

Noviembre 2024

Inteligencia Artificial y Recursos Humanos.

Hacia una forma más inteligente
y humana de gestión del talento.



randstad
research.

contenido.

Introducción.	p.2	Riesgos del uso de la IA.	p.29
IA para el ciclo de vida del talento.	p.6	Marco institucional.	p.34
• Atracción	p.6	Efectos de la IA en el empleo.	p.40
• Selección	p.9	Hacia una forma más inteligente y humana de la gestión del talento.	p.44
• Incorporación	p.12	Referencias.	p.48
• Desarrollo profesional	p.15		
• Fidelización	p.20		
• IA para la administración de los recursos humanos	p.23		
• IA para la gestión estratégica de los recursos humanos	p.26		

Introducción.

El auge de la inteligencia artificial,
¿también para los recursos humanos?

La inteligencia artificial ha dado un salto cualitativo que expande su potencial de uso.

El salto a la IA generativa

En la actualidad estamos presenciando un importante auge y desarrollo de la inteligencia artificial por su uso cada vez más extendido y por el salto a la IA generativa.

Con ello, la IA va más allá de su capacidad para analizar datos y sugerir decisiones que respondan a criterios previamente definidos, pudiendo entender el lenguaje a un nuevo nivel y crear contenidos. Este salto de capacidad abre la puerta a nuevas posibilidades, como la de redactar textos o mantener conversaciones en tiempo real con un creciente grado de realismo y coherencia, no solo en el plano racional, sino también en el emocional.

Estas nuevas capacidades permiten replantearse el modo en que se llevan a cabo muchas tareas en las empresas que tradicionalmente se basaban meramente en la comunicación entre personas, fuera presencial, por teléfono o por correo electrónico.

El auge de la IA en una época de escasez de talento y cambio de la cultura del trabajo

Esto sucede en un contexto en el que el mercado laboral se enfrenta a retos estructurales de talento, debido a factores como el cambio demográfico, tecnológico o cultural, lo que genera incentivos para automatizar tareas y para mejorar la capacidad de las empresas de atraer talento. Esta escasez de talento es un impulso para la transformación digital y la propia expansión de la IA.

La escasez de talento tiene lugar además en un contexto de cambio cultural, que redefine lo que los trabajadores esperan de las empresas, impulsando una nueva perspectiva de los recursos humanos donde el bienestar del empleado tiene un mayor protagonismo.

Algunos ejemplos de capacidades que ya puede hacer la IA

Crear imágenes o vídeos

Redactar textos

Buscar información en Internet

Traducir textos

Mantener conversaciones

Enseñar y orientar a estudiantes

Evaluar el nivel de competencias de un candidato

Dar apoyo emocional

¿Qué puede aportar la IA a los recursos humanos?

1. Randstad Research (2024), "IA y Mercado de trabajo en España"; 2. Microsoft Research (2023) "Sparks of Artificial General Intelligence: Early experiments with GPT-4"; 3. Tyna Eloundou, Sam Manning, Pamela Mishkin y Daniel Rock (2023) "GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models"; 4. Comisión Europea (2021), "Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de Inteligencia Artificial (Ley de Inteligencia Artificial)"; 5. OECD (2023), "Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs"; 6. Google Cloud. IA conversacional; 7. Maples, B., Cerit, M., Vishwanath, A., & Pea, R. (2023). Loneliness and Suicide Mitigation for Students using GPT3-Enabled Chatbots; 8. Banco Mundial (2024) "Revolución de la IA en la educación".

IA aplicada al ciclo de vida del talento.



Encontrar potenciales candidatos y promover su acercamiento a las empresas.

Definir los puestos de trabajo, redactar ofertas de empleo, recibir, analizar y validar candidaturas.

Facilitar el aterrizaje los primeros días en la empresa, orientando a los nuevos trabajadores y simplificando tareas administrativas.

Impulsar la formación, orientando o creando contenidos formativos.
Sugerir a quién promocionar, a qué puesto y cuándo.

Sugerir cuánto y cómo mejorar las condiciones laborales de los trabajadores o promover su bienestar emocional y motivación.

Aprovechar el potencial de la IA siendo consciente de sus riesgos.

La IA es prometedora en muchos sentidos

Las crecientes capacidades de la IA la permiten ser una herramienta para mejorar la productividad, simplificar el trabajo, ahorrar costes, reducir errores o mejorar la seguridad.

La IA cambia las necesidades de talento en las empresas

Las aplicaciones de las crecientes capacidades de la IA van más allá de los departamentos de recursos humanos. La IA puede utilizarse para simplificar, apoyar o incluso llevar a cabo un creciente número de tareas con un mayor grado de sofisticación, lo que permite su uso en cada vez más sectores.

La IA cambia por tanto la forma de trabajar, y con ello las necesidades de talento en las empresas, redefiniendo las competencias necesarias, creando nuevos puestos de trabajo y convirtiendo otros en obsoletos. La IA afecta por tanto de lleno al objeto mismo de los recursos humanos a través de sus efectos cuantitativos y cualitativos sobre el empleo.

Pero también genera preocupaciones

La IA genera la preocupación de que pueda destruir trabajos de forma masiva, afectando a las posibilidades de encontrar un empleo. También existe la preocupación de que la IA tome el control para fines propios que sean perjudiciales para el ser humano.

El uso de la IA estará fuertemente regulado

La nueva Ley Europea sobre IA establece las bases para esta regulación, que se suma a normativa ya existente a nivel nacional. La nueva Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial será la encargada de velar por el cumplimiento de la normativa en muchos ámbitos.

En especial en el campo de los recursos humanos

La normativa europea considera de alto riesgo las aplicaciones de la IA destinadas al ámbito del empleo, como la gestión de los trabajadores, los sistemas de IA destinados a ser utilizados para la contratación o la selección de personas físicas, o los sistemas de IA destinados a ser utilizados para tomar decisiones que afecten a las condiciones de las relaciones de índole laboral. Esto implica unos mayores requerimientos en cuestiones como la gestión de riesgos o la gobernanza de datos.

Hacia una forma más inteligente y humana de gestión del talento

Las capacidades de la IA, unidas a una gestión responsable de sus riesgos, ofrecen la oportunidad gestionar los recursos humanos de manera más eficiente y precisa, pero también mejorando la experiencia de trabajadores y candidatos a través de un trato más humano.

1. Randstad Research (2024), "IA y Mercado de trabajo en España"; 2. Future of Life Institute. "Pause Giant AI Experiments: An Open Letter"; 3. Richard Ngo, Lawrence Chan y Sören Mindermann (2003), "The Alignment Problem from a Deep Learning Perspective"; 4. Future of Life Institute. "Benefits & Risks of Artificial Intelligence"; 5. OECD (2023), "Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs".

IA para el ciclo de vida del talento.

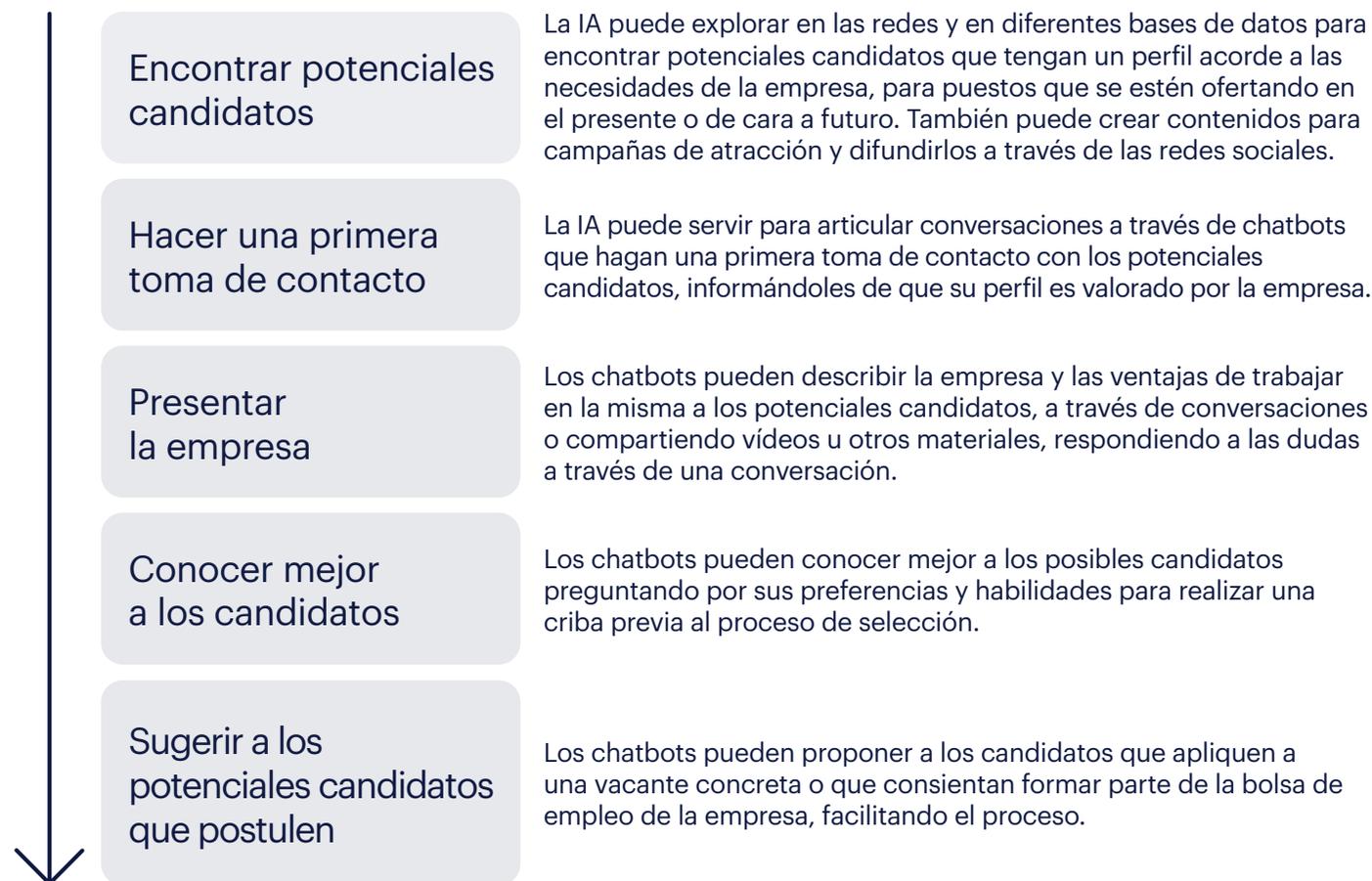
¿Qué puede aportar la IA en cada una de las fases del ciclo de vida del talento?



