rápidos y sistemáticos, desde el diseño del puesto hasta el onboarding, permitiendo gestionar grandes volúmenes de solicitudes de forma más eficiente (Di Vaio et al., 2020).

B. Factores que favorecen la internalización de la selección

Como se ha descrito anteriormente, la adopción de herramientas de inteligencia artificial no conduce automáticamente a la internalización de los procesos de selección, sino que esta depende de una serie de factores organizativos, tecnológicos y estratégicos. En términos generales, la internalización resulta más probable cuando la empresa dispone de tecnología accesible, cuando las tareas son estandarizadas y repetitivas, cuando los puestos a cubrir tienen carácter estratégico y cuando el entorno institucional favorece la inversión en capacidades internas (Pan et al., 2022).

En primer lugar, la disponibilidad de herramientas tecnológicas accesibles constituye una condición necesaria para que las empresas puedan asumir internamente actividades que tradicionalmente externalizaban. La difusión de soluciones de reclutamiento basadas en IA, como sistemas de cribado automatizado, plataformas de *matching* y asistentes virtuales, ha reducido las barreras de entrada tecnológicas y económicas, permitiendo que organizaciones de distintos tamaños incorporen estas herramientas a sus procesos de selección (Black y van Esch, 2019). Asimismo, la decisión de internalizar se ve reforzada cuando la empresa ya ha realizado inversiones significativas en tecnología, procesos y formación adaptados a sus necesidades específicas de reclutamiento. Desde la perspectiva de la especificidad de los activos, estas inversiones generan costes de cambio elevados, lo que incrementa el incentivo a mantener internamente la actividad (Son et al., 2005).

En segundo lugar, la internalización es especialmente viable en aquellos procesos caracterizados por un elevado grado de estandarización y repetitividad. Actividades como el cribado curricular, la clasificación de candidaturas, la programación de entrevistas o la respuesta automatizada a consultas de los candidatos siguen reglas relativamente estructuradas y, por tanto, son fácilmente codificables y automatizables. Peter Cappelli (2019) señala que la reducción de costes y tiempos derivada del uso de tecnologías digitales favorece que las empresas gestionen directamente estas fases iniciales del reclutamiento, reduciendo su dependencia de intermediarios externos.

Este fenómeno es particularmente relevante en procesos dirigidos a cubrir perfiles de baja complejidad o puestos con requisitos homogéneos. Cuando los criterios de selección son objetivos y fácilmente parametrizables, los algoritmos pueden identificar con mayor precisión a los candidatos que cumplen las condiciones mínimas del puesto, haciendo más eficiente la gestión interna del proceso. En este sentido, la IA tiende a aplicarse primero en vacantes operativas o estandarizadas, donde el valor añadido de los intermediarios externos es menor y el retorno de la automatización es más inmediato.

Por otra parte, la naturaleza estratégica de los puestos a cubrir también influye en la decisión de internalizar. Desde el enfoque basado en los recursos y capacidades, las empresas tienden a mantener bajo control directo aquellas actividades vinculadas a sus competencias esenciales y a la generación de ventaja competitiva. Jay Barney (1991) sostiene que las actividades asociadas a recursos valiosos y difíciles de imitar deben desarrollarse internamente para preservar el conocimiento y el control estratégico. Del mismo modo, C. K. Prahalad y Gary Hamel (2006) argumentan que las organizaciones deben proteger y explotar sus competencias esenciales, lo que justifica que la selección de perfiles críticos para el negocio se gestione directamente.

El volumen de contratación constituye otro factor relevante. Cuando las empresas gestionan un número elevado de vacantes, las economías de escala derivadas del uso de sistemas automatizados aumentan significativamente, haciendo más rentable la inversión en herramientas propias y favoreciendo la internalización del proceso. En estos contextos, la reducción del coste medio por contratación puede compensar con mayor facilidad las inversiones tecnológicas necesarias.

Finalmente, el entorno regulatorio y el contexto institucional también condicionan el grado de internalización. Pan et al. (2022) muestran que la adopción de inteligencia artificial en reclutamiento depende, entre otros factores, de la existencia de un marco normativo claro y de políticas que proporcionen seguridad jurídica en el uso de estas tecnologías. Cuando las reglas sobre protección de datos, no discriminación y responsabilidad algorítmica son claras, las empresas cuentan con mayores incentivos para desarrollar capacidades internas. Por el contrario, en entornos regulatorios complejos o inciertos o que trasladen mucha carga administrativa a la empresa usuaria, puede resultar más eficiente externalizar parte del proceso a proveedores especializados con conocimientos técnicos y jurídicos específicos.

C. Límites a la internalización

Pese a lo mencionado en el apartado anterior deben destacarse los motivos que pueden llevar a que las empresas continúen recurriendo a intermediarios especializados como las ETT.

Uno de los principales límites a la internalización se produce en la selección de perfiles escasos o altamente especializados. En estos casos, el éxito del reclutamiento depende menos de la automatización de tareas rutinarias y más del conocimiento profundo del mercado laboral, de las redes de contacto y del acceso a bases de candidatos previamente evaluados. Bonet, Cappelli y Hamori (2013) señalan que los intermediarios laborales aportan valor precisamente cuando poseen

conocimiento sectorial especializado y capacidad para identificar candidatos difíciles de localizar mediante canales convencionales. En este contexto, las ETT y consultoras de selección mantienen una ventaja competitiva basada en su experiencia, reputación y capital relacional.

Asimismo, la externalización sigue siendo frecuente cuando existen elevados riesgos legales y reputacionales. La utilización de sistemas automatizados de selección puede generar preocupaciones relacionadas con la protección de datos, la discriminación algorítmica y la falta de transparencia en la toma de decisiones. En aquellos entornos en los que el marco normativo es complejo o las consecuencias reputacionales de una mala contratación son significativas, las empresas pueden preferir transferir parte de esta responsabilidad a intermediarios especializados que cuentan con conocimientos técnicos y jurídicos específicos (McDonald et al., 2022).

Otro supuesto en el que la externalización resulta especialmente atractiva es la cobertura de vacantes temporales, estacionales o urgentes. Cuando la necesidad de contratación es inmediata y de corta duración, la inversión en herramientas y capacidades internas puede no resultar rentable. Las ETT, al disponer de bases de datos actualizadas y procesos ya estructurados, pueden ofrecer una respuesta rápida y flexible. Esta lógica se refuerza en contextos de elevada incertidumbre sobre la evolución de la demanda, donde las empresas optan por trasladar a terceros parte del riesgo asociado al ajuste de plantilla. En este sentido, Pan et al. (2022) señalan que la incertidumbre del entorno condiciona tanto la adopción de inteligencia artificial como la decisión de internalizar o externalizar determinadas funciones.

La digitalización también puede generar efectos no deseados que limiten la internalización. McDonald et al. (2019) muestran que la facilidad para presentar candidaturas a través de plataformas digitales puede provocar una sobrecarga de solicitudes, incrementando el volumen de currículums que deben ser procesados. Este fenómeno, conocido como *bite back*, puede elevar la carga de trabajo y los costes administrativos de los departamentos internos de recursos humanos, incentivando nuevamente el recurso a intermediarios externos.

A ello se suman las limitaciones técnicas de los sistemas de inteligencia artificial, especialmente en fases tempranas de adopción. Lenhard (2021) advierte que muchos algoritmos de búsqueda y clasificación se basan en palabras clave y criterios excesivamente rígidos, lo que puede excluir candidatos cualificados cuando la terminología utilizada no coincide exactamente con los parámetros del sistema. Esta restricción resulta particularmente problemática en ocupaciones con competencias heterogéneas o denominaciones diversas, donde el juicio experto de un reclutador sigue siendo esencial.

Además, la búsqueda del candidato óptimo mediante herramientas digitales puede llevar a procesos excesivamente prolongados y costosos. La disponibilidad de grandes volúmenes de información y la posibilidad de continuar refinando los criterios de búsqueda pueden inducir a las organizaciones a destinar recursos desproporcionados al proceso de selección, reduciendo la eficiencia esperada de la internalización.

Por último, la falta de competencias tecnológicas y de infraestructura interna constituye una barrera relevante. Las empresas que no cuentan con personal especializado, sistemas de información adecuados o experiencia previa en el uso de herramientas de inteligencia artificial deben afrontar costes de inversión, formación y adaptación que pueden resultar prohibitivos. En estos casos, externalizar el proceso a ETT o proveedores especializados permite acceder a capacidades avanzadas sin asumir íntegramente dichos costes.

2.4 IA y su impacto en la organización del trabajo

A. Polarización ocupacional

La literatura sobre cambio tecnológico y mercado de trabajo ha puesto de manifiesto que la incorporación de nuevas tecnologías no afecta de manera homogénea a todas las ocupaciones, sino que transforma la estructura del empleo en función del tipo de tareas desempeñadas. Este fenómeno, conocido como polarización ocupacional, se caracteriza por la reducción del peso relativo de las ocupaciones de cualificación intermedia, intensivas en tareas rutinarias, y por el crecimiento simultáneo del empleo en los extremos de la distribución ocupacional: por un lado, puestos de alta cualificación asociados a tareas analíticas y estratégicas y, por otro, determinados empleos de servicios de baja cualificación difíciles de automatizar (McDonald et al., 2023).

Uno de los trabajos seminales en este ámbito es el de David Autor, Frank Levy y Richard Murnane (2003), quienes desarrollan el enfoque del cambio tecnológico sesgado por tareas (*task-biased technological change*). Según estos autores, las tecnologías digitales sustituyen principalmente las tareas rutinarias, es decir, aquellas que pueden describirse mediante reglas explícitas y codificarse en algoritmos, mientras complementan las tareas abstractas, analíticas y de resolución de problemas, que requieren juicio, creatividad y capacidad de decisión. Como resultado, la estructura

del empleo tiende a adoptar una forma de “reloj de arena”, con una disminución de los puestos intermedios y un crecimiento relativo de los extremos ocupacionales.

Este planteamiento encuentra un antecedente teórico en la teoría de la descualificación (*deskilling*) de Harry Braverman (1976). Desde una perspectiva crítica, Braverman sostiene que la tecnología no constituye un instrumento neutral, sino un mecanismo de control organizativo que transfiere el conocimiento del trabajador a la máquina, separando las funciones de concepción y ejecución. Este proceso reduce la autonomía y la cualificación requerida para una parte importante de la plantilla y favorece la concentración del conocimiento en una minoría de especialistas. Como señala Hormigos Ruiz (2023), esta dinámica puede conducir a una estructura dual del empleo, compuesta por una élite técnica altamente cualificada y una base de trabajadores con funciones crecientemente estandarizadas.

La expansión de los intermediarios digitales del mercado de trabajo refuerza esta lógica. McDonald et al. (2019, 2023) muestran que las plataformas de empleo, los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y las herramientas de contratación algorítmica generan oportunidades diferenciadas entre los trabajadores. Mientras un segmento reducido de candidatos con señales profesionales altamente valoradas es activamente identificado y captado mediante herramientas digitales, una gran parte de los solicitantes compite en mercados masificados caracterizados por la automatización del filtrado y la estandarización de los criterios de evaluación. Según estos autores, ello contribuye a un mercado laboral de tipo *winner-take-all*, en el que las tecnologías digitales amplifican simultáneamente las oportunidades para determinados perfiles y las barreras de acceso para otros.

La irrupción de la inteligencia artificial ha intensificado estas tendencias. A diferencia de las tecnologías digitales anteriores, la IA extiende la automatización a tareas cognitivas más complejas, como el análisis de información, la clasificación de datos y la generación de recomendaciones. No obstante, la evidencia disponible sugiere que su principal efecto continúa siendo la sustitución de tareas estructuradas y la complementariedad con aquellas que requieren interpretación contextual, interacción social y capacidad de juicio profesional.

Desde la teoría de la contingencia, esta transformación tecnológica también tiene implicaciones sobre el diseño organizativo. Perrow (1967, pág. 201) y Woodward (1966, pág. 35), demostraron que la estructura organizativa depende del tipo de tecnología utilizada y del grado de incertidumbre de las tareas. Woodward observó que, en contextos donde los procesos son altamente previsibles y automatizados, las organizaciones tienden a reducir niveles jerárquicos y a simplificar su estructura,

mientras que en entornos con mayor incertidumbre y menor estandarización se requieren más mecanismos de coordinación y supervisión.

B. Upgrading

Como se ha señalado, la automatización de tareas administrativas y de bajo valor añadido mediante sistemas de inteligencia artificial puede dar lugar a un proceso de *upgrading* ocupacional, entendido como el enriquecimiento del contenido del trabajo y el aumento de la demanda de perfiles más cualificados. Al asumir actividades como el cribado inicial de currículums, la clasificación de candidaturas o la programación de entrevistas, la IA reduce los costes operativos asociados al proceso de selección y permite que los profesionales de recursos humanos concentren su tiempo en funciones de mayor valor estratégico, como la evaluación del encaje cultural, el asesoramiento a clientes y la toma de decisiones complejas (Son et al., 2005).

Desde esta perspectiva, la tecnología no solo sustituye tareas, sino que también incrementa el valor relativo de determinadas competencias. David Autor, Katz y Kearney (2008) señalan que las mejoras salariales y las oportunidades profesionales derivadas del cambio tecnológico se han concentrado en aquellos trabajadores que poseen capacidades analíticas, digitales y de computación. En el ámbito del reclutamiento, ello se traduce en una mayor demanda de profesionales capaces de interpretar resultados algorítmicos, supervisar sistemas automatizados y combinar el uso de herramientas tecnológicas con criterio experto y conocimiento del negocio.

McDonald et al. (2019, 2023) muestran que esta dinámica también se refleja en el propio funcionamiento de los mercados laborales digitales. Un segmento reducido de profesionales con habilidades altamente demandadas es activamente identificado y captado a través de plataformas como LinkedIn, que facilitan la detección de los denominados “candidatos pasivos”. Estos trabajadores experimentan una mejora de su posición competitiva y acceden a oportunidades de mayor calidad, reforzando la demanda de perfiles especializados.

