



USO DE LA IA EN RR. HH.

¿Realidad o ficción?

Abril 2024

ÍNDICE

I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- TRABAJO DE CAMPO	5
III.- DATOS CUANTITAVOS Y CUALITATIVOS	6
a) Conocimiento general	6
b) El valor de la estrategia	8
c) El impacto en la función	9
d) Conocimiento sobre la materia	12
e) Impacto y riesgos	14
f) Sesgos	16
g) Datos clave	17
IV.- CONCLUSIONES	19
CONTACTO	20

ESTUDIO USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN RECURSOS HUMANOS

¿REALIDAD O FICCIÓN?

3

I.- INTRODUCCIÓN

IA+Iguual es el primer proyecto que analiza y audita los algoritmos de inteligencia artificial aplicados en distintos procesos de gestión de Recursos Humanos. Identificar los sesgos inconscientes en la programación de algoritmos de casos reales de uso es el primer paso para impulsar una IA más **ética** que garantice la equidad en el ecosistema español de empleo.

Esta iniciativa de innovación social de dos años de duración -hasta junio de 2025-, se está desarrollando en el marco de una red colaborativa que cuenta con el conocimiento multidisciplinar de un **Consejo Asesor** compuesto por expertos en legislación laboral, ética y filosofía, lenguaje computacional, aprendizaje y políticas de empleo y con el conocimiento científico de la **Universidad de Navarra**, a través del Instituto de Ciencia de los Datos e Inteligencia Artificial (DATAI).

Cofinanciado por la Dirección General de Evaluación, Calidad e Innovación, de la Consejería de Familia, Juventud y Política Social de la Comunidad de Madrid, a través del **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia** de la Unión Europea, el Proyecto IA+Iguual culminará con la elaboración de un **Libro Blanco** con recomendaciones para que las empresas implanten de forma ética y equitativa la IA en los procesos de Recursos Humanos.

La investigación empírica de los algoritmos y el bagaje del trabajo en equipo de una veintena de expertos se han visto enriquecidos con el conocimiento de la situación actual de las empresas españolas. Desde diciembre de 2023 hasta febrero de 2024, IA+Iguual ha realizado una consulta entre los profesionales de RR. HH. para testar la información existente, que sitúa la adopción de la IA en un estadio inicial.

Más allá de la radiografía ya conocida, hemos indagado en los planteamientos a corto y medio plazo que están condicionando las decisiones estratégicas en el área de Personas: la falta de una estrategia clara para implementar herramientas de IA a pesar de que crece el número de directivos que tienen intención de usarla este año, la carencia de profesionales preparados, los procesos prioritarios, aquellos riesgos que más preocupan a los responsables, impacto en la función, etc.

Nos ha llamado especialmente la atención la cara y cruz de los sesgos. Aunque para un 57,6 % de la muestra constituyen uno de los riesgos de la implantación de la IA, 6 de cada 10 encuestados desconocen el impacto que pueden tener los sesgos en las herramientas de IA y cómo pueden afectar a los resultados de los modelos basados en algoritmos.

Estos datos nos llevan a redoblar el esfuerzo en las **campañas de sensibilización¹ y formación** -dos ejes clave del proyecto IA+Igual junto a la auditoría de algoritmos- para compartir el conocimiento con los profesionales del área, los orientadores laborales y empresas e instituciones que apuestan por una digitalización ética y en consonancia con la Ley de IA europea.

¹ [Recursos Humanos solo debe usar la IA si tiene claro el objetivo \(iamasigual.eu\)](http://iamasigual.eu)

II.- TRABAJO DE CAMPO

El *Estudio sobre la IA en el área de talento: ¿Realidad o ficción?* se envió a directivos de Recursos Humanos el 11 de diciembre y se cerró el 16 de febrero con 264 **respuestas**. Un 90 % de los participantes son del sector privado y el resto, del público. 4 de cada 6 encuestados son los máximos responsables del área y el resto son responsables funcionales, técnicos u otros.

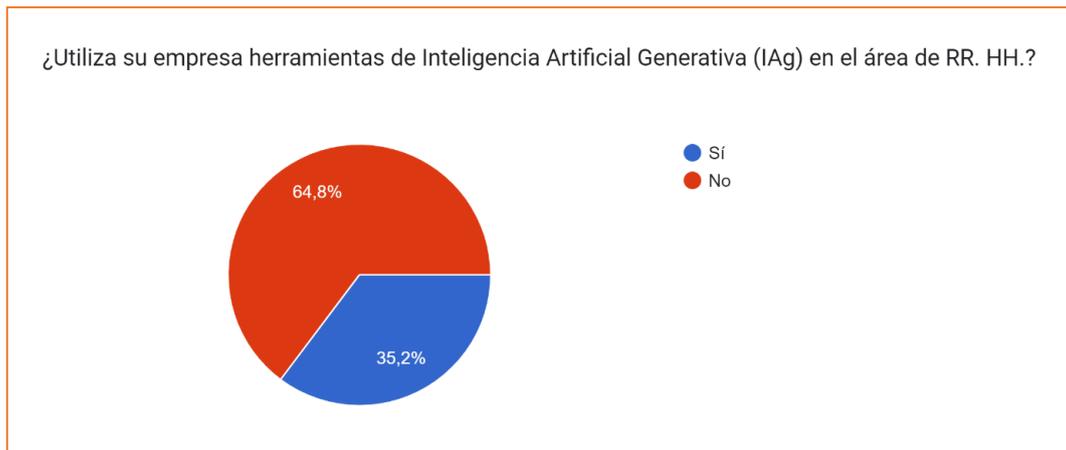
Han participado encuestados de 22 **sectores**: el más representado es el de servicios financieros y profesionales, con un tercio de la muestra. En cuanto al **tamaño** de las empresas, el 27,3% son compañías con más de 1.000 empleados.