IA para atraer talento.

Aplicaciones.

Cómo la IA puede ayudar a atraer talento a la empresa.



Attract AI busca talento en redes sociales y contacta con los potenciales candidatos para motivarles a que se presenten.

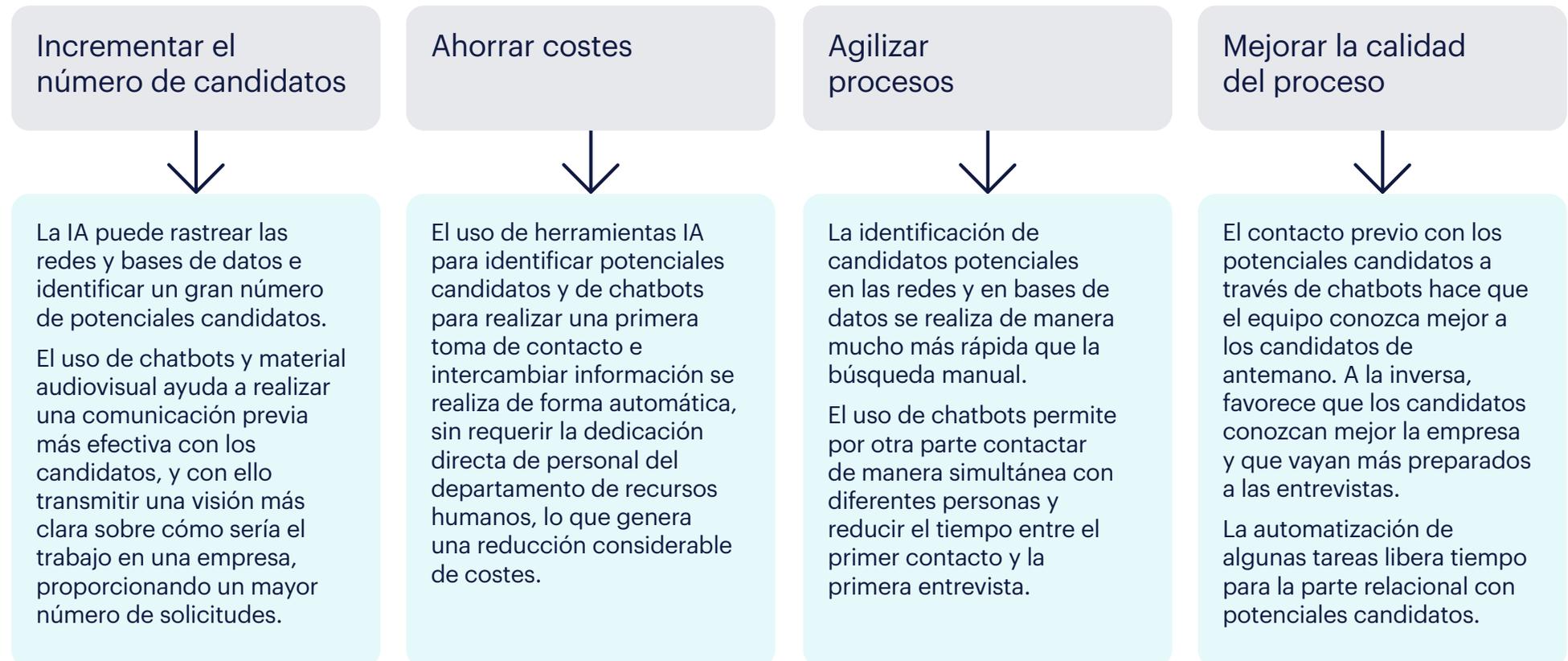
Workable facilita la atracción de talento incrementando la visibilidad de las empresas en espacios donde se encuentran sus potenciales candidatos, creando páginas de ofertas atractivas o difundiéndolas online.

En esta página y en las siguientes se muestran una serie de aplicaciones ya existentes a modo de ejemplo, como forma de ilustrar las posibilidades actuales de la inteligencia artificial en las distintas fases del ciclo de vida del talento. En ningún caso Randstad Research está realizando publicidad o una recomendación sobre el uso de estas aplicaciones concretas. La descripción de las aplicaciones se limita a destacar algunas de sus funcionalidades relacionadas con la fase de ciclo de vida del talento en la que aparecen. Estas aplicaciones a menudo tienen otras funcionalidades más allá de las descritas, relevantes para otras fases del ciclo del talento.

1. BCG (2023) "How Generative AI Will Transform HR"; 2. Forbes. [AI Recruiting Will Be A Game Changer](#); 3. IBM. The business case for AI in HR.

Valor añadido.

¿Qué ventajas tiene utilizar la IA para potenciar la atracción de talento frente al sistema tradicional?



IA para el ciclo de vida del talento.

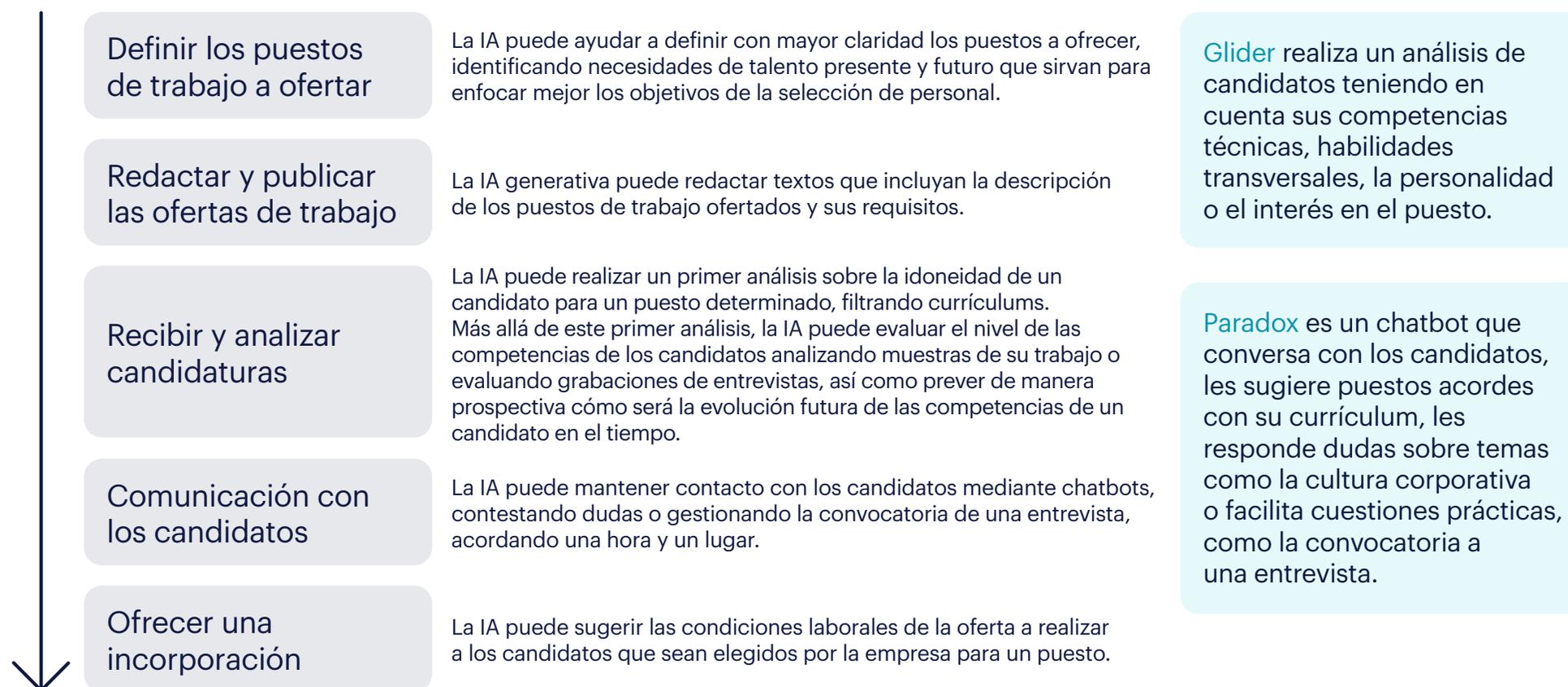
¿Qué puede aportar la IA en cada una de las fases del ciclo de vida del talento?