No obstante, los efectos del *upgrading* no se distribuyen de manera uniforme. Para una parte importante de los trabajadores, la tecnología puede producir el efecto contrario. Las plataformas y sistemas algorítmicos tienden a descomponer a los candidatos en conjuntos de habilidades estandarizadas, lo que puede fragmentar trayectorias profesionales complejas y dificultar la valoración de competencias menos fácilmente codificables (Gershon, 2017; Sharone, 2017). En

consecuencia, mientras aumenta la relevancia de un núcleo reducido de profesionales altamente cualificados, otros perfiles pueden ver limitado su valor relativo en el mercado de trabajo.

3. Contexto del estudio: las ETT y Randstad

3.1 Randstad como caso de estudio: Historia, modelo de negocio y posicionamiento en el mercado

Randstad tiene su origen en 1960 en los Países Bajos, cuando fue fundada bajo el nombre de *Uitzendbureau Amstelveen* por Frits Goldschmeding como una empresa orientada a la provisión de trabajo temporal. Desde sus inicios, la compañía se especializó en la intermediación laboral, facilitando la conexión entre empresas con necesidades puntuales de mano de obra, en un contexto marcado por la flexibilización creciente del mercado de trabajo europeo.

A lo largo de las décadas siguientes, Randstad experimentó un importante proceso de expansión internacional que le permitió consolidarse como uno de los principales actores del sector de los recursos humanos a escala global. Su crecimiento se sustentó tanto en la diversificación de sus servicios, que abarcan selección de personal, trabajo temporal, externalización de procesos de reclutamiento (*Recruitment Process Outsourcing*, RPO), programas de gestión de proveedores (*Managed Services Programs*, MSP), recolocación laboral (*outplacement*) y consultoría de talento, como en la adquisición estratégica de empresas del sector.

En cuanto a su modelo de negocio, Randstad opera principalmente en dos grandes áreas dentro de la industria global del talento, caracterizada por su elevada fragmentación: los servicios de *staffing* y otros servicios especializados de recursos humanos. Según el informe anual de 2025 (pág 16), aproximadamente el 95 % de la actividad de la empresa corresponde a servicios de *staffing*, que incluyen empleo temporal, contratación permanente y trabajo freelance. El 5 % restante proviene de servicios complementarios, entre los que destacan los programas RPO, MSP y los servicios de recolocación laboral. Este modelo permite a la empresa combinar actividades de alto volumen y rotación con servicios de mayor valor añadido orientados a la gestión integral del talento.

Respecto a su posicionamiento en el mercado, Randstad posee aproximadamente el 4 % del mercado global de servicios de recursos humanos, estimado en 574.000 millones de euros en 2025 (Annual Report 2025, pág. 17). Este posicionamiento le permitió consolidarse el año pasado según su propio informe anual, como el principal proveedor mundial de servicios de recursos humanos, reforzando su presencia internacional y su capacidad competitiva dentro del sector. En el caso

específico de España, la empresa ocupa la primera posición del mercado, con una cuota aproximada del 19 %.

No obstante, el sector presenta un elevado nivel de competencia debido a su fragmentación estructural. Entre los principales competidores de Randstad destacan ManpowerGroup, con aproximadamente un 3 % de cuota de mercado global, y Adecco Group, con cerca del 4 % (Annual Report 2025, pág. 16). El 89 % restante del mercado está compuesto por una amplia variedad de actores locales y empresas especializadas, lo que evidencia la naturaleza altamente fragmentada de la industria. Asimismo, el informe anual de 2025 reconoce la creciente amenaza que representan competidores no tradicionales, como plataformas digitales de empleo y empresas tecnológicas centradas en inteligencia artificial, capaces de transformar los modelos tradicionales de intermediación laboral si las compañías del sector no logran adaptarse a las nuevas dinámicas tecnológicas y organizativas.

3.2 Transformación digital y uso de IA en Randstad

En los últimos años, Randstad ha desarrollado una estrategia de transformación digital orientada hacia un modelo *digital-first*, en el que la inteligencia artificial y las plataformas digitales ocupan un papel central dentro de su modelo de negocio. Según el informe anual de 2025, la compañía considera que la digitalización y el uso de IA constituyen elementos estratégicos fundamentales para mantener su competitividad en un mercado laboral caracterizado por la automatización, la escasez de talento y el surgimiento de nuevos actores tecnológicos.

El principal eje de esta transformación es la **Randstad Talent Platform (RTP)**, definida como el motor tecnológico central de la compañía. Esta plataforma utiliza inteligencia artificial para optimizar el proceso de emparejamiento (*matching*) entre candidatos y empresas, permitiendo identificar de forma más rápida y precisa las coincidencias entre habilidades y necesidades laborales a escala global. Además, la empresa sostiene que la RTP contribuye a reducir sesgos en los procesos de selección al fundamentar las recomendaciones principalmente en competencias y habilidades, en lugar de criterios subjetivos tradicionales.

Dentro de esta estrategia de digitalización destaca igualmente la integración de **Torc**, una plataforma digital de talento impulsada por IA adquirida por Randstad en 2024 e incorporada plenamente a sus operaciones en 2025 (Annual Report 2025, pág. 25). Esta plataforma se especializa en profesionales del ámbito tecnológico y utiliza algoritmos de inteligencia artificial para acelerar y mejorar la calidad de las coincidencias entre expertos de este sector y proyectos empresariales. Este enfoque permite a la empresa obtener información en tiempo real sobre

habilidades y disponibilidad del talento del ámbito tecnológico concretamente, incrementando la capacidad de respuesta ante las demandas de los clientes con proyectos de este sector.

Paralelamente, Randstad ha impulsado diferentes **marketplaces digitales especializados** adaptados a sectores concretos y mercados nacionales. Entre ellos destacan *Zorgwerk*, orientada al sector sanitario y de cuidados en los Países Bajos; *Appel Médical*, especializada en empleo médico en Francia; y *Side*, enfocada en perfiles operativos. Estas plataformas permiten automatizar procesos de contratación y aumentar la rapidez de cobertura de vacantes en sectores con alta demanda y rotación laboral.

Otro componente relevante es la **Randstad App**⁵, lanzada oficialmente en 2024 como una plataforma digital bidireccional destinada tanto a trabajadores como a empresas. La aplicación permite que los trabajadores gestionen de forma autónoma sus turnos y oportunidades laborales, mientras que las empresas pueden acceder rápidamente a una red digital de trabajadores verificados. Asimismo, la compañía señala que, durante los últimos meses de 2025, se gestionaban digitalmente más de 500.000 turnos mensuales a través de estas plataformas, lo que evidencia el creciente peso de la automatización en sus operaciones.

En el ámbito interno, Randstad también ha incorporado herramientas de análisis de datos para la gestión estratégica de recursos humanos. Un ejemplo de ello es el **Global People Dashboard**, un panel de control diseñado para proporcionar información sobre tendencias laborales, planificación de talento y toma de decisiones basadas en datos. Estas herramientas buscan mejorar la capacidad de anticipación y adaptación de la organización frente a los cambios del mercado laboral.

La transformación digital de Randstad no se limita únicamente a sus procesos internos, sino que también se extiende a los servicios ofrecidos a sus clientes. A través de Randstad Digital, la empresa ofrece soluciones integrales de implementación de inteligencia artificial para otras organizaciones. Este modelo combina consultoría estratégica, servicios de implementación tecnológica y provisión de talento especializado en IA, con el objetivo de facilitar la adopción de estas tecnologías y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles para las empresas clientes.

La compañía concibe la inteligencia artificial principalmente como una herramienta de apoyo y ampliación de capacidades humanas (*augmentation*), más que como un mecanismo de sustitución completa del trabajo humano. Según el informe anual, la IA permite aumentar la productividad, transformar tareas y generar nuevas trayectorias profesionales vinculadas a perfiles como ingenieros

⁵ Explicado en su página web:

<https://www.randstad.com/workforce-insights/future-work/the-randstad-app-empowering-work-anytime-anywhere/>

de datos, integradores de IA y especialistas técnicos relacionados con infraestructuras digitales. En este contexto, Randstad afirma promover una distribución equitativa de las competencias digitales y del acceso a tecnologías de IA entre trabajadores y organizaciones.

No obstante, la empresa reconoce también los riesgos asociados al uso de estas tecnologías y señala que mantiene un modelo de supervisión humana sobre los sistemas automatizados de inteligencia artificial. De acuerdo con sus principios internos de IA responsable, la organización prioriza la supervisión humana en el despliegue de herramientas automatizadas y realiza auditorías internas sobre sus sistemas de *matching* algorítmico con el objetivo de garantizar un uso ético y responsable. Asimismo, la compañía ha desarrollado estructuras específicas de gobernanza de IA, designando responsables de inteligencia artificial y oficiales de IA responsable (*Responsible AI Officers*) en sus distintas unidades de negocio y mercados internacionales.

Finalmente, Randstad destaca la importancia de la formación interna como elemento esencial de su transformación digital. Según el informe anual de 2025, aproximadamente 38.500 empleados de la compañía tienen acceso a herramientas de IA y programas de capacitación específicos, entre ellos el *Randstad AI Skill Accelerator*, destinado al desarrollo de competencias digitales y al uso seguro y responsable de tecnologías basadas en inteligencia artificial.

4. Metodología

Con el objetivo de dar respuesta a las hipótesis planteadas, este trabajo se ha desarrollado mediante técnicas de recogida de información de carácter cualitativo, las cuales permiten analizar en profundidad tanto la dimensión externa del fenómeno, relacionada con la interacción entre las empresas usuarias y las ETT, como su dimensión interna, vinculada a la estructura organizativa y a la transformación de los perfiles profesionales dentro de Randstad.

Para ello, se han empleado principalmente entrevistas semiestructuradas y análisis documental. La combinación de ambas técnicas triangular fuentes, llegando a una comprensión más amplia del objeto del estudio y reforzando la validez de los resultados obtenidos.

4.1 Diseño de la investigación

La investigación se realiza con un enfoque cualitativo, ya que este tipo de metodología resulta especialmente adecuada para comprender procesos organizativos, transformaciones laborales y

percepciones de los actores implicados en contextos de cambio tecnológico, que a diferencia de un enfoque cuantitativo, este permite profundizar en los discursos y dinámicas internas relacionadas con la incorporación de la IA en las organizaciones.

El estudio se estructura a partir de un diseño de estudio de caso centrado en Randstad. La elección de esta empresa responde a su posición como uno de los principales actores globales del sector de los RRHH y a su apuesta por la digitalización y la incorporación de herramientas de IA en sus procesos de intermediación laboral. El estudio de caso permite analizar de manera contextualizada cómo estas transformaciones tecnológicas afectan tanto a las relaciones con las empresas clientes como a la organización interna del trabajo.

4.2 Técnicas de recogida de información

A. Entrevistas semiestructuradas

Empresa usuaria, CaixaBank

En primer lugar, se ha realizado una entrevista a la Directora del departamento de RRHH del área CaixaBank InmoCaixa de Barcelona, empresa usuaria de los servicios de intermediación laboral que ofrece Randstad. El objetivo de esta entrevista ha sido analizar el grado de internalización de los procesos de selección y comprender el papel actual que juega Randstad dentro de las estrategias de contratación empresarial del banco. En este sentido, se han abordado cuestiones relacionadas con el uso de la IA en los procesos de selección que tiene CaixaBank y los motivos para recurrir o no a los servicios de Randstad, así como las posibles transformaciones futuras en esta relación.

Esta entrevista se ha complementado con otra que realiza el Director de Personas de CaixaBank España en un podcast emitido por el podcast *En clave de inteligencia artificial*, producido por Deloitte, que permite obtener una perspectiva más global de cómo la empresa usuaria ha implementado la IA.

Esta información ha resultado especialmente relevante para contrastar la Hipótesis 1, centrada en el impacto de la IA sobre la demanda de servicios de intermediación laboral y sobre la posible reducción de la dependencia de las empresas respecto a las ETT tradicionales.

Perfiles internos en Randstad

En la misma línea, se han realizado entrevistas a trabajadores de Randstad con distintos niveles de responsabilidad dentro de la organización, incluyendo un perfil junior y un senior. El objetivo ha

sido analizar cómo la implementación de herramientas basada en IA está afectando a la organización interna del trabajo y a la evolución de los perfiles profesionales.

Las entrevistas se han centrado en identificar posibles procesos de automatización de tareas, modificaciones en las funciones desempeñadas por los trabajadores y transformaciones en las competencias requeridas dentro de la organización. Del mismo modo, se han explorado posibles dinámicas de polarización laboral entre perfiles más operativos y perfiles con funciones estratégicas o de supervisión tecnológica.

Estas entrevistas permiten contrastar la Hipótesis 2, relativa a la reorganización interna del trabajo derivada de la incorporación de tecnologías de inteligencia artificial en las actividades de intermediación laboral.

B. Análisis documental

El análisis documental se ha empleado como técnica complementaria con el propósito de contextualizar el estudio y reforzar la validez de la información obtenida mediante las entrevistas. Esta técnica ha consistido en la revisión y análisis de fuentes secundarias relevantes, tales como informes corporativos de 2025, estudios sectoriales y literatura académica especializada.

En particular, se han analizado informes publicados por Randstad Research, así como el informe anual de 2025 de Randstad y CaixaBank. Este análisis ha permitido examinar la evolución reciente del mercado de las ETT, el posicionamiento competitivo de Randstad y la empresa usuaria, así como sus estrategias de digitalización e incorporación de herramientas de IA a un nivel más global de lo que las entrevistas solas han podido proporcionar.

C. Consideraciones éticas

La investigación se ha desarrollado siguiendo criterios éticos orientados a garantizar la confidencialidad y el anonimato de las personas entrevistadas. La participación en las entrevistas fue voluntaria y los participantes han sido informados previamente sobre los objetivos del estudio y el uso académico de la información recopilada.

Para el análisis de la información obtenida se ha utilizado una estrategia de análisis temático, basada en la identificación de patrones recurrentes y categorías relacionadas con las hipótesis de

investigación. Asimismo, y como se ha explicado, se han combinado el análisis de las fuentes a partir del cruce entre las entrevistas y análisis documental, con el fin de aumentar la fiabilidad y consistencia de los resultados

D. Limitaciones del estudio

La principal limitación de esta investigación radica en el número reducido de entrevistas realizadas a empresas usuarias. En concreto, únicamente fue posible entrevistar a una empresa cliente de los servicios de intermediación laboral ofrecidos por Randstad. Por ello, los resultados obtenidos no pueden considerarse plenamente representativos del conjunto de empresas usuarias ni permiten generalizar de forma concluyente el impacto de la IA sobre las decisiones de internalización de los procesos de selección.