El **rango de edad** con mayor porcentaje de participación es el de 40 a 50 años -un 40,5%-, seguido por el de aquellos que tienen entre 51 y 61 años -27,7%-, y 29 y 39 -22,7%-.

La muestra pone de relieve que en Recursos Humanos predominan las **mujeres**, con un 60,6% de participación.

III.- DATOS CUANTITAVOS Y CUALITATIVOS

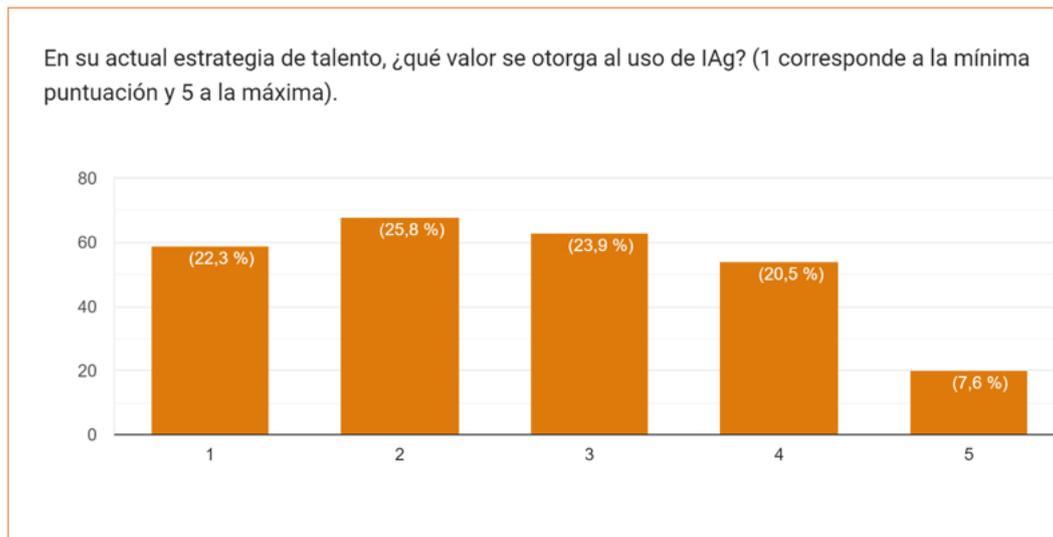
a) Conocimiento general



Algo más del **20%** de los profesionales del ámbito de recursos humanos consideran que la IA no tendrá un impacto significativo en su trabajo en los próximos tres años. Con esta consideración, y una visión de impacto a medio y largo plazo, ¿qué acciones están llevando a cabo para aprovechar las ventajas competitivas que pone a su disposición la IA? Recordemos que un informe realizado por Gartner revelaba recientemente que en 2025, es decir, el año que viene, más de la mitad de las empresas de todo el mundo estarán en fase de madurez en el uso de la IA.

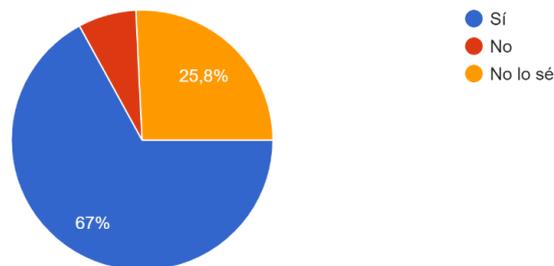
Si bien no es un porcentaje elevado, su importancia se revela cuando se evidencia que sólo un **7,6%** de los profesionales encuestados le otorga a la IA un alto valor para su estrategia de talento. Los “escépticos” y los “convencidos” se reparten el resto de la escala, siendo un **43%** los que le otorgan un

valor medio o importante y un **47%** los que le dan un valor muy bajo o bajo. En definitiva, el mapa está claramente polarizado en sendos 50%.



Sin embargo, esta polaridad se rompe cuando se pregunta por las precisiones de incremento del uso de la IA en 2024: un **67%** afirma que va a incrementar el uso de la IA durante 2024 mientras que un escaso **25,8%** responde no saber aún si la utilizará a lo largo de este año y apenas un exiguo **7,2%** tiene claro que no lo hará. La respuesta a esta incursión en la IA por encima del valor que se le percibe puede achacarse al “efecto ChatGPT”. La IA, especialmente la generativa y en concreto ChatGPT de OpenAI y las réplicas de Microsoft y Google con Copilot y Gemini respectivamente, se ha introducido en las organizaciones de manera “peligrosamente” natural. La curiosidad por saber cómo funciona nos está llevando a explorarla alimentándola con todo tipo de información, también la corporativa. La falta de regulación, el desconocimiento y la facilidad con que se puede acceder a esta tecnología ha provocado que en algunas organizaciones se haya prohibido su uso. Recordemos que el uso de la OpenAI supone compartir información que sirve para alimentar el modelo y mejorar su aprendizaje, por lo que se hace necesaria la regulación, supervisión y control de su uso dentro de las organizaciones para evitar compartir conocimiento que pertenece a la empresa o incluso, incurrir en ilegalidades en materia, por ejemplo, de protección de datos.

¿Va a incrementar el uso de IA aplicada a procesos de RR. HH. en 2024?

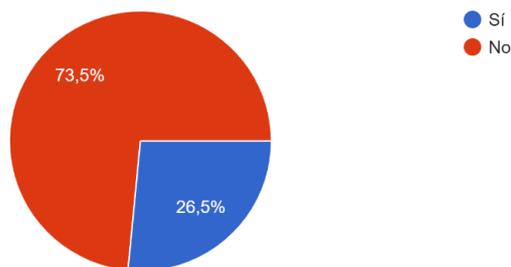


8

b) El valor de la estrategia

La indefinición de una estrategia estructurada para incorporar la IA en la gestión RR. HH. es generalizada, tanto que el 73,5% de la muestra reconoce no tenerla. La pregunta consiguiente es: ¿Qué hoja de ruta va a seguir ese 67% de la muestra que va a incrementar el uso de la IA sin realizar el ejercicio de reflexión estratégica previo y necesario?