IA para seleccionar y contratar a los candidatos adecuados para la empresa.

Aplicaciones.

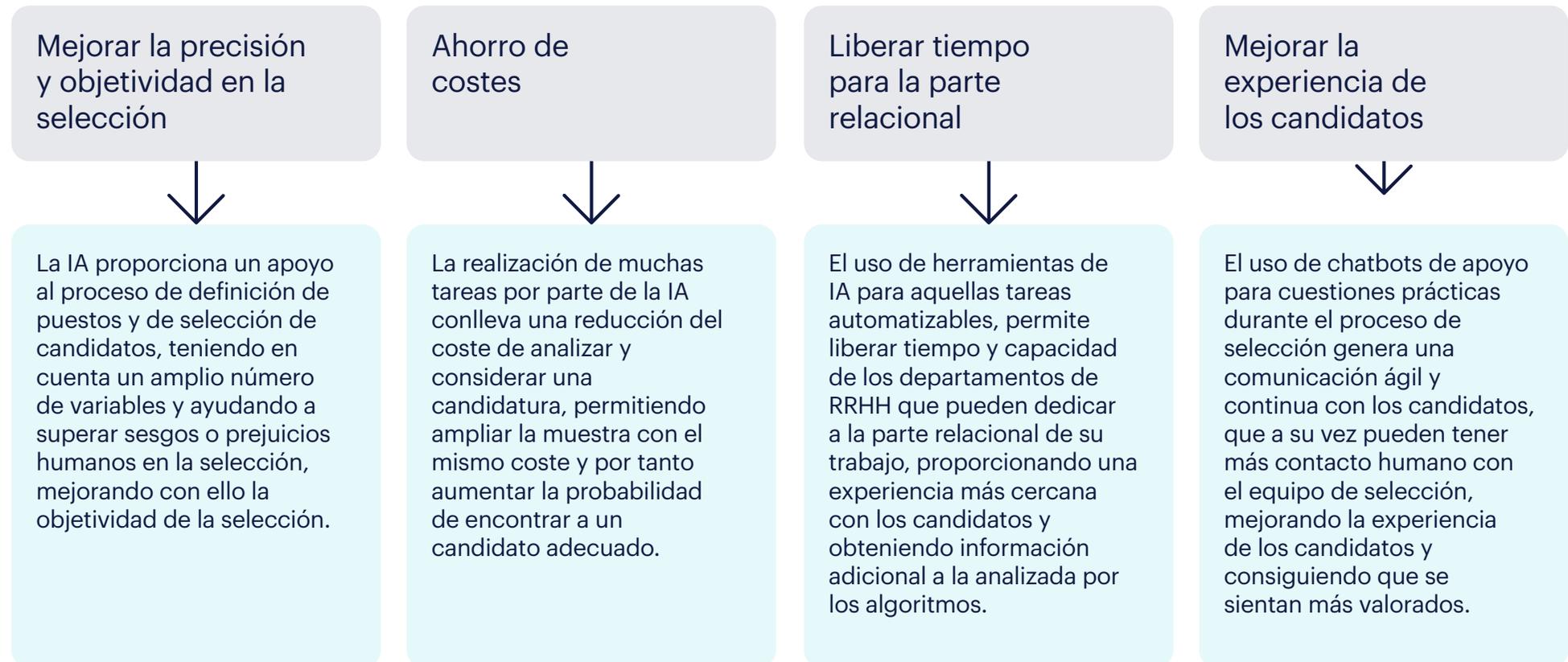
Cómo la IA puede ayudar al proceso de selección y contratación.



1. BCG (2023) "How Generative AI Will Transform HR"; 2. Korn Ferry. [AI in Recruiting 2024: Pros and Cons](#); 3. Forbes. [AI Recruiting Will Be A Game Changer](#); 4. Josh Bersin (2023) "The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR"; 5. IBM. The business case for AI in HR; 6. Visier. The HR leaders guide to generative AI.

Valor añadido.

¿Qué aporta la IA para la selección y contratación de candidatos para la empresa?



IA para el ciclo de vida del talento.

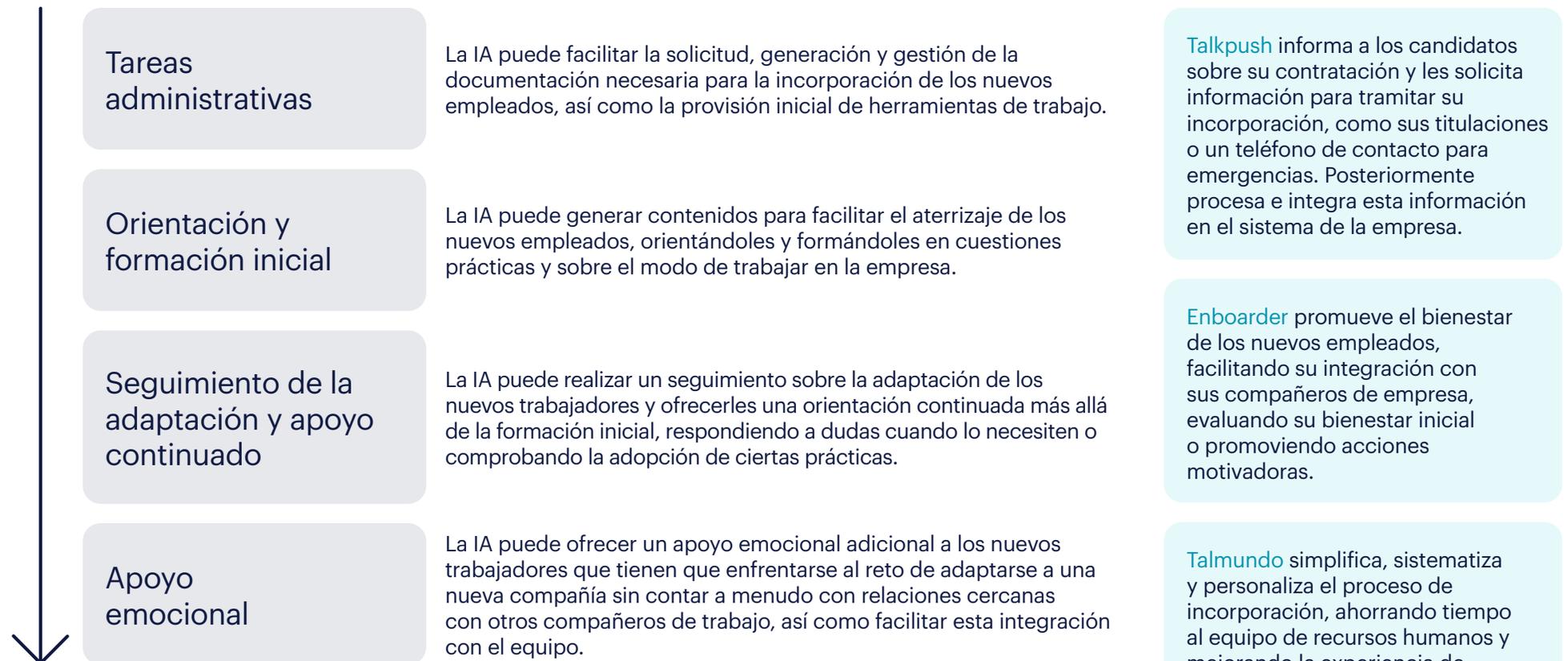
¿Qué puede aportar la IA en cada una de las fases del ciclo de vida del talento?



IA para facilitar el onboarding en la empresa.

Aplicaciones.