De todos modos, la entrevista realizada sí permite identificar tendencias relevantes y obtener indicios significativos sobre cómo determinadas organizaciones están replanteando su relación con las ETT en un contexto de creciente digitalización, automatización y cambio de los procesos de selección.

Por otra parte, en relación con la dimensión interna de Randstad, únicamente ha sido posible entrevistar a dos trabajadores de la organización: un perfil junior y un perfil senior. Aunque esta muestra resulta limitada desde el punto de vista de la representatividad, las entrevistas permiten obtener una aproximación de las transformaciones organizativas y de los cambios en los perfiles profesionales derivados de la incorporación de la IA. Cabe señalar que el perfil junior llevaba poco tiempo en la empresa, por lo que su capacidad para identificar cambios a largo plazo en la implementación tecnológica era más limitada. Sin embargo, sus observaciones resultan igualmente útiles para identificar algunas de las dinámicas y tendencias actuales dentro de la organización

5. Resultados: análisis de la hipótesis 1: Internalización de la selección y su impacto en las ETT

5.1 Uso de IA en la selección por parte de CaixaBank como empresa usuaria

CaixaBank ha incorporado la inteligencia artificial de forma transversal tanto en su relación con los clientes como en sus procesos internos. Según su Informe Anual 2025, la entidad utiliza herramientas como *GalaxIA*, *DataNow* y *Miró* para mejorar funcionalidades de negocio y optimizar

la gestión de la información. Esta estrategia de transformación tecnológica también se extiende al área de RRHH, donde la IA se está aplicando progresivamente a los procesos de selección y gestión del talento.

En la entrevista concedida el 10 de febrero de 2026 por David López Puig director de Personas de CaixaBank en el pódcast *En clave de inteligencia artificial*, producido por Deloitte⁶, explica que uno de los principales objetivos de la IA en selección es eliminar “lo menos glamuroso y lo más cargante” del trabajo de los profesionales de Recursos Humanos. Con esta expresión se refiere, principalmente, a tareas administrativas y de triaje masivo de candidaturas, como el filtrado inicial de currículums, la clasificación de perfiles o la preparación de documentación asociada al proceso de contratación.

En el marco de esta transformación, CaixaBank ha puesto en marcha el denominado *Proyecto Cosmos* [18:10], una iniciativa orientada a situar la transformación tecnológica en el centro del negocio para garantizar que esta sea rápida y sostenible. Según expone López Puig, el proyecto parte de un análisis integral del modelo de negocio y de las funciones desempeñadas en cada categoría profesional, con el objetivo de identificar en qué tareas la IA puede generar mejoras de eficiencia y productividad.

En el ámbito específico de selección, el directivo señala que CaixaBank ha comenzado a utilizar herramientas de IA para apoyar tanto el reclutamiento de candidatos como la evaluación de proveedores y colaboradores externos vinculados a la función de Recursos Humanos [36:00]. Entre estas herramientas destaca *SelectIA*, un programa diseñado para generar ternas de candidatos a partir del análisis de datos históricos de contratación y del perfil de profesionales que previamente han mostrado un buen encaje en la organización. De este modo, la herramienta identifica patrones de éxito y los utiliza como referencia para proponer candidaturas con mayor probabilidad de adecuación al puesto y a la cultura corporativa.

De la entrevista se desprende que la entidad busca aprovechar la tecnología para aumentar la rapidez y la consistencia de los procesos de selección, sin sustituir completamente el juicio humano en la valoración final de los candidatos. No obstante, tal como se analiza en el apartado siguiente, esta evolución no implica necesariamente una reducción de la demanda de servicios de empresas como Randstad, sino una redefinición del tipo de valor que estas deben aportar en un entorno crecientemente digitalizado.

⁶ Deloitte España. (2026, 11 febrero). *En clave de inteligencia artificial - David López | Deloitte España* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pK9Lveturzk>

5.2 Impacto en la demanda de servicios ofrecidos por Randstad por parte de CaixaBank

De la entrevista realizada con la Directora de RRHH en CaixaBank Barcelona, Estefanía, se desprende que la implantación de inteligencia artificial en la entidad no ha supuesto una reducción significativa de la demanda de servicios prestados por Randstad, sino más bien una reconfiguración de dicha demanda. Según la Estefanía, la IA permite automatizar determinadas tareas del proceso de selección, la criba curricular automatizada, apoyo en la redacción de descripciones de puesto y publicación de ofertas de empleo, el análisis de datos de candidatos para mejorar la toma de decisiones, la elaboración de short list de candidatos y la redacción de informes de candidatos pero no elimina la necesidad de recurrir a un intermediario especializado capaz de aportar escalabilidad, conocimiento del mercado y capacidad de respuesta.

En primer lugar, la entrevistada destaca que Randstad continúa aportando una capacidad operativa significativa en contextos de alta demanda o de contratación urgente. La ETT dispone de una amplia base de datos de candidatos, procesos estandarizados y equipos especializados que permiten cubrir vacantes con rapidez, especialmente en perfiles temporales o de gran volumen. Aunque CaixaBank haya automatizado parte de sus procesos internos, la externalización de estas contrataciones sigue siendo, en muchos casos, la opción más eficiente en términos de tiempo y recursos.

En particular, la colaboración con Randstad se mantiene de forma habitual en la selección de puestos más operativos como agentes comerciales⁷, perfiles junior⁸ y Atención al Cliente⁹ así como aquellos de cualificación media-baja especialmente cuando necesitan rapidez o un volumen elevado de contrataciones. En cambio, cuando se trata de perfiles altamente especializados o estratégicos por su posición con alto componente cultural o de responsabilidad, CaixaBank tiende a asumir internamente el proceso de selección¹⁰. No obstante, ello no ha reducido necesariamente el volumen de negocio de Randstad, ya que la creciente diversificación de perfiles demandados por la entidad y la externalización de posiciones no consideradas “core”, especialmente en la red de oficinas y sucursales, continúa generando una necesidad constante de apoyo externo.

⁷ Oferta publicada en Randstad de CaixaBank el 11/05/2026: [Oferta Gestor Comercial](#)

⁸ Oferta publicada en Randstad de CaixaBank el 07/05/2026 : [Perfil Junior](#)

⁹ Oferta publicada en Randstad de CaixaBank el 11/05/2026 link: [Oferta Atenció al Client](#)

¹⁰ En la página web de [CaixaBank Careers](#) se encuentran ofertas de perfiles como [Abogado de Protección de Datos](#), [Gestor de Banca Premier](#), o [Data Scientist](#).

En segundo lugar, Estefanía, afirma que Randstad asume una parte relevante de las obligaciones administrativas y legales asociadas a la contratación temporal, incluyendo la formalización de contratos, la gestión de nóminas, la prevención de riesgos laborales y la gestión documental. Esta externalización reduce la carga operativa del departamento de RRHHs de CaixaBank y minimiza los riesgos de cumplimiento normativo, especialmente en aquellos casos en los que no resulta rentable internalizar este tipo de gestiones.

Asimismo, la entrevistada subraya que las herramientas de IA implementadas por CaixaBank todavía no sustituyen el conocimiento del mercado laboral que aporta Randstad. La ETT dispone de información actualizada sobre disponibilidad de talento, pools de candidatos, niveles salariales, competencia y tendencias sectoriales, así como de consultores especializados, que la IA que hasta el momento tienen implementada difícilmente puede captar de forma autónoma.

La directora de RRHH también destaca que CaixaBank no es una empresa especializada en selección de personal, sino una entidad financiera cuyo proceso de adopción de IA se está desarrollando de forma gradual en múltiples áreas de negocio. Aunque proyectos como *Cosmos* están impulsando esta transformación, la implantación de la IA en el ámbito de selección avanza a un ritmo necesariamente más lento que en compañías cuyo núcleo de actividad es precisamente la gestión del talento. Por ello, para perfiles menos cualificados o en aquellos casos en los que se requiere una respuesta rápida, sigue resultando más eficiente externalizar el proceso a un proveedor especializado como Randstad.

Además añade, que la larga trayectoria de colaboración entre ambas organizaciones constituye un valor añadido significativo. El conocimiento acumulado por Randstad sobre los perfiles, y características que demanda CaixaBank contribuye a mantener una relación eficiente y de confianza durante el proceso de transformación interno.

Finalmente, añade que aunque no descarta que en el futuro la dependencia de proveedores externos pueda reducirse parcialmente, considera que ello sólo ocurriría a muy largo plazo. La rápida evolución del mercado laboral, la incertidumbre tecnológica y los costes asociados a la actualización continua de los sistemas de IA hacen que, al menos en el momento actual, resulte más eficiente seguir confiando en un socio especializado capaz de responder con agilidad tanto a las necesidades presentes como a las que puedan surgir en el futuro.

5.3 Reconfiguración del modelo de negocio de Randstad

La implantación de inteligencia artificial en los departamentos de RRHH de las empresas usuarias de Randstad, como CaixaBank, obliga a la compañía a redefinir progresivamente su modelo de negocio y a desplazar su propuesta de valor hacia actividades menos susceptibles de automatización. Si tradicionalmente el valor de una ETT como Randstad se fundamentaba en la capacidad para localizar candidatos, cribar currículums y gestionar grandes volúmenes de contratación, la generalización de la IA reduce la exclusividad de estas funciones, dado que muchas de ellas pueden realizarse internamente por las empresas usuarias.

De todos modos, más que hablar de una sustitución directa del negocio, resulta más adecuado referirse a una reconfiguración del negocio. Tal y como menciona Alicia, el perfil senior de Randstad entrevistada, el impacto de la IA no es homogéneo: en algunos segmentos Randstad puede perder volumen de actividad, especialmente en procesos estandarizados que las empresas usuarias decidan internalizar, mientras que en otros puede ganar relevancia al ofrecer servicios de mayor complejidad y valor añadido. Así, en un entorno económico que se caracteriza por la incertidumbre, la flexibilidad que proporciona una ETT como Randstad continúa siendo muy valorada por empresas que todavía no han consolidado el uso de la IA.

En este sentido, el informe *AI in Talent Acquisition* elaborado por Randstad¹¹ muestra que, aunque el 87 % de las multinacionales a nivel global ya utiliza IA en sus procesos de selección, solo el 11% ha logrado integrar la IA generativa de forma estratégica y profunda en sus procesos de contratación. La mayoría de las organizaciones se limita todavía a automatizar tareas concretas, como la redacción de descripciones de puestos o la criba inicial de candidaturas, sin transformar realmente sus modelos de decisión y gestión del talento.

El mismo informe señala que únicamente el 8 % de las empresas dispone de información fiable sobre las habilidades reales de sus empleados y que solo el 17 % confía en su capacidad para anticipar las competencias que serán necesarias en el futuro. Estos datos ponen de relieve que muchas organizaciones continúan gestionando el talento mediante metodologías manuales o sistemas poco integrados, manteniendo la necesidad de recurrir a proveedores especializados como Randstad.

En esta línea, el propio informe anual de 2025 de Randstad advierte que la evolución de las nuevas plataformas digitales está transformando de manera estructural la dinámica del sector. La compañía

¹¹ Randstad (2025). Sala de prensa. Solo el 11% de las compañías integra la IA de forma estratégica en su gestión de talento. <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/solo-11-companias-integra-ia-forma-estrategica-gestion-talento/>

reconoce expresamente que, si no adapta su modelo de creación de valor su posición en el mercado podría verse amenazada a largo plazo. Al mismo tiempo, señala que la transformación tecnológica debe ir acompañada de cambios organizativos y formación adecuada y para evitar ineficiencias y riesgos de incumplimiento normativo.

Las entrevistas realizadas confirman esta evolución. Alicia, explica que la relación con los clientes ha pasado de ser reactiva a ser proactiva y predictiva. Gracias al uso de asistentes personalizados basados en Google Gemini (“*Gems*”), Randstad puede monitorizar en tiempo real portales de empleo como *InfoJobs* y detectar necesidades de contratación incluso antes de que la empresa usuaria contacte formalmente con la ETT. De este modo, la actividad comercial se transforma en una labor de inteligencia de mercado, anticipándose a las necesidades del cliente ofreciendo soluciones más ajustadas como el análisis de datos de mercado o la consultoría en *workforce planning* y el desarrollo de plataformas propias y herramientas de IA que mejoran la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Asimismo, cobra mayor relevancia la dimensión de análisis de mercado de la ETT. Tal como señala Estefanía en la entrevista, las empresas no recurren a Randstad únicamente para cubrir vacantes temporales, sino también para acceder a tecnología, conocimiento sectorial, datos de mercado y asesoramiento experto. En este contexto, el cliente no paga exclusivamente por la intermediación laboral, sino por una solución integral de gestión del talento.

Por otra parte, conviene relativizar la urgencia de esta reconfiguración. Como apunta Alicia, Randstad no presta servicios únicamente a grandes corporaciones con elevados niveles de digitalización, sino también a numerosas PYMES cuya implantación de la IA en los procesos de selección es todavía incipiente. Este segmento continúa representando una parte relevante del volumen de negocio y mantiene una demanda sostenida de servicios tradicionales de intermediación laboral.

En definitiva, la expansión de la IA está transformando el modelo de negocio de Randstad desde un esquema tradicional de intermediación hacia un modelo híbrido de consultoría, en el que la ETT mantiene su relevancia no por realizar tareas susceptibles de automatización, sino por aportar aquello que la tecnología, por sí sola, no puede ofrecer plenamente como criterio experto, capacidad de adaptación rápida y seguridad jurídica.

6. Resultados: análisis de la hipótesis 2: estructura interna de las ETT

6.1 Automatización de tareas en Randstad

De la revisión documental y las entrevistas se observa que la incorporación de herramientas de inteligencia artificial en Randstad ha generado una creciente automatización de tareas vinculadas a los procesos de selección, intermediación laboral y gestión administrativa. Según el informe anual de 2025, uno de los principales avances se encuentra en la automatización de los procesos de emparejamiento (*matching*) entre candidatos y puestos de trabajo mediante la utilización de la Randstad Talent Platform (RTP). Esta plataforma permite automatizar la búsqueda y selección de talento, facilitando conexiones más rápidas y precisas entre trabajadores y empresas, además de reducir posibles sesgos mediante sistemas de emparejamiento basados en habilidades y competencias.