¿Tiene una estrategia clara para implementar y hacer uso de la IA?

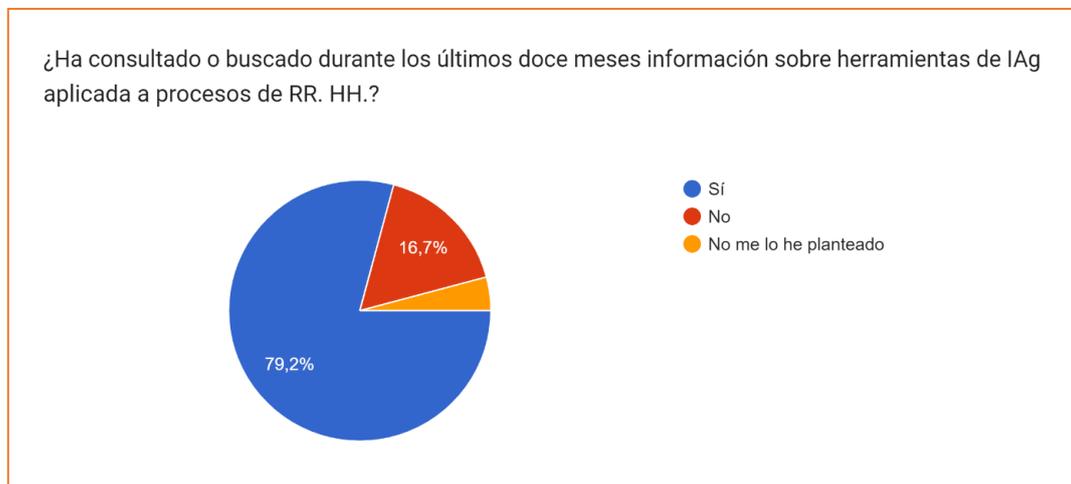


Solo un **26,5%** de la muestra cuenta con una estrategia clara para implementar la IA con los siguientes objetivos: el **81,4%**, incrementar la eficiencia y agilidad de la organización y liberar tiempo de tareas rutinarias y dedicarlo a otras de valor añadido; perseguir la mejora del servicio al cliente interno (**64,9%**); dar respuesta a los retos del mercado (**51,5%**) y reforzar la marca empleadora (**42,3%**).

Estos datos, más allá de posicionar en un nicho muy reducido a las empresas con plan director en materia de IA, hablan sobre todo de prioridades que desde IA+Iguual nos atrevemos a leer entre líneas:

- U Ganar valor para el negocio a través de la eficiencia de procesos RR. HH. (ítems 1+2+5).
- U Dar respuesta a los retos de talento con procesos que refuercen la experiencia del empleado y fortalezcan la marca empleadora (ítems 3 y 4).

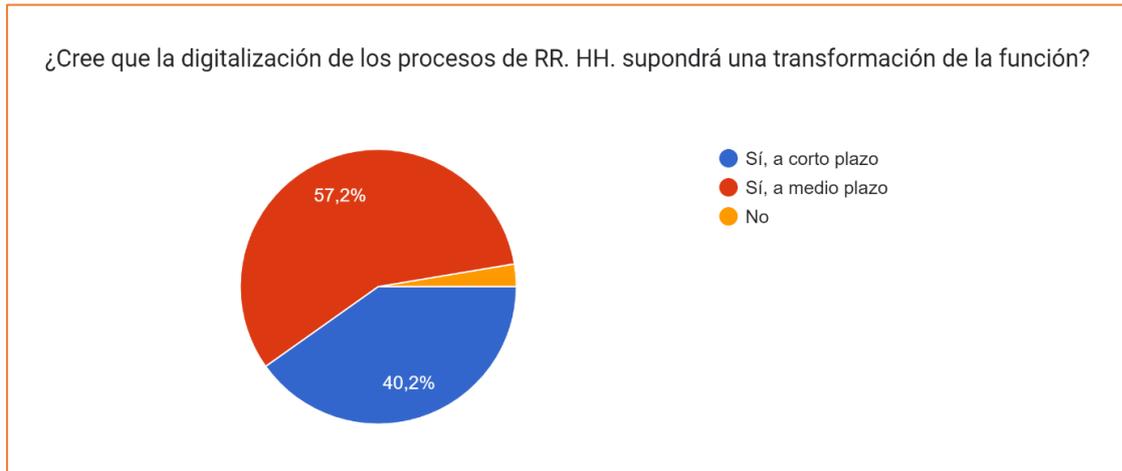
Sorprende la escasa relación que se establece entre el potencial de la IA y su valor para afrontar los retos normativos en un área, como la laboral, cuya complejidad legal obliga a gestionar más datos y, por otra, a dar solidez a su trazabilidad. En concreto, sólo le dan prioridad a esta aplicación el 21,6%.