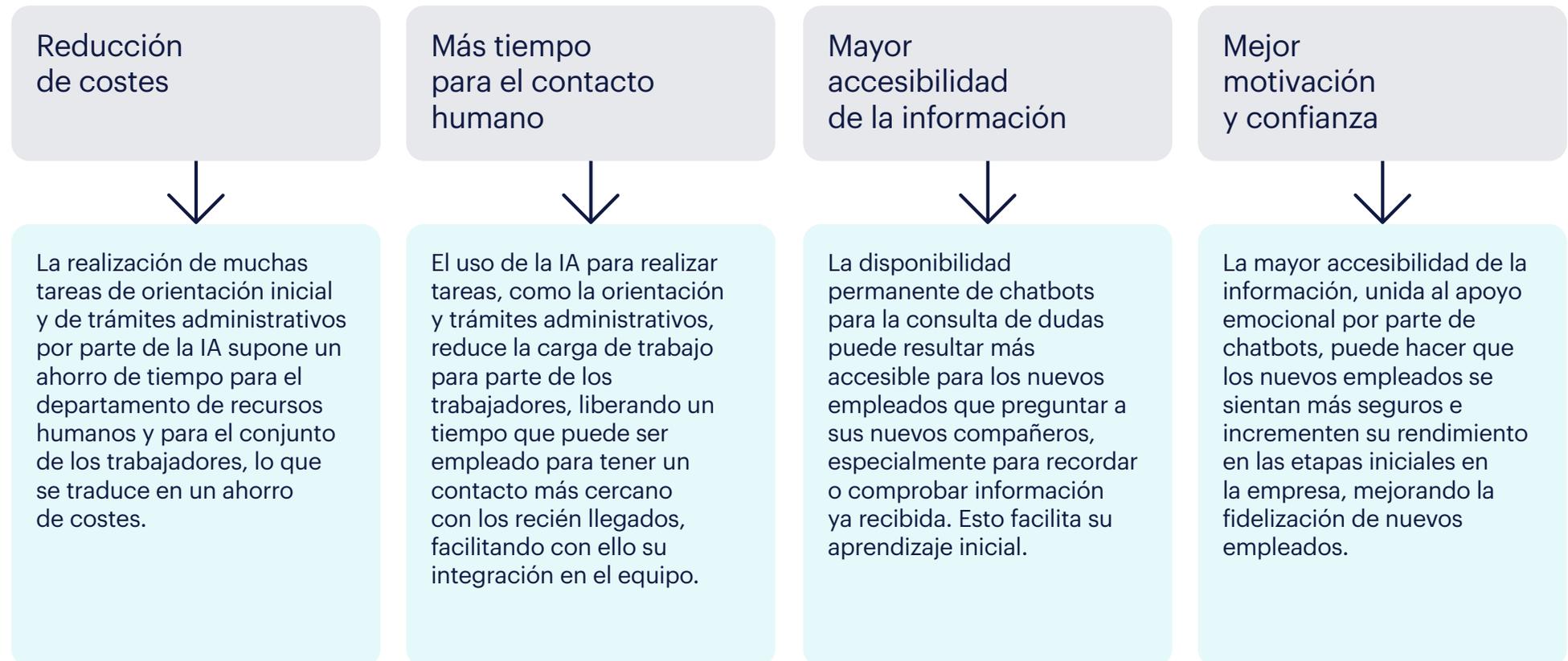
Cómo la IA puede ayudar a la incorporación de los nuevos trabajadores.



1. IBM. The business case for AI in HR; 2. BCG (2023) "How Generative AI Will Transform HR"; 3. Josh Bersin (2023) "The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR"; 4. Visier. The HR leaders guide to generative AI.

Valor añadido.

¿Qué aporta la IA en el proceso de incorporación de los nuevos trabajadores?



IA para el ciclo de vida del talento.

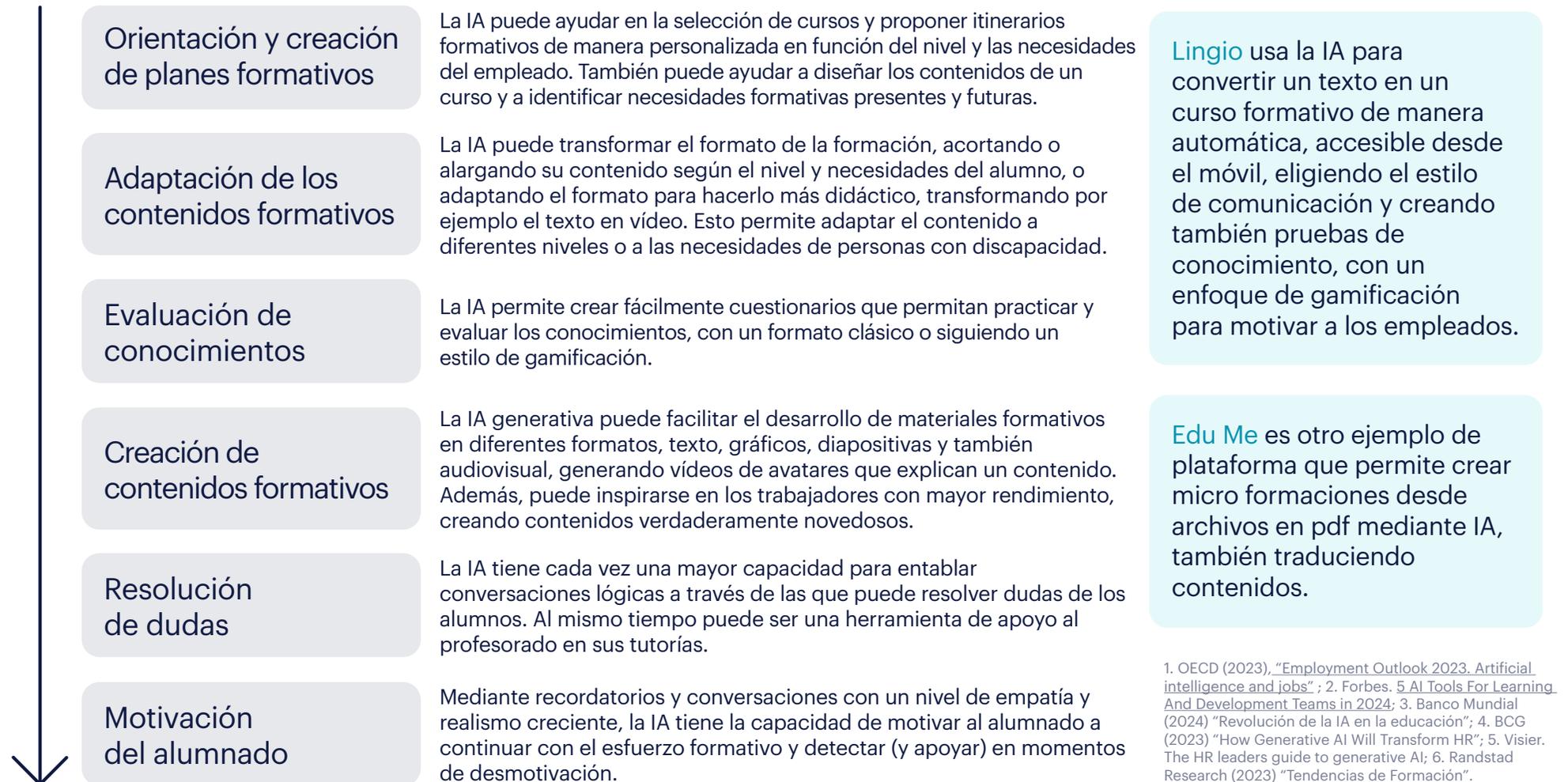
¿Qué puede aportar la IA en cada una de las fases del ciclo de vida del talento?



IA para la formación y el crecimiento profesional de los trabajadores.

Aplicaciones.