Asimismo, la compañía ha desarrollado marketplaces digitales y sistemas de autoservicio impulsados por inteligencia artificial. Estas herramientas automatizan procesos como la gestión de solicitudes de personal por parte de las empresas clientes, la autovalidación de candidatos y el autoemparejamiento entre trabajadores y vacantes disponibles. Según el informe anual, en aquellos mercados donde opera la aplicación digital de Randstad, la mayoría de los turnos laborales llegan a cubrirse en menos de tres horas, lo que evidencia un elevado nivel de automatización operativa.

La información obtenida a través de la entrevista realizada al perfil junior de la organización confirma esta tendencia hacia la automatización interna de tareas. La entrevistada señaló que la inteligencia artificial ya se encuentra integrada en las oficinas y que la empresa había impartido formación específica para enseñar a los trabajadores cómo utilizar estas herramientas, aunque con determinadas restricciones según el nivel jerárquico. Estas formaciones estaban orientadas a explicar el funcionamiento de la IA, sus posibles aplicaciones y la manera en que podía contribuir a mejorar las competencias profesionales.

Según la entrevista del perfil junior, la inteligencia artificial se utiliza actualmente para realizar análisis de mercado sobre otras empresas de selección de personal, llevar a cabo procesos de criba de currículums e identificar los candidatos más adecuados para cada vacante. En relación con este último aspecto, destacó que la IA ha acelerado considerablemente los procesos de selección. Tal y como explica, tareas que anteriormente requerían varios días de entrevistas y evaluaciones manuales ahora pueden resolverse con mucha mayor rapidez gracias a sistemas que recomiendan directamente los perfiles más adecuados para presentar a las empresas usuarias.

Además, señala que la IA facilita el análisis automático de currículums y la extracción de información relevante sobre el potencial de los candidatos, especialmente en procesos de contratación directa. Esto permite generar perfiles y argumentos de presentación para las empresas clientes de forma más rápida y eficiente, reduciendo el tiempo dedicado al análisis individualizado de cada candidatura.

Por otra parte, también identifica el uso de herramientas de inteligencia artificial para actividades de vigilancia comercial y análisis de competencia. Según la trabajadora junior, estas herramientas permiten monitorizar ofertas de empleo publicadas por otras empresas del sector en plataformas como InfoJobs y analizar estrategias de la competencia con el objetivo de mejorar la captación de clientes.

Finalmente, la automatización también se extiende a tareas administrativas y de gestión documental. La entrevistada menciona el uso de herramientas basadas en IA integradas en hojas de cálculo y sistemas de seguimiento para gestionar documentación relacionada con nóminas, formación y prevención de riesgos laborales.

De la entrevista realizada al perfil senior, encarnado por Alicia, también se obtienen evidencias claras del proceso de automatización de tareas dentro de Randstad. En primer lugar, la entrevistada señala que la inteligencia artificial no ha sustituido el proceso de selección en su totalidad, sino que ha asumido principalmente aquellas actividades de carácter administrativo o de *“baja densidad de valor añadido”*. En este sentido, destaca que la IA permite liberar tiempo de los consultores para que puedan centrarse en funciones más estratégicas y relacionales.

Alicia subraya, además, que el uso de la inteligencia artificial no se limita a la relación entre la ETT y los candidatos, sino que también se extiende a la interacción entre Randstad y las empresas usuarias. Un ejemplo de ello es la utilización de Gems, asistentes personalizados basados en Google Gemini, que se emplean para rastrear automáticamente portales de empleo como InfoJobs y detectar potenciales clientes. Según explica, esta tarea, que anteriormente requería una búsqueda manual por parte de directores de oficina y consultores, se ha transformado en un proceso automatizado que genera informes de manera inmediata.

Asimismo, la entrevistada indica que la IA ha sustituido la búsqueda manual en motores de búsqueda y páginas web corporativas para obtener información sobre la actividad de los clientes o para interpretar determinados requisitos técnicos incluidos en las ofertas de empleo. A nivel interno, también confirma el uso habitual de estas herramientas para la redacción de correos electrónicos, la elaboración de borradores de entrevistas y la síntesis de currículums. Alicia califica estas

actividades como tareas “rudimentarias”, pero destaca que su automatización tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa y en la optimización del tiempo de trabajo de los profesionales de la compañía.

En conjunto, los resultados muestran que la incorporación de inteligencia artificial en Randstad no solo está transformando los procesos de selección y emparejamiento de candidatos, sino que también está automatizando tareas administrativas, comerciales y de análisis de datos. Esta automatización contribuye a incrementar la velocidad y eficiencia operativa de la organización, al tiempo que modifica las funciones desempeñadas por los trabajadores dentro de la empresa.

6.2 Cambios en los perfiles profesionales internos

La incorporación de herramientas de inteligencia artificial en Randstad está redefiniendo progresivamente los perfiles profesionales dentro de la organización, aumentando la importancia de las competencias digitales y del manejo de tecnologías automatizadas. Según el informe anual de 2025, la expansión de la IA ha favorecido la aparición de nuevos perfiles especializados, como ingenieros de datos e integradores de inteligencia artificial, vinculados al desarrollo y gestión de estas tecnologías dentro de la empresa (Annual Report 2025, pág. 6).

Paralelamente, la compañía ha impulsado programas de capacitación interna con el objetivo de evitar procesos de descualificación y fortalecer la madurez digital de la plantilla. En este contexto, Randstad ha desarrollado el programa *AI Skill Accelerator*, accesible para sus 38.500 empleados y cuya realización se ha establecido como obligatoria antes del primer trimestre de 2026.

La entrevista realizada al perfil junior, Andrea, confirma también que la implementación tecnológica está modificando las funciones asociadas a los distintos niveles jerárquicos dentro de las oficinas. Según el testimonio recogido, los puestos de entrada, como becarios y perfiles junior, requieren cada vez menos cualificación específica debido a la automatización de tareas básicas como el envío de correos o la selección inicial de candidatos. En contraste, los perfiles senior tienden a especializarse en funciones más estratégicas y comerciales, especialmente en actividades relacionadas con la captación y gestión de talento de mayor valor añadido, mientras que los perfiles junior concentran tareas más mecánicas, administrativas y vinculadas al trabajo temporal.

Asimismo, Andrea señala que existe una directriz corporativa orientada a que gran parte de la plantilla reciba formación obligatoria en inteligencia artificial, lo que refleja cómo el dominio de

estas herramientas comienza a consolidarse como una competencia necesaria dentro de la organización.

La entrevista realizada a Alicia, perfil senior de Randstad, corrobora y amplía la información obtenida a través del análisis documental y de la entrevista al perfil junior, poniendo de manifiesto que la implantación de la IA no solo está transformando las tareas desempeñadas por los trabajadores, sino también las competencias exigidas y la distribución del tiempo de trabajo entre los distintos perfiles profesionales.

En primer lugar, Alicia señala que el rol del becario y de los perfiles junior ha experimentado una transformación funcional importante. Anteriormente, gran parte de su valor añadido residía en tareas de búsqueda y recopilación de información sobre empresas y candidatos. Sin embargo, al tratarse de actividades que actualmente pueden realizarse de forma casi instantánea mediante herramientas de IA, estos perfiles han reorientado sus funciones hacia tareas de gestión del dato, elaboración de informes y soporte administrativo. En particular, asumen una elevada carga burocrática vinculada a la preparación de documentación legal, contractual y de compliance exigida por las empresas clientes, además de un análisis del perfil que se realiza en menor medida.

No obstante, la entrevistada advierte que esta evolución también genera nuevas barreras de entrada para los perfiles junior. Según explica, existe el riesgo de que un uso excesivamente automático de la IA limite el desarrollo del criterio profesional y del aprendizaje práctico que anteriormente se adquirían mediante la realización manual de tareas repetitivas. En consecuencia, los profesionales de menor experiencia deben desarrollar desde etapas tempranas una mayor capacidad de análisis y juicio crítico para interpretar, cuestionar y validar los resultados generados por la IA.

En relación con los perfiles senior, Alicia subraya que su valor diferencial ya no reside en el acceso privilegiado a la información, dado que con Gemini se ha democratizado el acceso al conocimiento, sino que la verdadera diferenciación se encuentra ahora en habilidades que la IA no puede replicar con facilidad, como la capacidad de resolución de problemas complejos, la gestión de situaciones de alta presión, el liderazgo de equipos y la interpretación de aspectos subjetivos o relacionales presentes en los procesos de selección.

En este sentido, la entrevistada destaca que los consultores senior desempeñan un papel esencial en el denominado “*match cultural*”, es decir, en la capacidad de identificar tanto las expectativas implícitas de la empresa cliente como las motivaciones y percepciones del candidato. Así, asumen una función pedagógica, supervisando no solo el trabajo de los perfiles junior, sino también la

forma en que estos utilizan las herramientas de inteligencia artificial, con el fin de garantizar que el juicio humano siga ocupando un lugar central en la toma de decisiones de peso.

Finalmente Alicia también señala que la capacidad de diseñar instrucciones eficaces (*prompting*) y de crear herramientas personalizadas constituye una nueva competencia distintiva de los perfiles más experimentados. Como ejemplo, explica que ella misma desarrolla sus propios Gems (asistentes personalizados de Gemini) adaptados a sus necesidades profesionales, mientras que los perfiles junior tienden a utilizar herramientas ya configuradas por otros y de manera capada para evitar que actúen de forma automatizada.

6.3 Evidencias de polarización o reorganización del trabajo

Los resultados obtenidos muestran indicios de una reorganización interna del trabajo en Randstad como consecuencia de la incorporación de herramientas de inteligencia artificial. Según el informe anual de 2025, la estrategia de la compañía busca transformar progresivamente los perfiles internos, desplazando a los trabajadores desde funciones generalistas hacia roles más especializados en sectores estratégicos como salud, ingeniería o servicios digitales (Annual Report 2025, pág 17). En este contexto, la automatización de tareas operativas mediante IA permitiría que parte del personal adopte funciones más orientadas al asesoramiento estratégico y a la relación con clientes.

El informe también señala que la expansión de la inteligencia artificial ha implicado la creación de nuevas estructuras de gobernanza interna, incluyendo la designación de responsables específicos de IA en cada mercado y la incorporación de figuras como los *Responsible AI Officers* (RAIO), encargados de supervisar el uso responsable de estas tecnologías dentro de la organización.

Al mismo tiempo, tanto el análisis documental como las entrevistas realizadas apuntan a una posible polarización de los perfiles profesionales. El informe anual reconoce explícitamente que la automatización puede provocar desplazamiento de determinados puestos de trabajo, especialmente aquellos vinculados a tareas administrativas y operativas repetitivas, mientras aumenta la demanda de competencias tecnológicas y perfiles especializados en IA. Concretamente en la página 105 del informe anual reconoce que tecnologías como los *Large Language Models* (LLM) y otros sistemas avanzados de IA pueden generar desplazamiento de puestos de trabajo debido a la automatización de determinadas tareas, al mismo tiempo que incrementan la demanda de nuevas competencias relacionadas con la inteligencia artificial, afectando especialmente a los niveles intermedios y a funciones administrativas tradicionales.

La entrevista realizada al perfil junior aporta indicios concretos de esta reorganización. Andrea señala que determinados puestos de apoyo podrían reducirse debido al incremento de eficiencia derivado de la automatización. Según explica, tareas básicas vinculadas a la gestión administrativa y a la selección inicial de candidatos requieren cada vez menos intervención humana, lo que favorece la contratación de perfiles con menor formación para puestos operativos. Es contundente al afirmar que “*la IA podría sustituir su puesto*”. De hecho, prevé que donde ahora hay dos becarias, en el futuro sólo habrá una debido a la eficiencia de la herramienta”. Asimismo, indica que en su oficina existe una estructura muy polarizada entre perfiles senior y perfiles junior o becarios, sin niveles intermedios.

En este sentido, los perfiles senior aparecen cada vez más orientados hacia funciones comerciales y estratégicas, especialmente relacionadas con la captación de clientes y la gestión de perfiles profesionales de mayor valor añadido o contratación permanente. Por el contrario, los perfiles junior concentran tareas más mecánicas y administrativas vinculadas al trabajo temporal y a procesos altamente automatizados como se comenta en apartados anteriores.

La entrevista también evidencia una posible deshumanización parcial de los procesos de selección. Según la entrevistada, la inteligencia artificial actúa como filtro inicial antes del contacto humano directo con los candidatos, lo que puede generar cierta distancia en el proceso de selección y aumentar el riesgo de exclusión de perfiles que no encajan fácilmente en los criterios automatizados.

Asimismo, en la entrevista con el perfil senior, Alicia subraya que la inteligencia artificial ha democratizado el acceso a la información, ya que tanto los perfiles junior como los senior pueden utilizar herramientas avanzadas como los asistentes personalizados basados en Google Gemini. No obstante, esta homogeneización tecnológica no elimina las diferencias jerárquicas, sino que las redefine. La principal brecha entre perfiles ya no radica en el acceso a la información, sino en la capacidad para interpretarla, contextualizarla y adoptar decisiones adecuadas en situaciones complejas, especialmente cuando concurren riesgos legales, presión operativa o la gestión de clientes de gran volumen.

En este sentido, la entrevistada sugiere que la automatización puede estar acentuando una estructura organizativa más polarizada, caracterizada por una mayor distancia entre los perfiles junior y senior y por una progresiva reducción de las funciones intermedias. Mientras que los profesionales de menor experiencia corren el riesgo de adoptar un uso más reactivo y dependiente de la inteligencia artificial, los perfiles senior concentran el criterio analítico, la capacidad de supervisión y la responsabilidad en la toma de decisiones. Esta evolución podría dificultar el proceso de aprendizaje

gradual que tradicionalmente permitía la transición orgánica desde posiciones de entrada hacia roles de mayor responsabilidad.