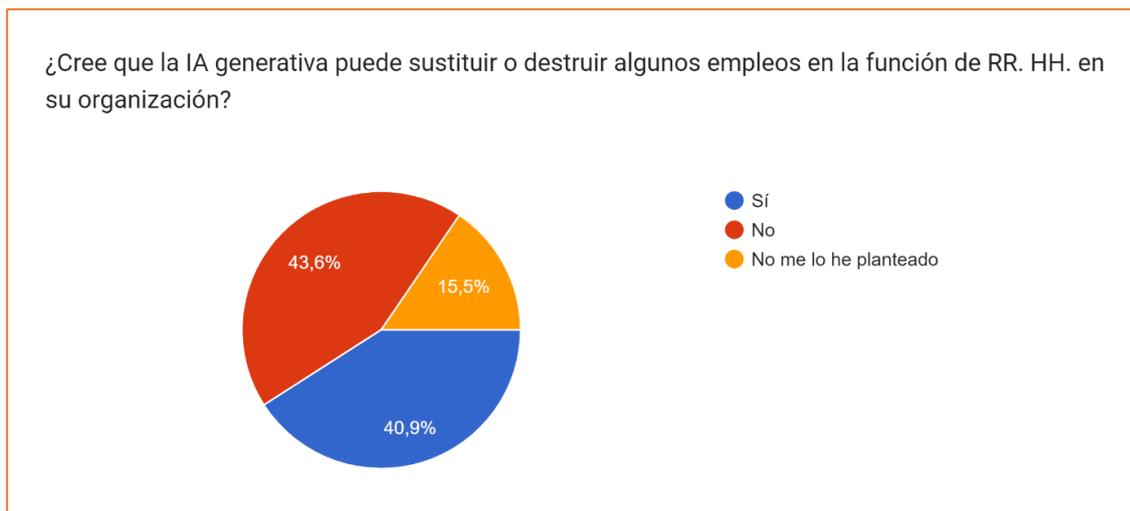
c) El impacto en la función

Aunque los profesionales de recursos humanos no están centrando su estrategia en la aplicación y uso de la IA, sí están dispuestos a reconocer que la transformación digital y el uso de las nuevas tecnologías están produciendo una transformación de la función dentro de las organizaciones y, como veremos más adelante, de los perfiles profesionales que la asumen.

Así, el **40,2%** de la muestra afirma que la digitalización de los procesos de recursos humanos supondrá una transformación de la función a corto plazo y el **57,2%**, a medio plazo. Sólo un **2,6%** de la muestra afirma que la digitalización no transformará la función.

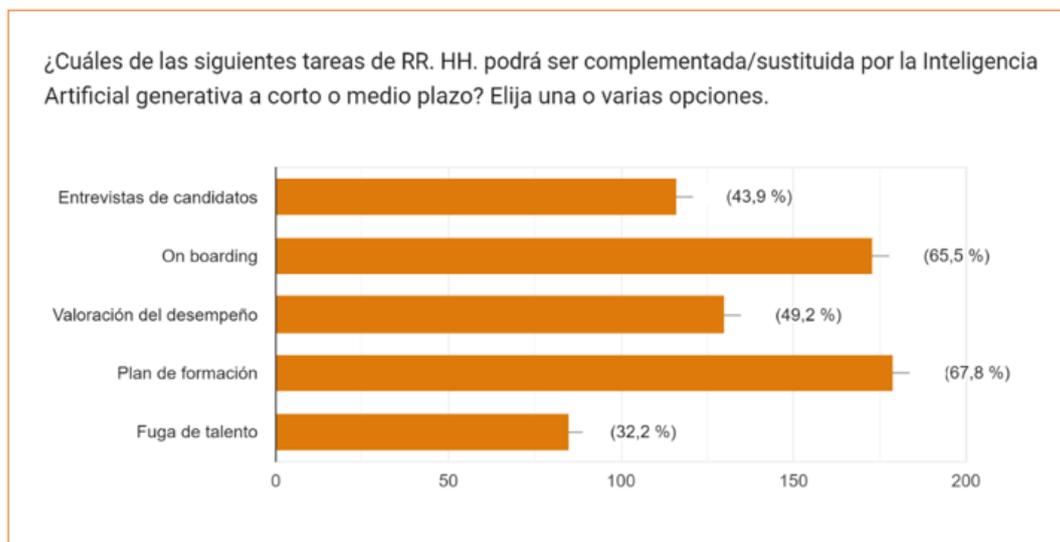


Ahora bien, ¿hasta dónde llegará la transformación? ¿Sustituirá en todo o en parte a la función RR. HH. tal y como la conocemos hoy? A la vista de las respuestas obtenidas podemos pensar en leerlas en términos de deseos, de reafirmación, de negación o, por qué no, de esperanza para avanzar. Juzguen por sí mismos: el **40,9%** de los encuestados afirma que sí, un **43,6%** dice que no y un **15,5%** ni se lo ha planteado. Nuevamente y como sucedía con el valor otorgado a la IA, el mapa de situación está partido por la mitad.



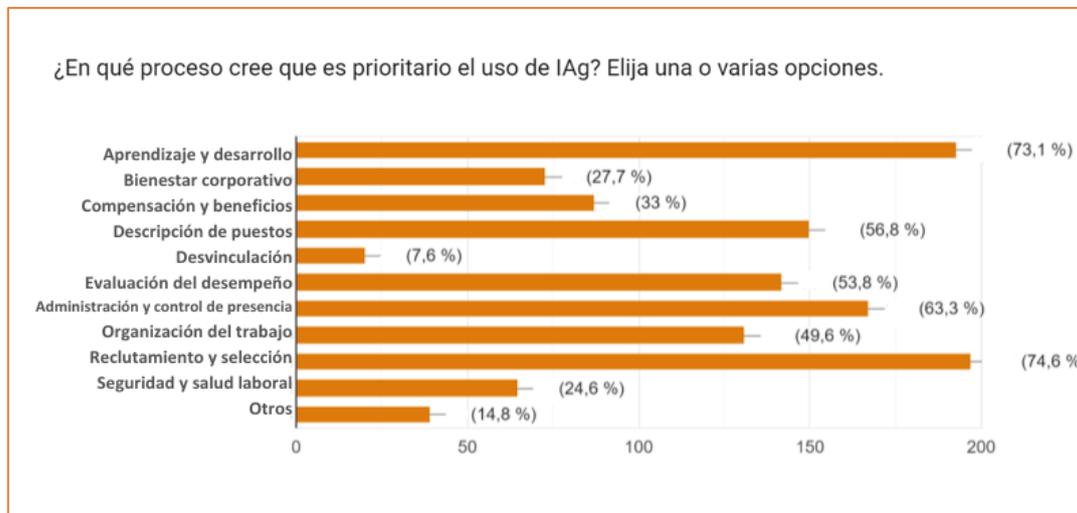
Con cifras tan parecidas entre los que opinan que la IA no destruirá empleo y los que sí, es interesante conocer su opinión sobre en qué procesos estiman los profesionales de RR. HH. que va a impactar más el uso de herramientas soportadas por inteligencia artificial.