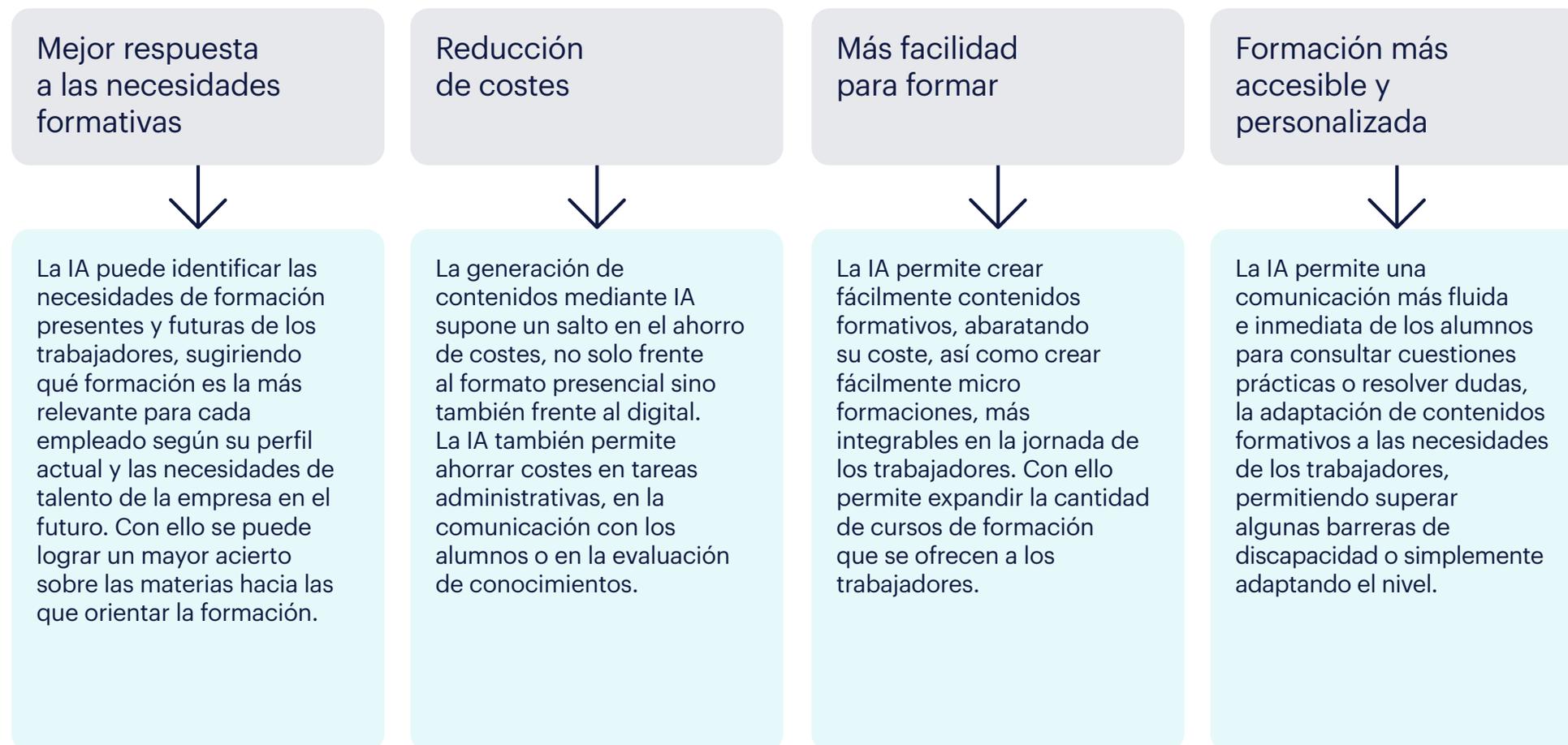
Cómo la IA puede impulsar el desarrollo del talento.



1. OECD (2023), "Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs"; 2. Forbes. 5 AI Tools For Learning And Development Teams in 2024; 3. Banco Mundial (2024) "Revolución de la IA en la educación"; 4. BCG (2023) "How Generative AI Will Transform HR"; 5. Visier. The HR leaders guide to generative AI; 6. Randstad Research (2023) "Tendencias de Formación".

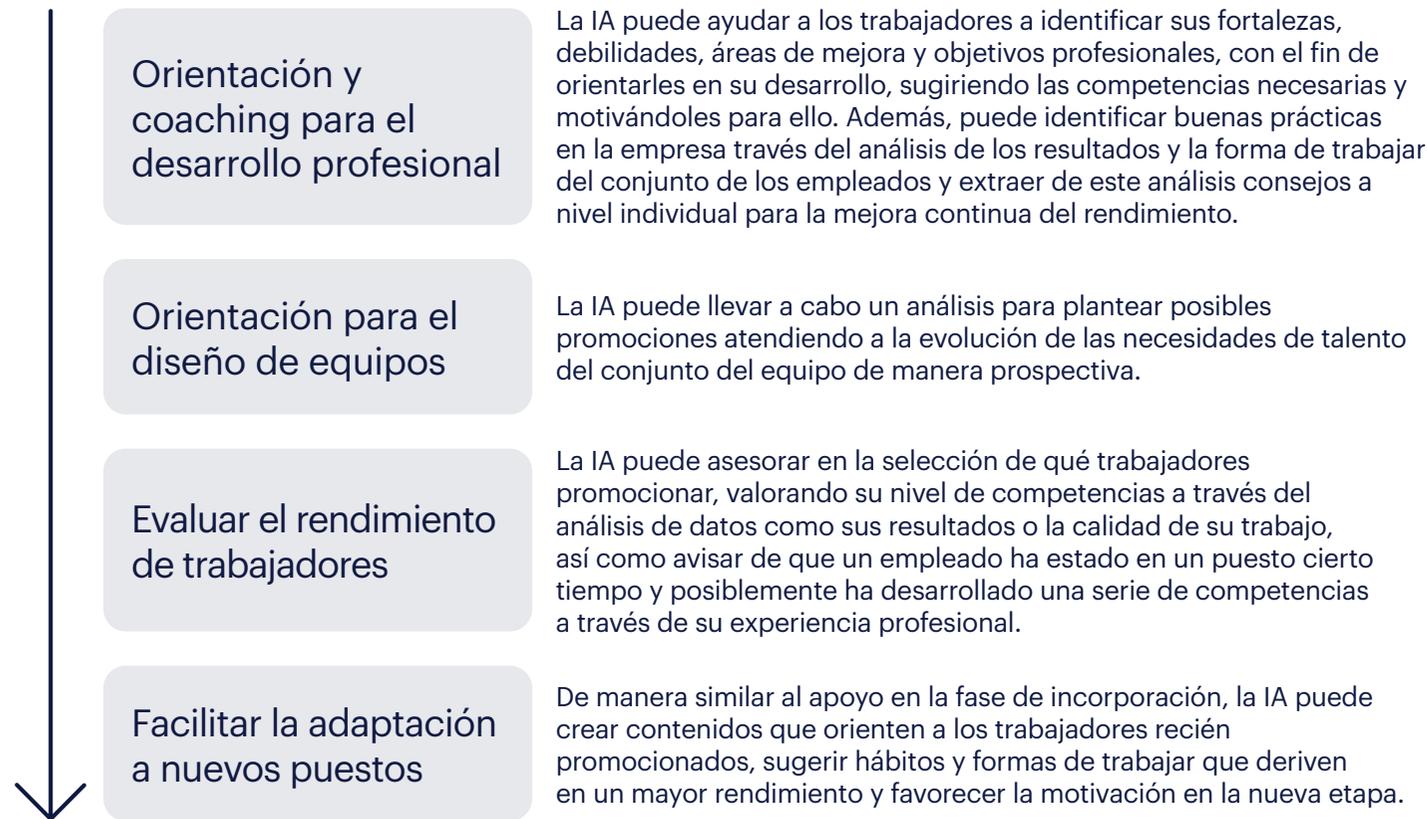
Valor añadido.

¿Qué valor aporta la IA a la formación en las empresas?



Aplicaciones.

Cómo la IA puede facilitar los procesos de promoción del personal.



AmplifAI es una app para promover el desarrollo profesional a través del coaching basado en la IA, que además mide el impacto de las acciones en cuestiones como la productividad.

AI Coaching Companion puede conversar con los empleados a través de plataformas como Teams, orientando sobre cómo actuar en determinadas situaciones o promoviendo el aprendizaje de los empleados.

1. OECD (2023), "Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs"; 2. Josh Bersin (2023) "The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR"; 3. IBM. The business case for AI in HR; 4. Visier. The HR leaders guide to generative AI; 5. LinkedIn. Workplace Learning Report 2024; 6. BCG (2023) "How Generative AI Will Transform HR".

Valor añadido.

¿Qué aporta la IA para los procesos de promoción del personal?

Mejor alineamiento entre los objetivos personales y corporativos



La orientación para el desarrollo profesional del trabajador a través de experiencias de coaching personalizado sugiere caminos coherentes, tanto con los objetivos profesionales de cada trabajador como las necesidades y objetivos de la empresa. Además, al alinear el camino de desarrollo profesional con las aspiraciones de la empresa se consigue una mayor motivación.

Motivación para la mejora de la productividad



La IA orienta a los trabajadores en cómo mejorar su rendimiento al tiempo que les motiva a ello vinculando sus logros a potenciales promociones. La IA puede mostrar progresos en este sentido y mostrar pequeños reconocimientos a medida que se logran progresos.

Mayor objetividad en las promociones



La promoción de trabajadores puede basarse en criterios más objetivos, previamente definidos y por tanto más fácilmente comunicables y justificables. Además, la IA puede tener en cuenta una visión prospectiva, como la necesidad de crecimiento del equipo, la evolución previsible del mercado y las necesidades de talento o el desarrollo más probable de los trabajadores.

IA para el ciclo de vida del talento.