Por último y en la misma línea, Alicia advierte del riesgo de deshumanización asociado al uso intensivo de estas herramientas, especialmente entre los perfiles junior. En su opinión, estos pueden caer en limitarse a utilizar textos generados automáticamente para correos electrónicos o mensajes, perdiendo parte de la personalización y autenticidad en la comunicación con clientes y candidatos así como en la mirada crítica a la hora de analizar perfiles. Frente a ello, el senior se consolida como garante de la dimensión relacional del trabajo, aportando cercanía, criterio y capacidad de gestión interpersonal. Estas competencias resultan esenciales para mantener la confianza y fidelizar a los clientes, particularmente cuando surgen incidencias o situaciones de conflicto. De esto puede derivar una dificultad de aprendizaje de los juniors así como una transición poco orgánica entre ambos roles.

7. Discusión

7.1 Interpretación de los resultados de la hipótesis 1

Nuestra hipótesis 1 propone que *“el aumento del uso de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de selección ha favorecido la internalización de determinadas fases de la selección por parte de las empresas usuarias, especialmente en perfiles estandarizados o de baja complejidad, reduciendo parcialmente la dependencia de las Empresas de Trabajo Temporal”*.

En vista de los resultados expuestos, se puede confirmar parcialmente la hipótesis 1. En efecto, la implantación de herramientas de inteligencia artificial en los procesos de selección de CaixaBank ha permitido internalizar determinadas funciones tradicionalmente externalizadas a ETTs como Randstad, especialmente aquellas tareas más estandarizadas y repetitivas, como el cribado inicial de currículums, la clasificación de candidaturas o la generación de ternas de candidatos mediante herramientas como SelectIA. Esta automatización reduce la dependencia operativa de la empresa usuaria respecto de las ETT en determinadas fases del proceso de selección, sobre todo en perfiles de baja complejidad o fácilmente parametrizables tal y como proponen autores como (Zhu Diyin, 2024), (González Rico et al., 2024) o (Fraij & László, 2021).

No obstante, los resultados muestran que esta reducción de dependencia no implica una sustitución directa ni una disminución significativa de la demanda de servicios de Randstad. Más bien, se

observa una reconfiguración de la relación entre ambas organizaciones. CaixaBank continúa recurriendo a Randstad para cubrir perfiles temporales, junior o de atención al cliente, especialmente en contextos de contratación masiva o urgente, donde la ETT aporta escalabilidad, rapidez y capacidad operativa. Además, Randstad mantiene un valor diferencial en ámbitos difícilmente automatizables, como el conocimiento actualizado del mercado laboral, la consultoría especializada, la gestión administrativa y jurídica de la contratación temporal y la capacidad de adaptación flexible ante cambios en la demanda.

Asimismo, el estudio evidencia que la implantación de IA en CaixaBank no se encuentra todavía plenamente integrada, circunstancia que coincide con las tendencias identificadas en el informe AI in Talent Acquisition de Randstad. La mayoría de las organizaciones aún limita el uso de la IA a tareas concretas y no dispone de sistemas suficientemente maduros para sustituir integralmente la intermediación especializada de las ETT.

Por tanto, los resultados permiten concluir que la IA sí favorece una mayor internalización de ciertas fases del proceso de selección, especialmente en tareas rutinarias y perfiles estandarizados, validando la hipótesis planteada. En consecuencia, esta internalización no elimina la necesidad de las ETT, sino que transforma su papel hacia funciones de mayor valor añadido, consultoría y soporte estratégico, manteniendo su relevancia en un entorno de digitalización creciente.

Estos resultados son coherentes con la teoría de la contingencia (Donaldson, 2001) y la congruencia organizacional (Ensign, 2001), ya que muestran cómo CaixaBank adapta su estructura de selección a la incorporación de nuevas tecnologías, internalizando aquellas tareas más rutinarias y estandarizadas, mientras mantiene la externalización de actividades que requieren flexibilidad, especialización y capacidad de respuesta ante la incertidumbre. En la misma línea (Perrow, 1967) y (Woodward, 1966) apuntan que el diseño organizacional depende del tipo de tecnología adoptada y del grado de incertidumbre en la tarea.

Asimismo, desde la perspectiva de la economía de los costes de transacción (R. Coase, 1937), la IA reduce los costes asociados a determinadas fases del proceso, favoreciendo su internalización, pero no elimina la conveniencia de recurrir a las ETT cuando estas siguen aportando economías de escala, conocimiento experto y seguridad jurídica. En este sentido, la tecnología no sustituye completamente a los intermediarios, sino que redefine la frontera de la empresa y desplaza el valor de las ETT hacia funciones de mayor contenido estratégico y consultivo.

7.2 Interpretación de los resultados de la hipótesis 2

La hipótesis H2 proponía que *“la implementación de sistemas de IA en las Empresas de Trabajo Temporal ha contribuido a una polarización de los perfiles profesionales internos, reduciendo la demanda de tareas de baja cualificación y reforzando perfiles más especializados y complejos dentro de la organización”*

Esto se confirma en gran medida a partir de los resultados obtenidos en el análisis de Randstad. La implantación de sistemas de IA dentro de la ETT ha contribuido claramente a una reorganización y polarización de los perfiles profesionales internos, reduciendo el peso de las tareas de baja cualificación y reforzando la importancia de perfiles más especializados, estratégicos y con mayores competencias analíticas y tecnológicas.

En primer lugar, tanto el análisis documental como las entrevistas realizadas evidencian una automatización creciente de tareas operativas y administrativas que tradicionalmente eran desempeñadas por perfiles juniors o intermedios. Herramientas como la Randstad Talent Platform (RTP), los marketplaces digitales o los asistentes “*Gems*” de Gemini permiten automatizar funciones como el cribado inicial de currículums, la búsqueda de candidatos, la monitorización de ofertas de empleo, la elaboración de informes, la gestión documental o incluso la redacción de comunicaciones. Como consecuencia, actividades repetitivas y de bajo valor añadido requieren cada vez menor intervención humana, aumentando significativamente la eficiencia operativa de la organización.

Esta automatización impacta directamente en la estructura interna de la empresa. Las entrevistas muestran que los perfiles junior y becarios han perdido parte de las funciones que tradicionalmente constituían sus tareas, especialmente aquellas relacionadas con la búsqueda manual de información y el análisis preliminar de candidaturas. En su lugar, estos perfiles concentran ahora tareas más mecánicas, burocráticas y de soporte administrativo vinculadas al trabajo temporal. Incluso, el testimonio del perfil junior entrevistado apunta a una posible reducción cuantitativa de este tipo de puestos debido al incremento de productividad derivado de la IA.

Paralelamente, se refuerza el papel de los perfiles senior. Los resultados muestran que el valor diferencial de estos profesionales ya no reside en el acceso a la información, puesto que la IA ha democratizado gran parte de dicho acceso, sino en la capacidad para interpretar datos, gestionar situaciones complejas, supervisar el uso de la tecnología y aportar criterio humano en la toma de decisiones. Competencias como el liderazgo, la resolución de problemas, el “*match cultural*” entre

candidatos y empresas, la gestión de clientes estratégicos o el diseño de herramientas personalizadas de IA (prompting y creación de Gems) se consolidan como elementos distintivos de los perfiles de mayor experiencia.

Asimismo, el estudio identifica la aparición de nuevos perfiles altamente especializados relacionados directamente con la IA, como ingenieros de datos, integradores de IA o responsables de supervisión ética y gobernanza tecnológica (RAIO). Este fenómeno evidencia que la IA no solo transforma tareas existentes, sino que también genera nuevas necesidades profesionales de alta cualificación dentro de la organización.

Estos resultados respaldan tanto la perspectiva de Jeremy Rifkin (Rifkin et al., 2010) como la teoría de la descualificación (Braverman, 1976). Por un lado, la implantación de la IA incrementa la demanda de perfiles con mayores competencias analíticas, tecnológicas y estratégicas, reforzando la cualificación de los puestos senior. Por otro, automatiza tareas que tradicionalmente desempeñaban perfiles junior, reduciendo su contenido formativo y favoreciendo una polarización ocupacional entre una élite técnica y estratégica y puestos de menor valor añadido. Asimismo, estos resultados son coherentes con la teoría de la contingencia y la congruencia organizacional, ya que Randstad adapta su estructura interna y redefine roles y competencias para mantener la coherencia entre la nueva tecnología y su modelo organizativo.

En conjunto, los resultados apuntan hacia una estructura laboral más polarizada, caracterizada por una mayor distancia funcional entre perfiles junior y senior y por una progresiva reducción de funciones intermedias creando una brecha de aprendizaje que puede dificultar un ascenso orgánico dentro de la cadena jerárquica. Los perfiles de menor experiencia tienden a desempeñar tareas más automatizadas, mientras que los perfiles senior concentran las funciones estratégicas y relacionales. Esta evolución confirma la hipótesis planteada, aunque los resultados sugieren que más que una simple sustitución de empleo, se está produciendo una profunda reorganización del trabajo y de las competencias requeridas dentro de las ETTs.

8. Conclusiones

8.1 Respuesta a los objetivos e hipótesis

El estudio demuestra que la inteligencia artificial está transformando tanto los procesos de selección de las empresas usuarias como la estructura interna de las ETT.

Respecto a la primera hipótesis, los resultados muestran que la IA permite a empresas usuarias como CaixaBank internalizar determinadas tareas estandarizadas, pero ello no ha supuesto la desaparición de la demanda de servicios de Randstad, sino una redefinición de su papel hacia funciones de mayor valor añadido, consultoría y soporte especializado. Por ello, la H1 queda confirmada.

En relación con la segunda hipótesis, la investigación evidencia que la implantación de IA en Randstad ha automatizado tareas administrativas y operativas, reduciendo el peso de funciones repetitivas y reforzando perfiles más estratégicos y especializados. Asimismo, se observa una creciente polarización entre perfiles junior y senior, junto con una mayor relevancia de las competencias tecnológicas y analíticas. En consecuencia, la H2 puede considerarse confirmada.

En términos generales, la IA no sustituye completamente a las ETT, pero sí está impulsando una transformación profunda de su modelo de negocio y de las competencias requeridas dentro de la organización.

8.2 Aportaciones del estudio

Este trabajo aporta una visión empírica sobre el impacto de la IA en las ETT, un ámbito todavía poco estudiado a nivel interno y externo de forma simultánea.

La principal aportación consiste en analizar tanto desde la perspectiva de una empresa usuaria, CaixaBank, y de una ETT, Randstad, permitiendo comprender cómo la IA transforma tanto la demanda de servicios de selección como la organización interna de las ETT.

Asimismo, el estudio evidencia que el impacto de la IA no debe entenderse únicamente como sustitución de empleo, sino como una reorganización de funciones y competencias, donde adquieren mayor importancia las habilidades estratégicas, tecnológicas y relacionales.

8.3 Implicaciones prácticas para las ETT

Los resultados muestran que las ETT deberán adaptar progresivamente su propuesta de valor hacia servicios menos automatizables, como la consultoría en talento y el análisis de mercado pero manteniendo su línea de respuesta rápida para perfiles menos cualificados y temporales.

Además, será fundamental invertir en formación digital y en el desarrollo de competencias analíticas y relacionales dentro de la plantilla con tal de evitar un estancamiento en la evolución jerárquica de la misma. Así, las ETT deberán gestionar los riesgos derivados de la polarización organizativa y garantizar que el uso de IA no elimine el aprendizaje progresivo de los perfiles junior.

Finalmente, el estudio confirma que el factor humano continúa siendo un elemento diferencial clave en ámbitos como la gestión de clientes, la toma de decisiones complejas y el encaje cultural de los candidatos.

8.4 Líneas futuras de investigación

Futuras investigaciones podrían ampliar el análisis a otras ETT y sectores económicos para comparar distintos niveles de implantación de IA. También resultaría relevante incorporar estudios cuantitativos que permitan medir el impacto de la automatización sobre el empleo y las competencias profesionales cuando ya esté la IA más implantada.

Asimismo, también sería interesante profundizar en las implicaciones éticas y jurídicas del uso de IA en selección de personal, especialmente en relación con la transparencia algorítmica, la discriminación y la protección de datos.

Por último, también sería interesante analizar si la polarización de perfiles observada constituye una transformación estructural permanente o una fase transitoria del proceso de digitalización y cómo las empresas intentarán paliar esta situación.

9. Bibliografía

- Adelman, M. A. (1970). *[Besprechung von:] Williamson, Oliver E.: Corporate control and business behavior. An inquiry into the effects of organization form on enterprise behavior. Journal of economic literature*(10(2)), 493-495.
- Alcaide Castro, Manuel., González Rendón, Manuel., & Flórez Saborido, I. (1996). *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Pirámide.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. *Academy of Management Annals*, 7, 341-392. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.774213>
- Braverman, H. (1976). *Trabajo y capital monopolista*. Editorial Nuestro Tiempo.
- Broecke, S. (2023). *Artificial intelligence and labour market matching* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 284; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 284). <https://doi.org/10.1787/2b440821-en>
- Capelli, P. (2001). *Making the most of on-line recruiting*. 3(79), 139-148.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121, 283-314. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency theory of organizations*. Sage.