- U el **67,8%** de los profesionales encuestados consideran que la formación será la más impactada y quizá porque ya lo está siendo, aunque en un estadio todavía ajeno a la IA generativa. Evidentemente, la formación ha encontrado en la tecnología una herramienta clave para optimizar los procesos de aprendizaje personalizando los itinerarios formativos y asociándolos a KPIs más sofisticados que permitan hacer un seguimiento de su aprovechamiento y correlacionarlo con indicadores de negocio concretos.
- U El **65,5%** de la muestra afirma que también los procesos de *onboarding* podrán ser gestionados a través de IA. En este caso la IA generativa permite, por ejemplo, entrenar chatbots que dan respuesta a las dudas y preguntas de los candidatos recién incorporados o que le guían en su proceso de inducción.
- U Un **49,2%** de la muestra pone el foco en la valoración del desempeño, dándole la trazabilidad y la explicabilidad necesaria para que se convierta en un verdadero elemento de gestión.
- U Por último, las entrevistas a candidatos (**43,9%**) y la fuga de talento (**32,2%**) son las dos últimas áreas de aplicación más factible de la IA.



Una cosa es en qué procesos la IA puede ser el copiloto de RR. HH. y otra muy distinta en cuáles ponen sus prioridades los directivos encuestados. A este respecto nos encontramos con que:

- U el principal proceso es el de reclutamiento y selección **(74,6%)**,
- U le sigue el de aprendizaje y desarrollo **(73,1%)**,
- U y a distancia -sorprendentemente por ser en los que más eficiencia “inmediata” aportarían- se posicionan los procesos administrativos **(56,8%)** y la evaluación del desempeño **(53,8%)**,
- U mientras que el onboarding desaparece del horizonte más inmediato;
- U Compensación y Beneficios, el área que tradicionalmente más datos tiene en el Área de Recursos Humanos, aparece en la séptima posición, con un **33%**.

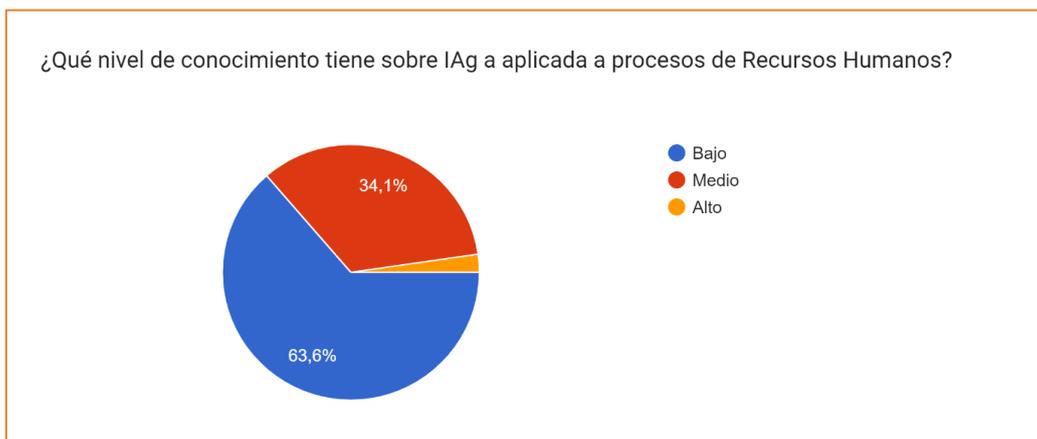


d) Conocimiento sobre la materia

La reflexión estratégica no es sólo una laguna en el futuro que prevén para la IA los directivos consultados. Su propia adaptación como profesionales es, quizá, el ejercicio de introspección primario que deben realizar y a la pregunta de si consideran que están preparados para identificar y evaluar las herramientas de IA que mejor se adapten a las necesidades de su organización, el **78,8%** responde negativamente a esta cuestión en el ámbito general de la organización y un **63,6%**, reconoció que su nivel de conocimiento sobre la IA aplicada a procesos de RR. HH. es bajo. Similares respuestas aportan sobre el conocimiento que tienen de la aplicación de la IA generativa a los procesos RR. HH.: un abrumador 63,6% reconoce que lo tiene bajo, un 34,1% medio y un tímido 3,3% alto.

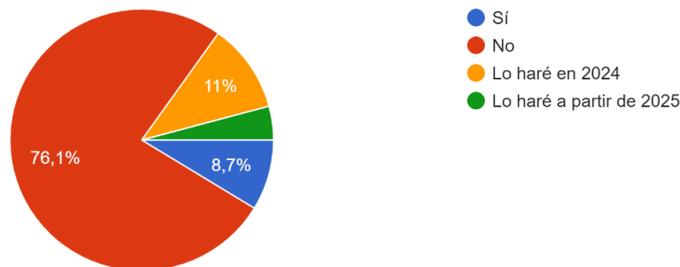
Lo cierto es que existen en el mercado cientos de herramientas y aplicaciones cuyos para qué y, sobre todo, sus cómo han de entender quienes han de decidir cuál o cuáles son las que responden a las necesidades de su organización; primero, para poder satisfacer sus objetivos de eficiencia; segundo, para no incurrir en incumplimientos normativos; y tercero, para evitar riesgos reputacionales relacionados con la marca empleadora.