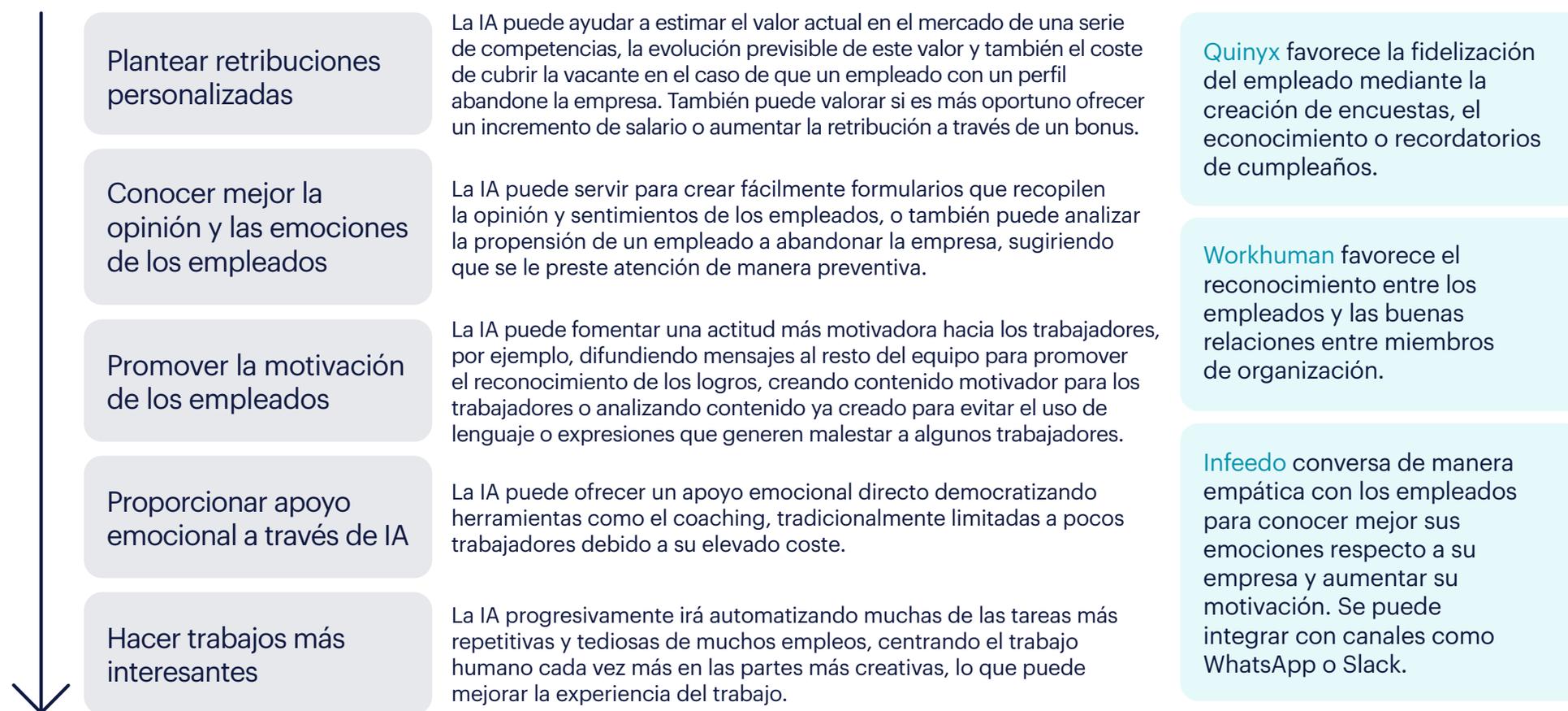
¿Qué puede aportar la IA en cada una de las fases del ciclo de vida del talento?



IA para vincular al talento en la empresa.

Aplicaciones.

Cómo puede la IA favorecer el bienestar emocional de los empleados, para motivar su continuidad en la empresa.



1. IBM. The business case for AI in HR; 2. Visier. The HR leaders guide to generative AI; 3. Josh Bersin (2023) [“The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR”](#).

Valor añadido.

¿Qué valor aporta la IA a la fidelización del personal?

Mayor motivación de los empleados



La IA puede promover una actitud más motivadora hacia los trabajadores, así como proporcionar un apoyo emocional directo a los empleados a través de chatbots y diferentes aplicaciones, contribuyendo a elevar su motivación.

Anticipación y prospectiva en la fidelización



La IA puede identificar casos de desmotivación de manera preventiva, reduciendo los riesgos de abandono por parte de los trabajadores.
Además, la IA puede identificar perfiles que tendrán una mayor demanda y sufrirán escasez de talento en el futuro, alertando sobre la magnitud de este riesgo de abandono.

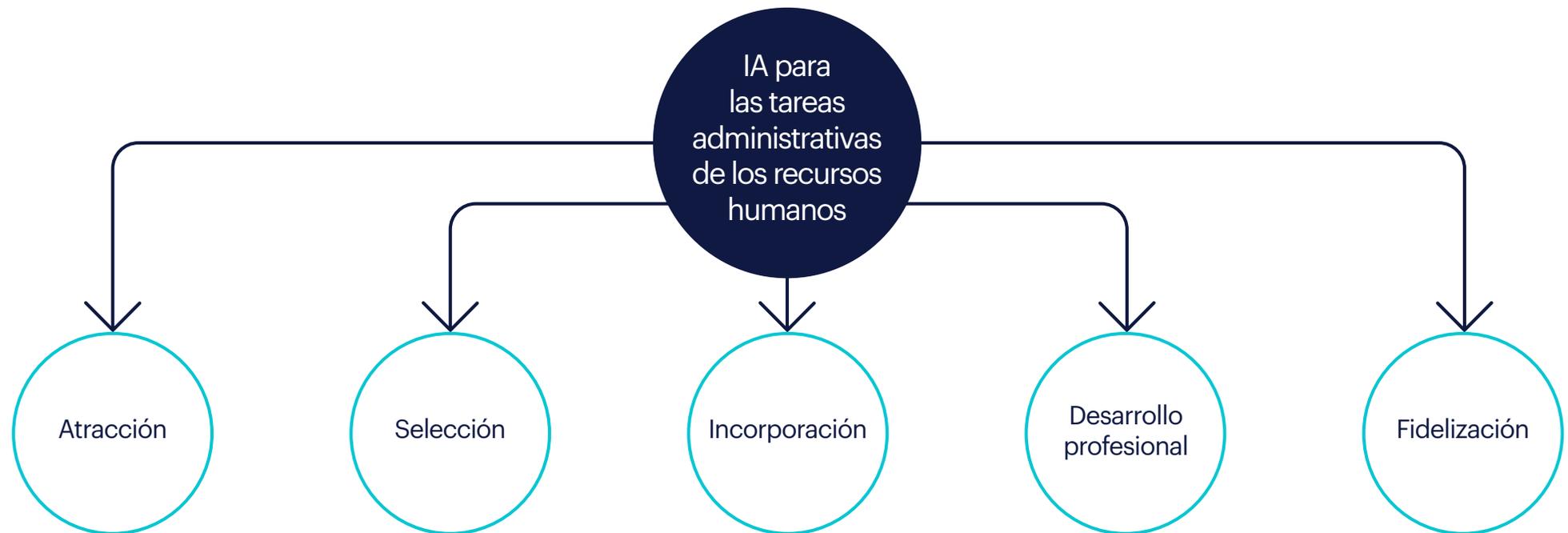
Optimización de las revisiones salariales



En una época de creciente escasez de talento, la IA puede ayudar a plantear revisiones salariales analizando los riesgos de abandono, el coste previsible de volver a cubrir la plaza y las expectativas de cada empleado, optimizando las decisiones salariales y sugiriendo el momento adecuado para ello.

IA para el ciclo de vida del talento.

¿Qué puede aportar la IA en cada una de las fases del ciclo de vida del talento?



Aplicaciones.

¿Cómo puede la IA agilizar las tareas administrativas de los recursos humanos?

La IA puede facilitar tareas administrativas necesarias en algunas etapas del ciclo de vida del talento.

Selección

La IA puede facilitar la asistencia a entrevistas de los candidatos, gestionando cuestiones logísticas como acordar la hora y el lugar, o proporcionar indicaciones para llegar.

Incorporación

La IA puede facilitar los trámites administrativos para la contratación de un nuevo empleado y su incorporación a la estructura de la empresa, así como la solicitud de documentación, como copias digitales de los títulos.

Desarrollo profesional

La IA puede facilitar los trámites administrativos para la participación en actividades de formación, mejorando la experiencia del empleado y liberando tiempo al profesorado para la docencia.

Y también puede proporcionar apoyo en otra serie de tareas administrativas necesarias en la empresa.

Orientación sobre prácticas y políticas de la empresa

La IA puede orientar a los trabajadores en prácticas de diferentes ámbitos, como ciberseguridad, la reducción de riesgos laborales, políticas de diversidad, o en cuestiones prácticas, como la forma de modificar la contraseña. Esta orientación puede proporcionarse en tiempo real o incluso sugerirse mediante se lleva a cabo el trabajo.