- Drazin, R., & De Ven, A. H. V. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- Ensign, P. C. (2001). The concept of fit in organizational research. *International Journal Organization Theory and Behavior*, 4(3-4), 287-306. <https://doi.org/10.1081/OTB-100105406>
- FraiJ, J., & László, V. (2021). A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process. *International journal of engineering and management sciences*, 6(1), 108-119. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.10>
- González Rico, P., Martín Gómez, S., & Bartolomé Muñoz de Luna, Á. (2024). *Talento e inteligencia artificial* ([1ª edición]). Tirant humanidades.
- Khalil, A., Agarwal, R., Yaqub, M. Z., & Papa, A. (2025). Unlocking the AI-Productivity paradox in HR: Qualitative insights across organizational levels. *Journal of Business Research*, 199, 115456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115456>
- Marin Idárraga, D. A., & Cuartas Marín, J. C. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: Una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(1), 153-168. <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v22n1/v22n1a11.pdf>
- McDonald, S., Damarin, A. K., McQueen, H., & Grether, S. T. (2022). The hunt for red flags: Cybervetting as morally performative practice. *Socio-Economic Review*, 20(3), 915-936. <https://doi.org/10.1093/ser/mwab002>

- McDonald, S., Damarin, A. K., & Membrez-Weiler, N. J. (2023). Organizational perspectives on digital labor market intermediaries. *Sociology Compass*, 17(4), e13061. <https://doi.org/10.1111/soc4.13061>
- Muñoz Bullón, F. (2004). Empresas de Trabajo Temporal y Formación: La reforma laboral de 1994. *Revista de economía aplicada, Revista de Economía Aplicada (España) Num.34 Vol.XII(34)*.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125-1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Rifkin, J., Heilbroner, R. L., & Eloy García. (2010). *El fin del trabajo: Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo : El nacimiento de una nueva era* (1a ed.). Paidós.
- Son, J.-Y., Narasimhan, S., & Riggins, F. J. (2005). Effects of Relational Factors and Channel Climate on EDI Usage in the Customer-Supplier Relationship. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 321-353. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045839>
- Tanash, M., Dunn, B., Andresen, D., Hsu, W., Yang, H., & Okanlawon, A. (2019). Improving HPC System Performance by Predicting Job Resources via Supervised Machine Learning. *Proceedings of the Practice and Experience in Advanced Research Computing on Rise of the Machines (Learning)*, 1-8. <https://doi.org/10.1145/3332186.3333041>

- Tena Tena, G. (2000). Los pros y los contras de las empresas de trabajo temporal. *Acciones e investigaciones sociales*, (10), 49-66.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of «Fit» in Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 9(3), 513. <https://doi.org/10.2307/258291>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>
- Woodward, J. (1966). Industrial Organization: Theory and Practice. *Recherches économiques de Louvain*, 32(8), 674-674. <https://doi.org/10.1017/S0770451800039117>
- Zhu, C., Zhu, H., Xiong, H., Ma, C., Xie, F., Ding, P., & Li, P. (2018). Person-Job Fit: Adapting the Right Talent for the Right Job with Joint Representation Learning. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 9(3), 1-17. <https://doi.org/10.1145/3234465>
- Zhu Diyin. (2024). Artificial Intelligence's Impact on HR and Talent Acquisition. *Journal of Electrical Systems*, 20(11s), 4879-4885. <https://doi.org/10.52783/jes.8825>

Índice de anexos

- 1. Anexo 1: Guión de entrevistas..... 1**
 - 1.1. Perfil junior – Randstad..... 1
 - 1.2. Perfil Senior – Randstad..... 3
 - 1.3. Empresa usuaria: CaixaBank..... 5
- 2. Anexo 2: Transcripción entrevistas.....7**
 - 2.1. Transcripción entrevista Junior Randstad..... 7
 - 2.2. Transcripción entrevista Senior Randstad..... 11
 - 2.3. Transcripción entrevista empresa usuaria.....16

1. Anexo 1: Guión de entrevistas

1.1. Perfil junior – Randstad

Objetivo: Analizar el impacto de la inteligencia artificial en la organización del trabajo, identificando procesos de automatización, cambios en funciones y posibles dinámicas de polarización de perfiles.

1. Introducción y contexto del puesto

1. ¿Podrías describir brevemente tu puesto de trabajo actual y tus principales funciones dentro de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la organización?
3. ¿Cómo describirías un día típico de trabajo en tu posición?

2. Uso de herramientas tecnológicas e IA

1. ¿Qué herramientas digitales utilizas habitualmente en tu trabajo?
2. ¿Sabes si alguna de estas herramientas incorpora inteligencia artificial? En caso afirmativo, ¿cómo las utilizas?
3. ¿Qué tipo de tareas realizas apoyándote en estas herramientas?

3. Automatización de tareas

1. ¿Consideras que algunas de tus tareas han sido automatizadas en los últimos años? ¿Cuáles?
2. ¿Hay tareas que antes se realizaban manualmente y ahora se hacen de forma automática?
3. ¿Qué tipo de tareas sigues realizando de forma manual?

(Aquí busco que diga: tareas repetitivas, criba, introducción de datos, etc.)

4. Cambios en el contenido del trabajo

1. Desde que comenzaste a trabajar aquí, ¿han cambiado tus funciones o responsabilidades?
2. ¿Dirías que tu trabajo es más rutinario o más complejo que antes? ¿Por qué?
3. ¿Sientes que tienes margen para tomar decisiones o tu trabajo está bastante guiado por sistemas y procedimientos?

5. Percepción sobre la IA en el trabajo

1. ¿Crees que la tecnología facilita tu trabajo o lo limita? ¿Por qué?
2. ¿Consideras que las herramientas de IA influyen en cómo realizas tus tareas?
3. ¿Te sientes dependiente de estos sistemas para desempeñar tu trabajo?

6. Organización del trabajo y estructura interna

1. ¿Cómo describirías la distribución de tareas dentro de tu equipo?
2. ¿Qué tipo de tareas realizan los perfiles más senior o responsables?
3. ¿Percibes diferencias claras entre las funciones de perfiles junior y senior?

Busco → evidencia de polarización

7. Formación y adaptación

1. ¿Has recibido formación específica para utilizar estas herramientas tecnológicas?
2. ¿Crees que tu puesto requiere cada vez más o menos cualificación?
3. ¿Qué habilidades consideras necesarias para desempeñar tu trabajo actualmente?

8. Percepción sobre el futuro del puesto

1. ¿Crees que tu puesto de trabajo podría cambiar en el futuro debido a la inteligencia artificial? ¿Cómo?
2. ¿Consideras que algunas tareas podrían desaparecer o transformarse?
3. ¿Cómo ves tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

9. Cierre

1. ¿Hay algún aspecto sobre el uso de la tecnología o la organización del trabajo que no hayamos comentado y consideres relevante?

En esta entrevista busco que el junior me de indicios de:

- A. Automatización → tareas simples
- B. Dependencia de sistemas
- C. Menor autonomía
- D. Diferencias junior vs senior
- E. Indicios de polarización

1.2. Perfil Senior – Randstad

Objetivo: Analizar cómo la implementación de la inteligencia artificial ha transformado la organización del trabajo, identificando cambios en la estructura de funciones, el papel de los perfiles cualificados y posibles dinámicas de polarización interna.

1. Introducción y trayectoria profesional

- ¿Podría describir su puesto actual y sus principales responsabilidades dentro de la empresa?
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización y cómo ha evolucionado su rol?
- ¿Cómo describiría la evolución general del área de selección en los últimos años?

2. Transformación digital e implementación de IA

- ¿Qué papel cree que está teniendo la inteligencia artificial en los procesos de selección dentro de la empresa?
- ¿Qué tipo de herramientas o sistemas basados en IA se están utilizando actualmente?
- ¿En qué fases del proceso de selección considera que la IA tiene mayor impacto?

3. Cambios en la organización del trabajo

- ¿Cómo ha afectado la incorporación de estas tecnologías a la organización interna del trabajo?
- ¿Se han modificado las funciones o responsabilidades de los equipos? ¿De qué manera?
- ¿Qué tareas considera que han sido automatizadas y cuáles siguen requiriendo intervención humana?

4. Complejidad y toma de decisiones

- En su puesto, ¿qué tipo de decisiones sigue siendo necesario tomar de forma no automatizada?
- ¿Considera que su trabajo ha ganado en complejidad con la incorporación de estas herramientas? ¿Por qué?
- ¿Hasta qué punto la IA sustituye o complementa la toma de decisiones humanas? y en puestos como el de un junior?

(Aquí busco: decisiones estratégicas, relación con clientes, interpretación de datos)

5. Perfiles profesionales y cambios en las competencias

- ¿Ha observado cambios en los perfiles profesionales que demanda la empresa?
- ¿Qué tipo de habilidades o competencias son ahora más valoradas?
- ¿Se ha reducido la necesidad de ciertos perfiles más operativos o administrativos?

6. Polarización del trabajo

- ¿Considera que se está produciendo una diferenciación más marcada entre perfiles más operativos y perfiles más estratégicos dentro de la organización?
- ¿Cómo describiría las principales diferencias entre los roles junior y senior en la actualidad?
- ¿Cree que esta tendencia puede acentuarse en el futuro?

(Aquí valido directamente mi hipótesis)

7. Relación entre tecnología y valor añadido

- ¿Qué tipo de tareas considera que aportan mayor valor actualmente dentro del proceso de selección?
- ¿Qué papel juega el factor humano en un contexto cada vez más automatizado?
- ¿En qué aspectos considera que la IA no puede sustituir el trabajo humano?

8. Visión estratégica y futuro

- ¿Cómo cree que evolucionará la organización del trabajo en el sector de las ETT en los próximos años?
- ¿Qué impacto prevé que tendrá la inteligencia artificial en los perfiles profesionales?
- ¿Considera que la empresa se está adaptando adecuadamente a estos cambios?

En esta entrevista busco comprobar que hay polarización: el senior me tienen que dar indicios de:

- A. IA automatiza tareas básicas
- B. Su trabajo = más estratégico
- C. Necesidad de perfiles cualificados
- D. Importancia del juicio humano
- E. Diferencia clara junior vs senior

1.3. Empresa usuaria: CaixaBank

Objetivo: Analizar el grado de internalización de los procesos de selección, el uso de herramientas de IA y el papel actual de las ETT en la estrategia de contratación.

1. Estructura actual del proceso de selección

- ¿Qué fases del proceso de selección gestionan actualmente de forma interna desde el área de talento y cuáles externalizan a Randstad?

2. Uso de inteligencia artificial en selección

- Con la implementación del Proyecto Cosmos, ¿están utilizando herramientas de inteligencia artificial en sus procesos de selección?
- En caso afirmativo, ¿en qué etapas concretas intervienen (criba de CV, entrevistas, evaluaciones, etc.)?
- ¿Cómo han modificado estas tecnologías la forma en que gestionan la selección?

3. Internalización vs. externalización

- En los últimos años, ¿han aumentado las funciones de selección que realizan internamente? ¿Cuáles han sido los principales motivos?
- ¿Consideran que el uso de herramientas de IA les permite depender menos de intermediarios externos como las ETT?
- ¿Para qué tipo de perfiles prefieren gestionar la selección de manera interna?
- ¿En qué casos o tipos de vacantes siguen recurriendo a Randstad como ETT?

(Bloque orientado a explorar un modelo de internalización parcial.

4. Relación con Randstad

- ¿Cómo ha evolucionado su relación con Randstad en los últimos años?
- ¿Qué valor diferencial consideran que aporta actualmente como ETT dentro de su estrategia de contratación?

5. Cambios recientes en la estrategia de contratación

- ¿Consideran que actualmente cuentan con mayor capacidad para gestionar procesos de selección de forma autónoma?
- En caso afirmativo, ¿qué impacto ha tenido esto en su demanda de servicios de Randstad?

6. Percepción sobre el futuro

- ¿Cómo prevén que evolucionará el uso de Randstad como ETT en el futuro?
- ¿Consideran que la empresa tenderá a internalizar más los procesos de selección?
- ¿Qué papel creen que jugará la inteligencia artificial en esta evolución?

Con este guión busco obtener:

- Evidencia de internalización (IA → menos dependencia)
- O lo contrario (siguen usando ETT → por qué)
- Qué tareas se quedan dentro vs fuera
- Valor actual de las ETT

2. Anexo 2: Transcripción entrevistas

2.1. Transcripción entrevista Junior Ranstad

Duración: 10:00

Formato: Entrevista semiestructurada realizada por videollamada

Idioma: Castellano

Entrevistada: Andrea, Consultora junior en Randstad (oficina de Igualada)

[00:00] Entrevistador: Vale, se escucha, ¿no? Sí, vale. Me pongo esto aquí para que me veas. Vale. Hola, Andrea, ¿qué tal? ¿Cómo estás?

Andrea: Hola, muy bien.

Entrevistador: Vale, mira, empezaremos con la pregunta de si podrías describirme brevemente tu puesto de trabajo actual y tus funciones dentro de la empresa.

[00:18] Andrea: Vale, pues yo soy junior, soy estudiante en prácticas y lo que hago normalmente en mi día a día es el proceso de selección de personal de ETT, que en mi ámbito sería pues la selección de trabajadores para puestos temporales. Busco a los candidatos, les llamo para ver si tienen disponibilidad y les pregunto pues si han estado antes en ese sector, si les interesa y si les interesa pues se lo envío al cliente. Y también hago un poco el proceso de documentos, pues nóminas, también que tengan todos los cursos de prevención de riesgos laborales hechos para poder hacer la contratación.

Entrevistador: Vale, ¿y en tu día a día utilizas alguna herramienta de inteligencia artificial?

Andrea: Yo en el trabajo la utilizo porque pero está capado para los becarios y un poco para los juniors, pero sí que mis compañeras de trabajo pues sí que lo integran en sus funciones.

Entrevistador: ¿Y me sabrías decir exactamente en qué funciones la utilizan?

[01:14] Andrea: Pues exactamente en todas no, pero sí que sé que, por ejemplo, pues pueden subir... pues para buscar también... vale... para buscar a la competencia, pues qué ofertas tienen otras empresas y preguntarle a la ia qué es lo que están trabajando otras compañías y Gemini te lo puede decir. También pues suben currículums y lo que hacen es extraer como el potencial de esa persona para venderla. Se graban datos, también está integrado pues en los Excels para poder hacer

toda la vigilancia de las personas, que tengan todos los documentos, y también pues buscar ofertas que estén publicadas en InfoJobs para quitarles los clientes pues a las otras compañías.

Entrevistador: Vale, y o sea, a nivel por ejemplo de selección de personal, se utiliza bastante la ia a la hora de por ejemplo cribar currículums o hacer estudios a nivel de decisión de a quién seleccionar y a quién no, entiendo.

[02:16] Andrea: Vale, yo eso no lo he visto porque al final en trabajo temporal pues lo que pretendes es cubrirlo lo antes posible, pero sí que lo he visto en "per", que sería como puestos fijos para entrar directamente por empresa. Pues lo que cogen es currículums de gente que pues a lo mejor un electromecánico, pues con ese currículum la inteligencia artificial te saca todo lo bueno que tiene esa persona para luego tú ir a la empresa y venderlo. Que no tengas que hacer tú como la búsqueda de todo lo que tiene esa persona.

[02:50] Entrevistador: Ajá. ¿Y crees que con la implementación de la IA han cambiado las funciones del personal que antes no utilizaba estas herramientas?

[03:00] Andrea: Sí y no. O sea, sí que lo han cambiado porque ahora es mucho más rápido, pero siguen haciendo lo mismo. O sea, tienes que vender pues a una persona. Antes a lo mejor estabas cuatro días para... entre que le entrevistó una vez, le entrevistó otra vez, busco a las personas... ahora buscas a cuatro personas y te dice la IA "pues esta es la candidata que tienes que vender".