Entender la IA es entender el lenguaje del dato: saber interpretarlos en un contexto, saber correlacionarlos, saber cómo ponderarlos. RR. HH. necesita ser el adalid de la cultura del dato y convertirse en un perfil híbrido que conecte los datos con un propósito. Las skills como unidad básica de gestión también lo son para los profesionales de RR. HH., que necesitan de su propio upskilling/reskilling. Y no sólo eso: también abrirse a otras disciplinas para conformar equipos multidisciplinares cuyo conector sea RR. HH.



A este respecto apunta la siguiente cuestión: ¿se está buscando el conocimiento necesario fuera de la función de Recursos Humanos? El **76,1%** de los encuestados afirma no haber incorporado al departamento perfiles expertos en IA; un 11% tiene previsto hacerlo en 2024 y sólo un 8,7% afirma haberlo hecho ya.

¿Ha incorporado al departamento de RR. HH. perfiles expertos en este tipo de tecnología?



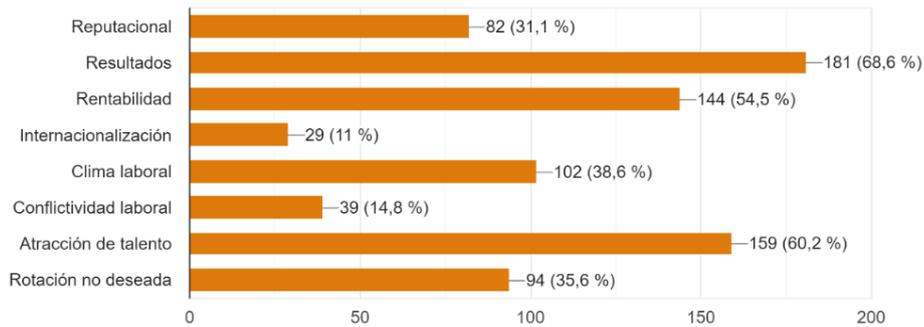
e) Impacto y riesgos

Una vez determinado el nivel de penetración de la IA en la función de RR. HH., de cómo consideran los profesionales que va a impactar el en futuro de la función y de los procesos que desarrollan; de cómo se está planificando la implantación de esta tecnología a través de una estrategia planificada o no y de cómo se están preparando los departamentos para acometer el proceso de cambio, así como el nivel de conocimiento que tienen los profesionales, el siguiente paso es analizar los riesgos.

Hemos hablado de destrucción de empleo, de sustitución de funciones y de la necesidad de entender el alcance que tiene el uso de esta tecnología. Y también hemos destacado los beneficios que esperan obtener de su implementación las empresas que ya están desarrollando una estrategia de gestión de talento soportada en IA.

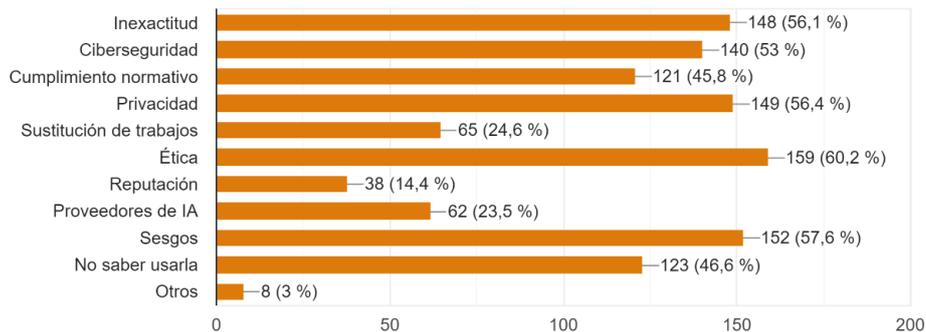
A la pregunta en qué ámbitos corporativos considera que puede tener un mayor impacto el uso de la IA aplicada a los procesos de RR. HH., el **68,8%** afirmó que en los resultados; el **60,2%** en la atracción del talento y un **54,5%** en la rentabilidad.

En su opinión, ¿en qué ámbitos corporativos puede tener un mayor impacto el uso de la IA aplicada a los procesos de RR. HH. de su organización? Elija una o varias opciones.

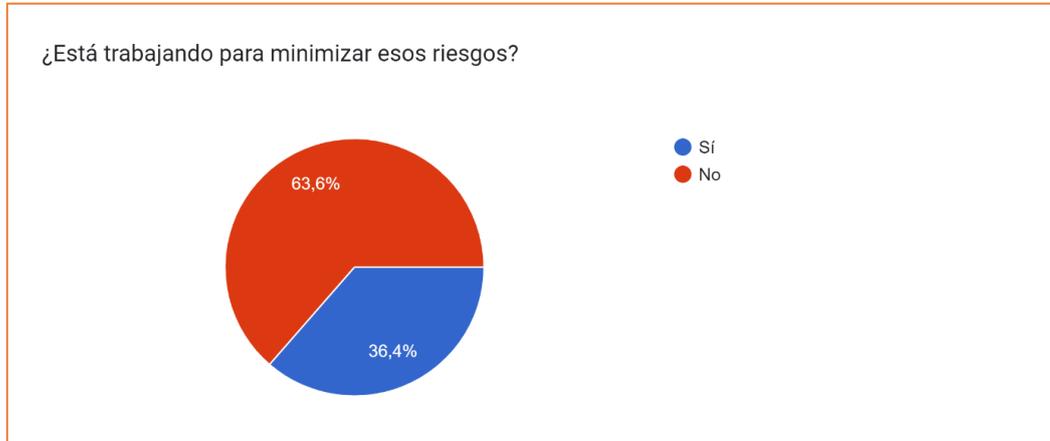


En el otro lado de la balanza estarían los riesgos. A la pregunta de cuáles son los que más preocupan de cara al uso de la IA, el **60%** refiere el miedo a que no funcione de manera ética; al **57,6%** que tenga sesgos; y al **56%** que sea inexacta o que vulnere los principios de privacidad. A un **45,8%** le preocupa también poder incurrir en incumplimientos normativos y a un **54%** la ciberseguridad. Cualquiera de ellos conlleva importantes consecuencias legales y quizá sorprende, por bajos, los porcentajes expresados.