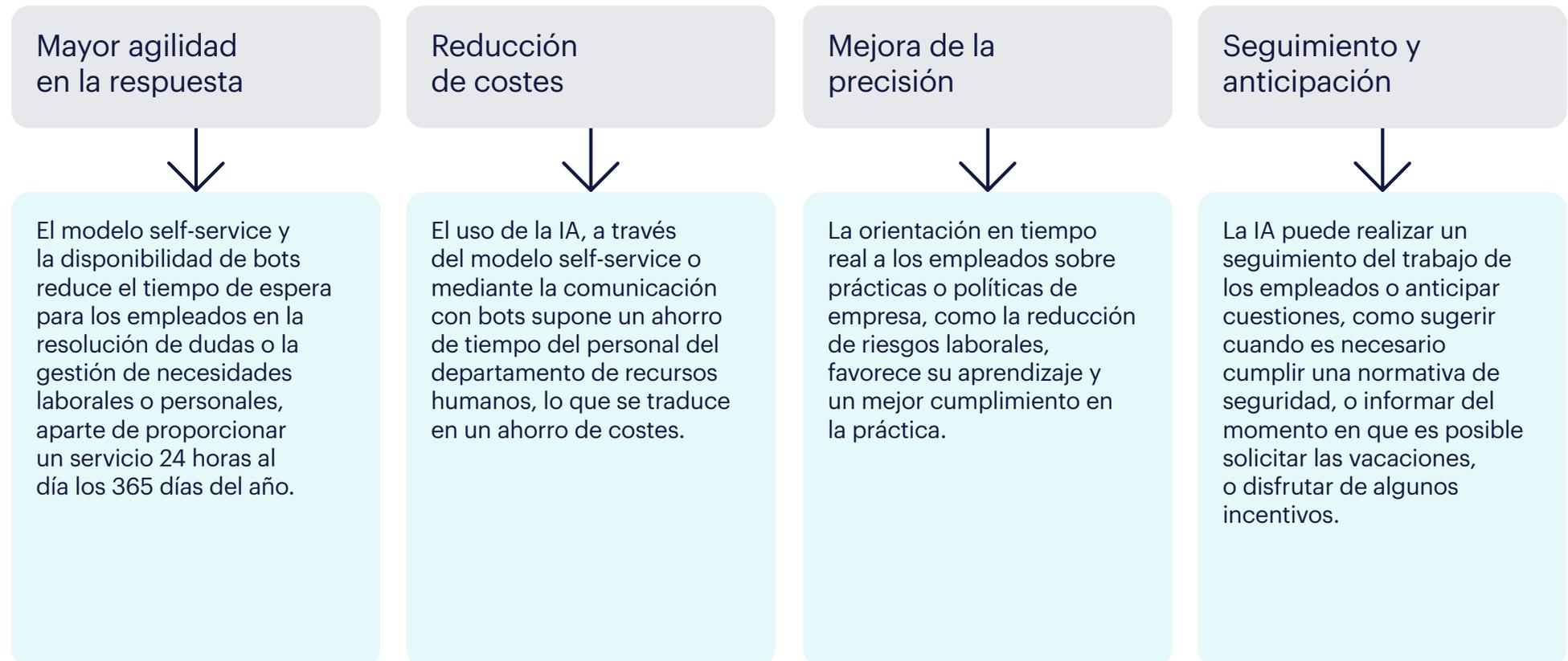
Servicios de apoyo al empleado

La IA puede proporcionar apoyo en cuestiones prácticas cotidianas, como la solicitud de equipamiento nuevo, la necesidad de reparaciones, la comunicación de incidencias o la gestión de vacaciones y permisos mediante un modelo self-service.

1. Josh Bersin (2023) "The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR"; 2. Banco Mundial (2024) "Revolución de la IA en la educación"; 3. IBM. The business case for AI in HR; 4. BCG (2023) "How Generative AI Will Transform HR".

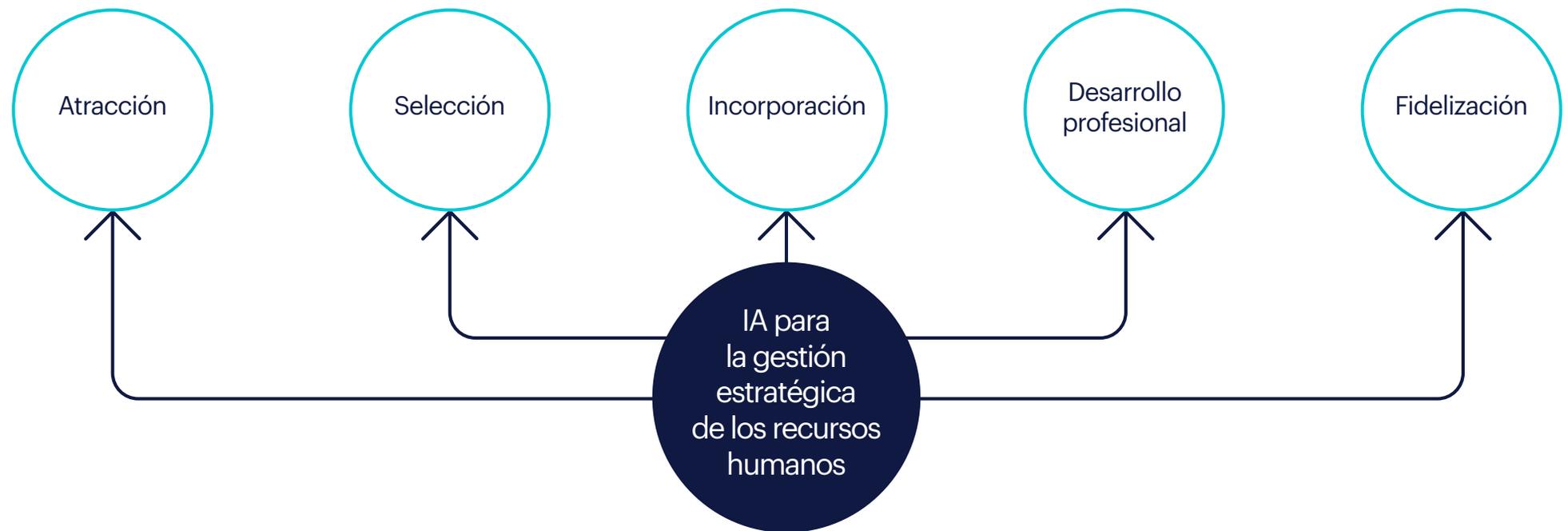
Valor añadido.

¿Qué aporta la IA a las tareas administrativas de los recursos humanos?



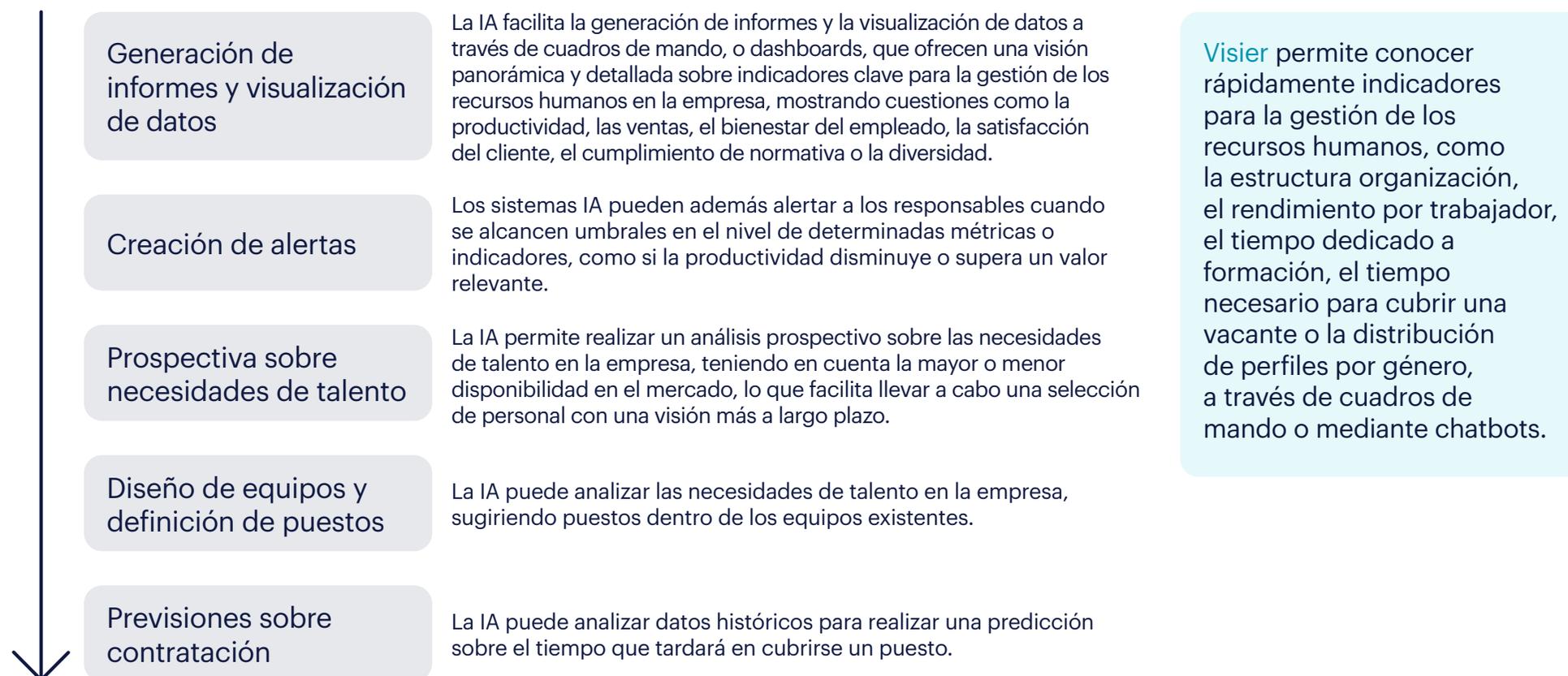
IA para el ciclo de vida del talento.