Entrevistador: Ajá, vale. Por lo tanto, ¿crees que facilita tu trabajo en sentido de agilizar y limitar? ¿Crees que lo limita en algún sentido?

[03:32] Andrea: Eh... yo creo que sí que te lo limita porque al final, si tú no investigas a una persona... no investigar sino pues hacerle entrevistas de cara a cara y pues tener un contacto con esa persona, estás limitando otras opciones que a lo mejor son mejores que la que la inteligencia artificial te está dando.

Entrevistador: Ah, o sea, ¿con el proceso de selección, utilizando la IA, se ha acortado por ejemplo el hecho de hacer entrevistas cara a cara?

[04:03] Andrea: Sí y no. O sea, tú cuando por ejemplo desde Randstad pues tienen como diferentes secciones. Vale, entonces uno de los objetivos es vender mucho "per", que "per" es permanente, es un trabajador que ya entra por empresa, que no es trabajo temporal, ¿no? Y lo que hacen es... no te va a venir una empresa a contratarte de una persona directamente porque cuesta mucho dinero, prefieren temporales que si no les funciona les echan. Vale. Entonces lo que hacen es pues si entra una persona por la puerta y les gusta esa persona, para conseguir el "per" con esa persona pues la venden por todas las empresas y la

intentan colocar. Vale. Entonces, si no ves a esa persona porque ya la IA te dice "este es un buen candidato", estás como quitando distancia de una persona. Y luego ya si entra la persona ya luego la entrevistas, no antes, ¿sabes?

[04:47] Entrevistador: Ya, vale. Ajá. ¿Y sientes que las personas, o sea estos juniors que a lo mejor sí que pueden utilizar ya la IA, dependen de esta herramienta para desempeñar su trabajo?

Andrea: En donde estoy yo no, porque lleva muy poco tiempo implementada, pero yo creo que en otros sectores que a lo mejor sí que llevan más tiempo, pues sí.

Entrevistador: Vale. Y por ejemplo, vale, a nivel de estructura de Randstad, ¿crees que a través de, o sea con la implementación de la IA, crees que ha cambiado el tipo de contratación? Al por ejemplo... o sea ya que la IA facilita mucho más el trabajo, ¿crees que pues se han contratado más perfiles con menos formación porque con la IA pueden hacer el trabajo más rápido? ¿Crees que hay algún tipo de aumento de perfiles pues más junior, más senior en algún sentido?

Andrea: Seguro que sí. No lo sé porque no lo he visto, pero seguro que sí.

Entrevistador: Vale, porque por ejemplo cuando entraste tú, entraron más becarios, ¿cuántos becarios sois por ejemplo?

Andrea: Dos, somos dos.

Entrevistador: Vale, ¿en un departamento de cuántas personas?

Andrea: Son... la oficina y pues la directora de oficina, luego hay dos seniors, dos juniors, luego hay una persona que es como que solo lleva un cliente, ya no te sabría decir, y las dos becarias.

Entrevistador: Vale. O sea que en realidad a nivel proporción hay dos seniors para cuatro personas que son o juniors o becarias. Vale. ¿Y hay diferencias claras entre funciones de perfiles juniors y de prácticas y los seniors? ¿Hay mucha diferencia?

Andrea: Sí, o sea, a ver, de prácticas evidentemente sí porque al final cada uno lleva como sus clientes, pero sí que es verdad que las seniors están más enfocadas a vender.

Entrevistador: Vale, ¿en qué sentido?

Andrea: Pues... una fábrica a veces viene a ti, pero a veces otras veces tienes que ir tú a ellos para que te pidan gente. Vale. Las seniors están más enfocadas en vender a gente por "per", lo que he dicho antes, porque cuesta mucho más dinero que si es temporal. Claro. Y las juniors se basan más en buscar temporales, cubrir y hacer contratos.

[06:48] Entrevistador: O sea tareas más mecanizadas en este sentido.

[06:50] Andrea: Sí.

[06:52] Entrevistador: Vale. Y vale, bueno, me has comentado antes que los junior han recibido una formación específica para implementar la IA...

[07:01] Andrea: Sí. Bueno, no solo los juniors sino todos. Tenían que hacer un curso para ver qué se podía hacer con la IA, cómo funcionaba...

[07:18] Entrevistador: Vale. ¿Y crees que tu puesto... requiere cada vez más o menos cualificación?

[07:25] Andrea: Yo creo que menos.

[07:27] Entrevistador: Vale, ¿por qué?

[07:28] Andrea: Sí. A ver, sin utilizar la IA lo podría hacer, no hace falta estudiar una carrera en específico... al final pues es elección de una persona... Y enviar un correo yo creo que sabe casi todo el mundo.

[07:54] Entrevistador: Vale. ¿Y crees que con la IA esto aún se ha facilitado más?

[07:59] Andrea: Sí. Aunque no la pueda utilizar, seguro que de dos becarias va a haber una.

[08:08] Entrevistador: Vale. ¿Y crees que tu puesto de trabajo podría cambiar más en el futuro debido a la inteligencia artificial?

[08:14] Andrea: Sí, sí, podría no... no ir.

[08:18] Entrevistador: Vale. ¿Y consideras que... alguna de las tareas podría simplificarse o incluso reducirse hasta a lo mejor llegar a ser sustituida por la IA?

[08:28] Andrea: Sí, totalmente.

[08:31] Entrevistador: Vale. ¿Hay algún aspecto... que consideres que no hayamos hablado?

[08:38] Andrea: Bueno, sí, como añadir es que yo he hecho formaciones de sobre todo de gente extranjera, gente que tiene NIE... Creo que es algo bastante importante porque si la IA lo gestiona... habría muchas de las cosas que una persona puede adquirir que sepa de conocimiento que la IA pasaría... "esta gente sí, esta no".

[09:27] Entrevistador: Entiendo. Pero claro, entiendo que con el desarrollo de la IA... nada impide que no se implemente y que no pueda sustituir ni que sea a un junior o a un becario por ejemplo, ¿no?

Nur Mayol – Cuestionario TFG Relaciones Laborales

Inteligencia artificial y Empresas de Trabajo Temporal: cambios en el mercado laboral y en la estructura organizativa.

Caso de Randstad. - Contacto: nurmayol.m@gmail.com

[09:44] Andrea: Sí.

[09:45] Entrevistador: Entiendo. Vale, pues nada, muchas gracias Andrea.

[09:48] Andrea: A ti. Adiós.

2.2. Transcripción entrevista Senior Randstad

Duración: 34:24

Formato: Entrevista semiestructurada realizada por videollamada

Idioma: Castellano

Entrevistada: Alicia, Consultora Senior en Randstad (oficina de Igualada)

Introducción [00:00 - 05:45]

- **Entrevistadora:** Buenos días Alicia, ¿cómo estás? Si te parece, empezamos directamente con las preguntas. Antes de comenzar, quería confirmar si te va bien hacer la entrevista en castellano.
- **Alicia:** No hay ningún problema.

Puesto actual y responsabilidades [05:45 - 12:15]

- **Entrevistadora:** ¿Podrías indicar tu puesto actual y tus principales responsabilidades dentro de la empresa?
- **Alicia:** Actualmente soy Consultora Senior en Randstad. Mis responsabilidades consisten en seguir las directrices estratégicas de la compañía y cumplir con los estándares de calidad establecidos. Además, participo activamente en organizar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la oficina junto con mis compañeras.
- **Entrevistadora:** ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Randstad?
- **Alicia:** Llevo ocho años en Randstad.
- **Entrevistadora:** Entiendo que has tenido una evolución profesional dentro de la organización ¿o entraste directamente como senior?.
- **Alicia:** Entré como Consultora Junior, que es la posición habitual de entrada. Después de aproximadamente un año se pasa a Consultora Asociada y, en función del desempeño y del cumplimiento de objetivos, se puede evolucionar a Consultora Senior. Existen otras posiciones superiores, aunque todavía no he llegado a ellas.

Estructura de la oficina

- **Entrevistadora:** ¿Cuántas personas seniors trabajáis en la oficina de Igualada?
- **Alicia:** Somos cinco consultoras, además de la directora de oficina. También contamos con una compañera de otra línea de negocio y actualmente tenemos dos becarias.

Implementación de la inteligencia artificial

- **Entrevistadora:** ¿Qué tipo de inteligencia artificial estáis utilizando actualmente en Randstad?
- **Alicia:** La empresa nos ha formado específicamente en el uso de la inteligencia artificial, sobre todo para entender sus limitaciones en materia de protección de datos. Debido al riesgo de fuga de información, su uso está restringido. Actualmente utilizamos Google Gemini, implantado desde el año pasado. Podemos emplearlo siempre que no introduzcamos información sensible, como datos concretos de empresas o trabajadores. Lo en el día a día, sobre todo en las tareas más rudimentarias o administrativas como buscar información, redactar informes o preparar correos electrónicos.

Uso de la IA en los procesos de selección

- **Entrevistadora:** ¿Utilizáis la IA dentro del proceso de selección?
- **Alicia:** Sí. Principalmente la utilizamos para recopilar información sobre las empresas y sobre los perfiles profesionales que nos solicitan. Antes debíamos buscar manualmente información en internet sobre la empresa, su posición en el mercado y los requisitos del puesto. Ahora, con Gemini, podemos obtener esa información de forma mucho más rápida. También nos ayuda a redactar entrevistas y a analizar currículums. Por ejemplo, a partir del CV de un candidato, Gemini puede generar un informe preliminar sobre su trayectoria profesional y las funciones desempeñadas.
- **Entrevistadora:** O sea, la utilizáis tanto para conocer a la empresa cliente como para la selección de trabajadores. Sí. La usamos para conocer a las empresas y los perfiles. Muchas veces te piden un perfil que no has trabajado nunca. Aunque la empresa te dé la *job description*, hay programas o tecnicismos que no conoces. En vez de llamar a la empresa para que te lo explique, le preguntas a Gemini y te explica qué es lo que necesitas. Y respecto a los candidatos, si tienes su currículum, puedes pedirle a Gemini que te haga un informe o una valoración de esa persona según su experiencia y los puestos desempeñados.

El papel del criterio humano [12:15 - 19:30]

- **Entrevistadora:** ¿Qué decisiones continuas tomando sin apoyo de la IA?
- **Alicia:** La decisión final siempre es nuestra. La IA agiliza los procesos y proporciona información útil, pero no puede determinar si una persona encajará realmente en una empresa. Nosotros evaluamos aspectos que la IA todavía no puede interpretar correctamente, como la forma de expresarse, la actitud, las reacciones durante la entrevista y el ajuste cultural entre el candidato y la empresa. Tú conoces a la empresa y valoras a la persona para ese puesto. La IA ahora mismo es solo una herramienta que facilita el trabajo. La IA no puede ver cómo se expresa una persona o su forma de actuar. Puede que por currículum la IA diga que es apta, pero yo le hago preguntas diferentes para ver su reacción. La IA no puede valorar sentimientos ni la manera de reaccionar. Tampoco visualiza el "match" de valores entre empresa y candidato; la IA hace una entrevista enfocada al puesto, no a la cultura de la empresa. Puede ocurrir que un candidato tenga un currículum excelente, pero que,

tras la entrevista, percibas que no encajará con el cliente. Esa valoración sigue siendo exclusivamente humana.

Impacto de la IA en la carga de trabajo: Eficiencia operativa (19:30 - 26:00)

- **Entrevistadora:** Entiendo. Y ahora que la IA agiliza el proceso, ¿crees que como senior tienes más o menos carga de trabajo?
- **Alícia:** No reduce el volumen total de trabajo, pero sí agiliza tareas concretas, especialmente aquellas relacionadas con la búsqueda de información o la elaboración de borradores. Es una ayuda, como tener a una persona al lado ayudándote todo el rato. Por ejemplo, tareas que antes podían delegarse a una becaria, como recopilar información sobre empresas o mercados, ahora las puedo hacer yo misma en menos tiempo. Sin embargo, los procesos de selección requieren el mismo tiempo de entrevistas y evaluación, por lo que la carga principal se mantiene.

Nuevas tareas para becarios

- **Entrevistadora:** Comentabas que antes algunas tareas las hacía un becario y ahora la IA. ¿Qué tareas hacen ahora los becarios?
- **Alícia:** Actualmente se centran en el reporting de datos y en tareas administrativas. Cada vez los clientes exigen más documentación y seguimiento diario: contratos, ausencias, documentación legal y otros informes. Antes eso lo hacíamos los consultores, pero ahora lo hemos derivado a los becarios porque el volumen de documentación exigido a nivel legal ha crecido mucho. Lo que hemos quitado de un lado por la IA, se ha incrementado por otro debido a la burocracia legal. Una cosa compensa la otra. En ese sentido, lo que se ha reducido en unas tareas se ha compensado con nuevas necesidades en otras.

Evolución de la demanda de personal

- **Entrevistadora:** ¿Ha disminuido la necesidad de contratar personal becario/juniors?
- **Alícia:** No. De hecho, encontrar talento es cada vez más complejo porque los perfiles demandados requieren más competencias técnicas y digitales. Por ejemplo, si antes podíamos encontrar varios candidatos adecuados para un puesto operativo en una hora, ahora podemos necesitar varias horas para encontrar solo uno. Esto hace que la empresa siga necesitando un volumen elevado de personal para mantener el nivel de servicio.

Uso comercial de la IA

- **Entrevistadora:** ¿La IA también se utiliza para actividades comerciales?

- **Alicia:** Sí. Utilizamos Gemini y los llamados “Gems” para monitorizar ofertas de empleo publicadas en portales como [InfoJobs](#). Estos sistemas recopilan automáticamente información sobre vacantes y nos ayudan a detectar oportunidades comerciales para contactar con empresas que podrían necesitar nuestros servicios. Antes este proceso era mucho más manual y requería revisar distintos portales uno a uno.