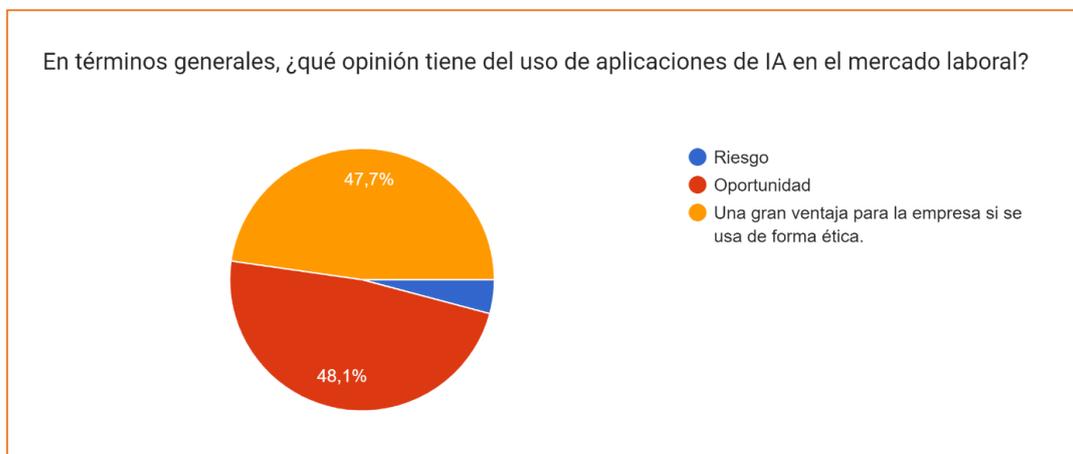
¿Qué riesgos le preocupan más de la IA? Elija una o varias opciones.



Preguntados por si se está trabajando en minimizar dichos riesgos, llama la atención un porcentaje que parece alto (el 36,4%) en relación con el bajo conocimiento técnico que RR. HH. reconoce que tiene para entender las aplicaciones de la IA en su ámbito.



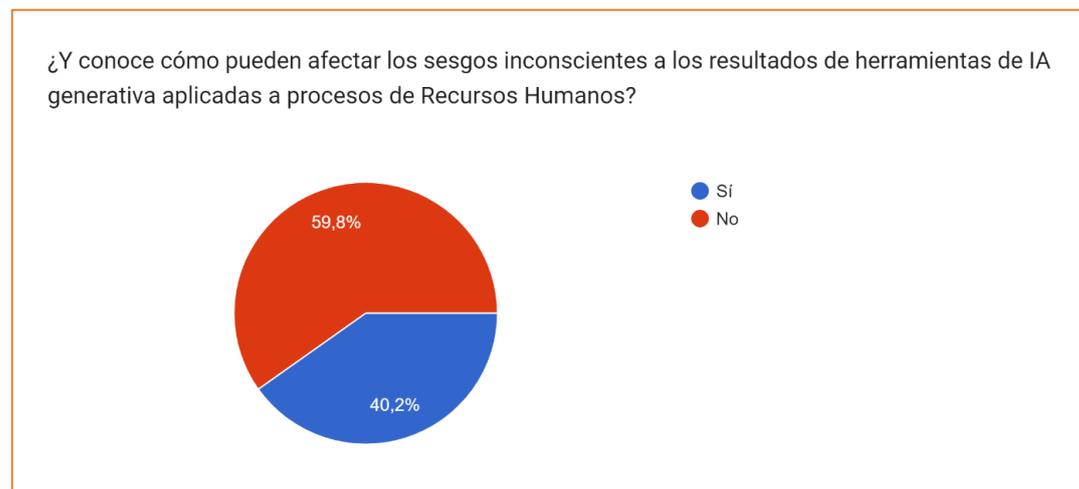
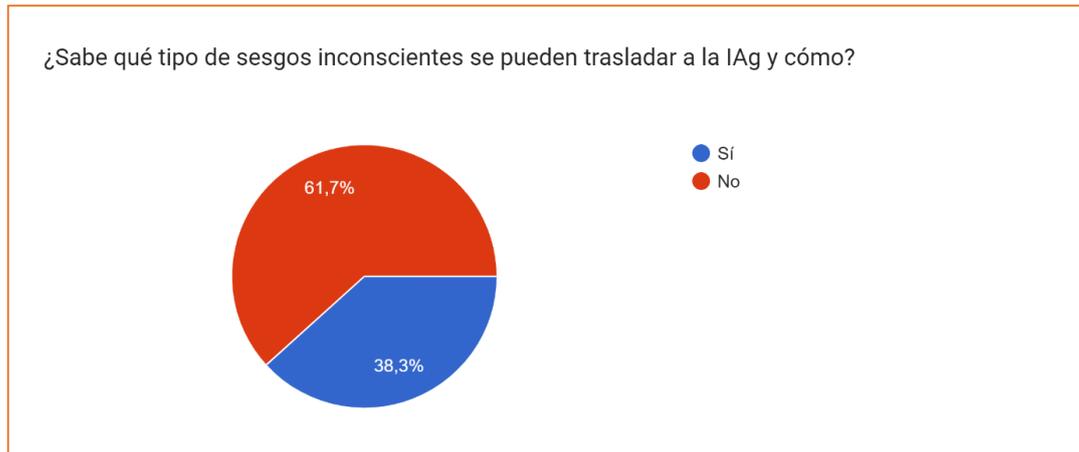
A la pregunta de qué opinión tienen a cerca del uso de aplicaciones de IA en procesos de recursos humanos y el mercado laboral, el **48,1%** lo identifica como una oportunidad y el **47,7%** como una gran ventaja para la empresa, siempre que se garantice que es ética y confiable. RR. HH. expresa así una visión posibilista de esta tecnología que contrasta con la catastrofista de los medios de comunicación tradicionales: IA sí, pero ética.



f) Sesgos

Puesto que el proyecto IA+Iguale en el que se enmarca este estudio se basa en determinar el impacto de los sesgos inconscientes en las herramientas de IA aplicadas a procesos de RR. HH., el estudio incluye dos preguntas directas sobre este tema. Aunque en el interrogante general sobre los riesgos derivados del uso de la IA un **57,6%** de la muestra afirmó que le preocupaban los sesgos, al indagar acerca de si conocían el impacto que estos sesgos pueden tener, el **61,7%** de la muestra

sorprendentemente respondió que no; el 59,8 % reconocía no saber tampoco cómo pueden afectar estos sesgos a los resultados del uso de la IA.



g) Datos clave

Si bien no es un porcentaje elevado, su importancia se revela cuando se evidencia que sólo un **7,6%** de los profesionales encuestados le otorga a la IA un alto valor para su estrategia de talento. Los “escépticos” y los “convencidos” se reparten el resto de la escala, siendo un **43%** los que le otorgan un valor medio o importante y un **47%** los que le dan un valor muy bajo o bajo. En definitiva, el mapa está claramente polarizado en sendos 50%.

Sin embargo, esta polaridad se rompe cuando se pregunta por las precisiones de incremento del uso de la IA en 2024: un **67%** afirma que va a incrementar el uso de la IA durante 2024 mientras que un escaso **25,8%** responde no saber aún si la utilizará a lo largo de este año y apenas un exiguo **7,2%** tiene

claro que no lo hará. La respuesta a esta incursión en la IA por encima del valor que se le percibe puede achacarse al “efecto ChatGPT”. La IA, especialmente la generativa y en concreto ChatGPT de OpenAI y las réplicas de Microsoft y Google con Copilot y Gemini, se ha introducido en las organizaciones de manera “peligrosamente” natural.

La curiosidad por saber cómo funciona nos está llevando a explorarla alimentándola con todo tipo de información, también la corporativa. La falta de regulación, el desconocimiento y la facilidad con que se puede acceder a esta tecnología ha provocado que en algunas organizaciones se haya prohibido su uso. Recordemos que el uso de la OpenAI supone compartir información que sirve para alimentar el modelo y mejorar su aprendizaje, por lo que se hace necesaria la regulación, supervisión y control de su uso dentro de las organizaciones para evitar compartir conocimiento que pertenece a la empresa o incluso, incurrir en ilegalidades en materia, por ejemplo, de protección de datos.

IV.- CONCLUSIONES

- **Falta de estrategia:** la indefinición de una estrategia estructurada para incorporar la IA en la gestión de RR. HH es generalizada, tanto que el 73,5% de la muestra reconoce no tenerla. Cuando la hay, el foco se pone en:
 - Ganar valor para el negocio a través de la eficiencia de procesos RR. HH.
 - Dar respuesta a los retos de talento con procesos que refuercen la experiencia del empleado y fortalezcan la marca empleadora
- **Escasa correlación del potencial de la IA para afrontar los retos normativos concretos:** en un área como la laboral, cuya complejidad legal obliga a gestionar cada vez más datos y a dar solidez a su trazabilidad, sólo el 21,6% da prioridad a esta aplicación.
- **El riesgo está en los sesgos y se desconoce cómo se expresan en las aplicaciones de IA:** un 61,7% de los encuestados no conoce el impacto que los sesgos pueden tener ni cómo comprometen los resultados de un proceso de gestión basado en IA (59,8%).
- **Preocupación por entender los riesgos y adquirir conocimiento para minimizarlos:** a la pregunta de cuáles son los que más preocupan de cara al uso de la IA, el 60% refiere el miedo a que no funcione de manera ética; al 57,6% que tenga sesgos; y al 56% que sea inexacta o que vulnere los principios de privacidad. A un 45,8% le preocupa también poder incurrir en incumplimientos normativos y a un 54% la ciberseguridad. Cualquiera de ellos conlleva importantes consecuencias legales y quizá sorprende, por bajos, los porcentajes expresados.
- **Necesidad de perfiles híbridos en RR. HH:** entender la IA es entender el lenguaje del dato: saber interpretarlos en un contexto, saber correlacionarlos, saber cómo ponderarlos. RR. HH. necesita ser el adalid de la cultura del dato y convertirse en un perfil híbrido que conecte los datos con un propósito. Los profesionales de RR. HH., que necesitan de su propio *upskilling/reskilling* y no sólo eso: también abrirse a otras disciplinas para conformar equipos multidisciplinares cuyo conector sea RR. HH. La realidad es que sólo un 8,7% afirma haber incorporado otros perfiles al departamento y un 78,8% reconoce estar preparado para identificar y evaluar las herramientas de IA que mejor se adapten a las necesidades de su organización.

CONTACTO

Marisa Cruzado. CEO Proyecto IA+Iguar

marisa.cruzado@iamasigual.eu

www.iamasigual.eu