Diferencias entre junior y senior [26:00 - 31:50]

Responsabilidades y experiencia

- **Entrevistadora:** ¿Cuál es la principal diferencia entre un consultor junior y uno senior?
- **Alicia:** El trabajo es esencialmente el mismo y los objetivos también son similares. La diferencia está en la experiencia, el conocimiento del negocio y la capacidad para gestionar situaciones complejas. Los senior solemos manejar mayor volumen de trabajo y clientes más exigentes, además de apoyar a los compañeros junior cuando surgen incidencias. Los senior tenemos un volumen de trabajo más elevado porque dominamos mejor las herramientas, el negocio y las situaciones que puedan derivar. También nos diferenciamos en las competencias de liderazgo para ayudar a los compañeros. En las tareas del día a día hacemos lo mismo, pero el senior lleva clientes más complejos o exigentes que requieren mayor conocimiento legal y de contratación. Un junior podría bloquearse ante una situación difícil con un cliente de 30 trabajadores; nosotros tenemos las "tablas" para afrontarlo.
- **Entrevistadora:** O sea, que la diferencia la marca la experiencia humana y no tanto la IA.
- **Alicia:** Exacto. La IA no te da la capacidad de resolución. De hecho, los juniors a veces tienen la ventaja de no tener barreras ni prejuicios; son una mente abierta. Un senior a veces es demasiado estricto porque conoce muy bien al cliente y sabe que si el candidato no es perfecto, le dirán que no. El junior, al no conocer tanto, a veces arriesga más y acierta

Asignación de clientes

- **Entrevistadora:** ¿Los senior gestionáis clientes más complejos?
- **Alicia:** Sí. Algunos clientes requieren un nivel muy elevado de reporting, conocimiento legal y capacidad de resolución. Estos clientes suelen asignarse a perfiles con más experiencia.
- **Entrevistadora:** ¿Crees que la organización (número de seniors vs juniors) cambiará con la IA?
- **Alicia:** No, porque el plan de carrera depende de habilidades personales y objetivos. La IA no va a darte poder de negociación ni capacidad de resolución; eso es tiempo y experiencia. La intención de Randstad es que todos evolucionen a senior porque eso significa que han mejorado sus capacidades.

Experiencia frente a inteligencia artificial

- **Entrevistadora:** ¿La experiencia sigue siendo el principal factor diferencial?
- **Alicia:** Sí. La IA es una herramienta de apoyo, pero no sustituye la experiencia. Un junior puede utilizar la IA igual que un senior, pero el conocimiento acumulado y el criterio profesional son los que permiten interpretar correctamente la información y tomar decisiones adecuadas.

Efecto de la IA en la estructura organizativa

- **Entrevistadora:** ¿Crees que la implantación de la IA modificará el equilibrio entre junior y senior?
- **Alicia:** No. La evolución profesional depende del cumplimiento de objetivos y del desarrollo de habilidades como negociación, resolución de problemas y liderazgo. La IA puede proporcionar información y sugerencias, pero no desarrolla estas competencias por sí sola.

Riesgos asociados al uso de la IA [31:50 - 34:24]

- **Entrevistadora:** ¿El impacto de la IA es distinto en perfiles junior y senior?
- **Alicia:** La implantación es la misma, pero los perfiles más jóvenes suelen tener más tendencia a utilizarla de forma intensiva. Eso puede ser positivo, pero también supone un riesgo si se delegan en exceso decisiones que deben seguir siendo personales y fundamentadas. La IA debe entenderse como una herramienta de apoyo, no como un sustituto del criterio profesional.

Importancia del componente humano

- **Alicia:** En nuestro trabajo, las relaciones personales son fundamentales. Si todas las comunicaciones con clientes y candidatos se generan automáticamente, se pierde el toque personal. Y cuando surgen problemas, esa relación humana es clave para gestionarlos adecuadamente.

Reflexión final

- **Entrevistadora:** ¿Quieres añadir alguna reflexión final?
- **Alicia:** Actualmente, la IA es como un apoyo adicional, casi como un “junior virtual”. Nos ayuda a agilizar tareas y probablemente seguirá evolucionando, especialmente en la búsqueda y el filtrado inicial de candidatos. No obstante, la parte verdaderamente importante seguirá siendo la interacción personal: conocer al candidato y valorar si encaja realmente con la empresa y con el puesto.
- **Entrevistadora:** Muchas gracias Alicia.

Fin de la entrevista.

2.3. Transcripción entrevista empresa usuaria

Formato: entrevista telefónica de seguimiento realizada con Estefanía para aclarar y ampliar las respuestas que había remitido previamente por escrito al cuestionario.

Idioma: Castellano

Entrevistada: Estefanía, Directora de Recursos Humanos en CaixaBank Inmocaixa, Barcelona.

Antigüedad: 12 años como directora de RRHH y vinculada a la entidad desde 2008.

1. Estructura actual del proceso de selección

- **¿Qué fases del proceso de selección gestionan actualmente de forma interna desde el área de talento y cuáles externalizan a Randstad?**

Actualmente gestionamos de forma interna las siguientes fases del proceso de selección:

- Definición del perfil y necesidades junto al área solicitante.
- Publicación de ofertas en portales corporativos y externos.
- Criba curricular inicial para posiciones estratégicas y perfiles recurrentes.
- Entrevistas de selección.
- Toma de decisión final y propuesta de incorporación.

Por su parte, externalizamos a Randstad principalmente:

- La captación y preselección de candidatos en procesos de alto volumen.
- La cobertura de posiciones temporales o urgentes, que requieren de una incorporación inmediata
- La gestión administrativa vinculada a contratación temporal (ETT)

2. Uso de inteligencia artificial en selección

- **Con la implementación del Proyecto Cosmos, ¿están utilizando herramientas de inteligencia artificial en sus procesos de selección? En caso afirmativo, ¿en qué etapas concretas intervienen?**

Sí, ya estamos utilizando inteligencia artificial dentro del Proyecto Cosmos, aunque todavía estamos aprendiendo y ajustando muchas cosas. Principalmente en la criba curricular automatizada, apoyo en la redacción de descripciones de puesto y publicación de ofertas de empleo, análisis de datos de candidatos para mejorar la toma de decisiones, elaboración de short list de candidatos y la redacción de informes de candidatos. También en algunas evaluaciones de perfiles junior. Por ejemplo, ya utilizamos herramientas que corrigen automáticamente pruebas de inglés y determinados test psicotécnicos o de personalidad.

Por otra parte, estamos trabajando con modelos que analizan características comunes de empleados que han tenido buen desempeño en la organización para ayudarnos a identificar patrones útiles a la hora de contratar pero esto aún se está desarrollando y más teniendo en cuenta toda la regulación europea que se ha publicado hace poco.

- **¿Cómo han modificado estas tecnologías la forma en que gestionan la selección?**

Su implantación ha supuesto una mejora significativa en la eficiencia del proceso, especialmente en las fases iniciales, al reducir tiempos y agilizar la gestión de candidaturas. Asimismo, nos ayuda a reforzar la consistencia de los criterios de evaluación y a minimizar posibles sesgos, aportando mayor objetividad en el análisis.

Sobre todo nos han ayudado a quitarnos trabajo repetitivo. Tareas que antes nos llevaban mucho tiempo ahora se hacen de forma más rápida, y eso nos permite centrarnos más en la parte realmente importante: entender si la persona encaja con el puesto y con la cultura de CaixaBank.

Otro aspecto relevante es la reducción de la carga administrativa asociada a cada proceso de selección. Esto permite al equipo de Recursos Humanos dedicar más tiempo a actividades de mayor valor añadido, como la interlocución con las áreas de negocio, la evaluación cualitativa y el acompañamiento a las personas candidatas

3. Internalización vs. externalización

- **En los últimos años, ¿han aumentado las funciones de selección que realizan internamente?
¿Cuáles han sido los principales motivos?**

Sí, se ha incrementado progresivamente la internalización de funciones de selección a medida que Recursos Humanos ampliaba sus conocimientos en las herramientas de IA. Este aumento de la internalización se ha producido especialmente en los procesos de selección de perfiles clave, principalmente por:

- Mayor conocimiento del negocio y de la cultura corporativa.
- Necesidad de mejorar la experiencia de la persona candidata.
- Optimización de costes.
- Mayor dominio de herramientas tecnológicas que facilitan la gestión interna.

De todos modos seguimos externalizando las mismas áreas prácticamente que externalizábamos antes por coste.

- **¿Consideras que el uso de herramientas de IA les permite depender menos de intermediarios externos como las ETT? Sí y no porque con tanto cambio interno nuestro de demanda y también de perfiles que salen va bien tener a Randstad para que en caso de necesitar cubrir una vacante urgente**

o para perfiles menos core que lo gestionen ellos. CaixaBank no es una empresa especializada en selección de personal, sino una entidad financiera cuyo proceso de adopción de IA se está desarrollando de forma gradual en múltiples áreas de negocio. Aunque proyectos como *Cosmos* están impulsando esta transformación, la implantación de la IA en el ámbito de selección avanza a un ritmo necesariamente más lento que en compañías cuyo núcleo de actividad es precisamente la gestión del talento. Por ello, para perfiles menos cualificados o en aquellos casos en los que se requiere una respuesta rápida, sigue resultando más eficiente externalizar el proceso a un proveedor especializado como Randstad.

- **¿Para qué tipo de perfiles prefieren gestionar la selección de manera interna? y en qué casos o tipos de vacantes siguen recurriendo a Randstad como ETT?** Para perfiles sobre todo más cualificados o que forman parte del core de la empresa. Cada departamento o unidad especializada como le llamamos más o menos comenta hasta qué punto quiere externalizar o no pero lleva siendo bastante estable los perfiles que le pedimos a la ETT y los que gestionamos nosotros. Normalmente gestionamos internamente los perfiles más cualificados o más estratégicos para el negocio o de estructura, posiciones con alto componente cultural o de responsabilidad, en definitiva roles donde el conocimiento interno es clave para la evaluación

En cambio, recurrimos a Randstad para perfiles comerciales, atención al cliente o puestos más operativos, especialmente cuando necesitamos rapidez o un volumen elevado de contrataciones

4. Relación con Randstad

- **¿Cómo ha evolucionado su relación con Randstad en los últimos años?** La relación es muy sólida y de muchos años. Eso para nosotros tiene muchísimo valor. Randstad conoce muy bien qué tipo de perfiles buscamos, cómo trabajamos y qué encaje cultural esperamos. Ese conocimiento acumulado hace que la colaboración sea mucho más ágil y eficiente.
- **¿Qué valor diferencial consideran que aporta actualmente como ETT dentro de su estrategia de contratación?** Nos aporta rapidez, conocimiento del mercado y también mucha tranquilidad desde el punto de vista operativo y legal. Randstad asume una parte relevante de las obligaciones administrativas y legales asociadas a la contratación temporal, incluyendo la formalización de contratos, la gestión de nóminas, la prevención de riesgos laborales y la gestión documental. Esta externalización reduce la carga operativa del departamento de RRHHs de CaixaBank y minimiza los riesgos de cumplimiento normativo, especialmente en aquellos casos en los que no resulta rentable internalizar este tipo de gestiones. Además su capacidad de respuesta ante necesidades urgentes que requieren de inmediatez el acceso a pools de candidatos amplios y actualizados y la flexibilidad operativa en contextos de variabilidad de carga de trabajo no es algo que dejaremos de necesitar, al menos a corto plazo.

5. Cambios recientes en la estrategia de contratación

- **¿Consideran que actualmente cuentan con mayor capacidad para gestionar procesos de selección de forma autónoma?** Todavía no de forma absoluta por lo que te comentaba antes, la inteligencia artificial nos está ayudando a ser más eficientes, pero no hasta el punto de poder prescindir de proveedores especializados como Randstad. Hemos reducido la demanda en procesos de selección estructurales o muy específicos, que hoy podemos gestionar con mayor autonomía desde RRHH. En cambio, mantenemos la colaboración con Randstad en necesidades vinculadas a la temporalidad y a picos de volumen, donde su capacidad de respuesta y cobertura sigue aportando un valor diferencial.

6. Percepción sobre el futuro

- **¿Cómo prevén que evolucionará el uso de Randstad como ETT en el futuro?** Creo que **seguiremos contando con Randstad durante muchos años.** Prevemos una evolución hacia un modelo mixto, donde convivirán la internalización estratégica y la externalización táctica. Es verdad que iremos ganando autonomía con la IA, pero el valor que nos aporta no se limita a cubrir vacantes. También nos aporta tecnología, conocimiento del mercado y asesoramiento experto. Piensa que las empresas no recurren a Randstad únicamente para cubrir vacantes temporales, sino también para acceder a tecnología, conocimiento sectorial, datos de mercado y asesoramiento experto. En este contexto, el cliente no paga exclusivamente por la intermediación laboral, sino por una solución integral de gestión del talento.
- **¿Consideran que la empresa tenderá a internalizar más los procesos de selección?** Desde un enfoque de coste/beneficio, consideramos que el modelo actual es el más eficiente: gestionamos internamente los procesos de estructura y perfiles específicos, y seguimos colaborando con Randstad en aquellas necesidades donde realmente aporta valor. Los procesos urgentes, perfiles temporales y campañas de incorporaciones de alto volumen, internalizarlos en Recursos Humanos no nos aporta una mejora proporcional (por capacidad, tiempos y coste)
- **¿Qué papel creen que jugará la inteligencia artificial en esta evolución?** La IA será un colaborador estratégico de RRHH, un elemento clave para mejorar los procesos y reforzará la capacidad de RRHH. Pero es importante destacar que la actuación humana sigue siendo imprescindible en la toma de decisiones finales de un proceso de selección. En un proceso de selección no se evalúan los conocimientos técnicos, las competencias, habilidades y experiencia. En un proceso de selección, sobre todo para determinados perfiles, los factores cualitativos son clave y determinantes, como el encaje en el equipo, la adecuación al estilo de liderazgo del responsable de área, la alineación con los valores y la cultura corporativa— y únicamente pueden ser valorados de forma adecuada mediante criterio humano (el KnowHow del técnico de RRHH o HRBP). En este

Nur Mayol – Cuestionario TFG Relaciones Laborales

Inteligencia artificial y Empresas de Trabajo Temporal: cambios en el mercado laboral y en la estructura organizativa.

Caso de Randstad. - Contacto: nurmayol.m@gmail.com

sentido, la IA debe ser una herramienta de apoyo, pero en ningún caso sustituye la capacidad de juicio, intuición y valoración global que aporta el profesional de Recursos Humanos.