¿Qué puede aportar la IA en cada una de las fases del ciclo de vida del talento?



Aplicaciones.

¿Cómo puede la IA ayudar a la gestión estratégica de los recursos humanos?



1. Visier. The HR leaders guide to generative AI; 2. BCG (2023) "How Generative AI Will Transform HR"; 3. Josh Bersin (2023) "The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR".

Valor añadido.

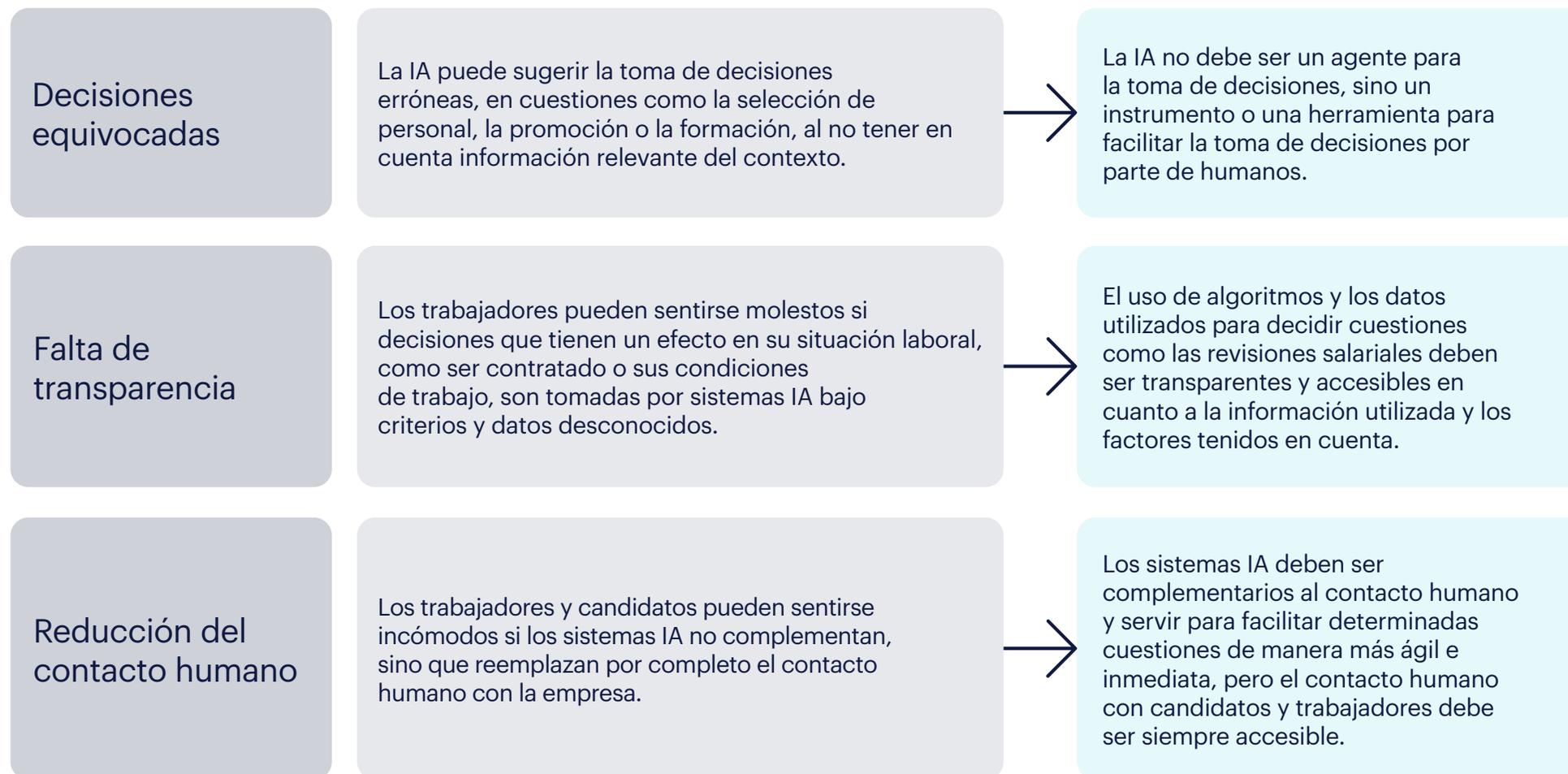
¿Qué valor aporta el uso de la IA para gestionar los recursos humanos de forma más estratégica?



Riesgos del uso de la IA.

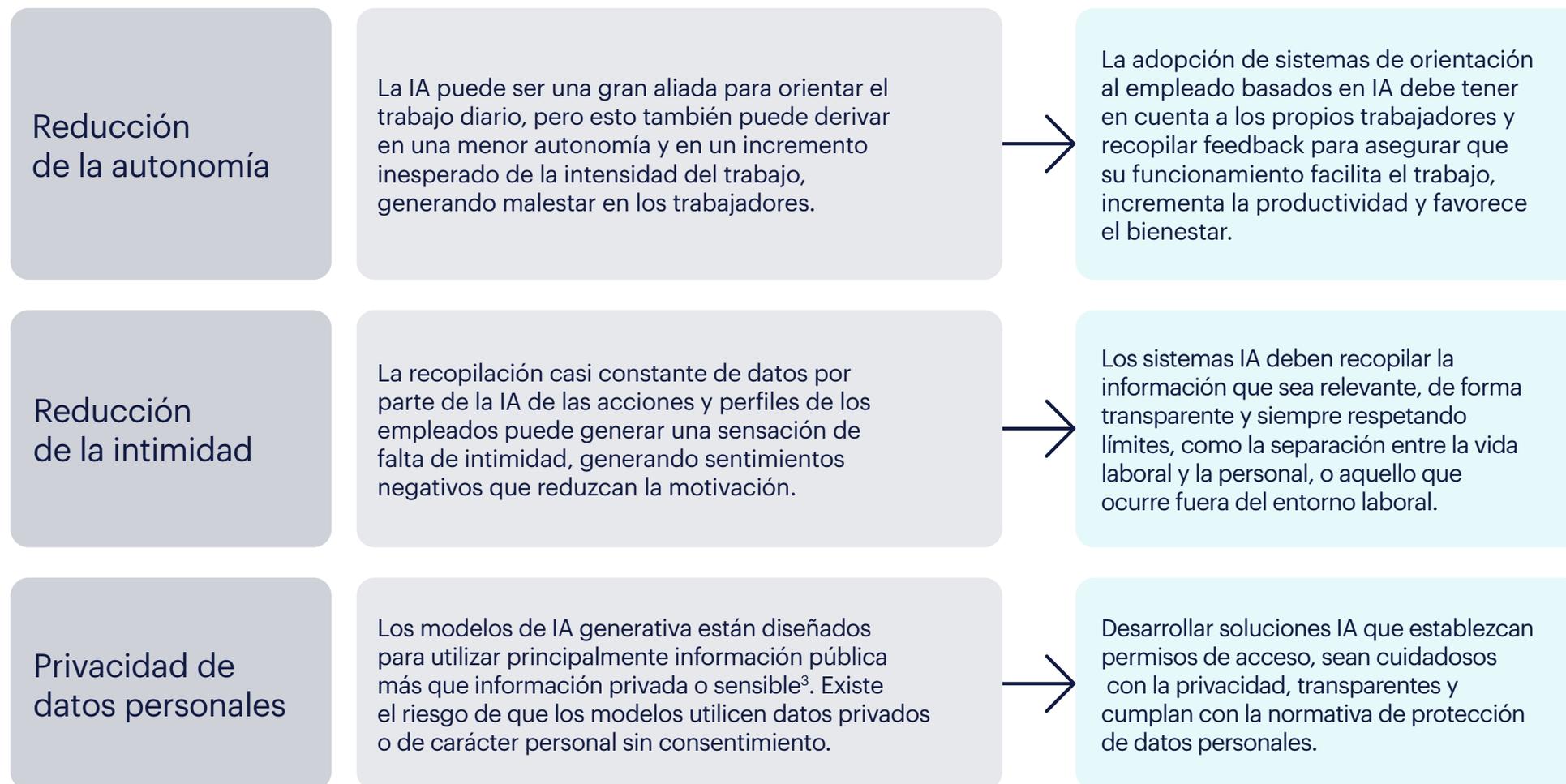
¿Qué riesgos supone el uso de
la IA en los recursos humanos?

Riesgos y recomendaciones.



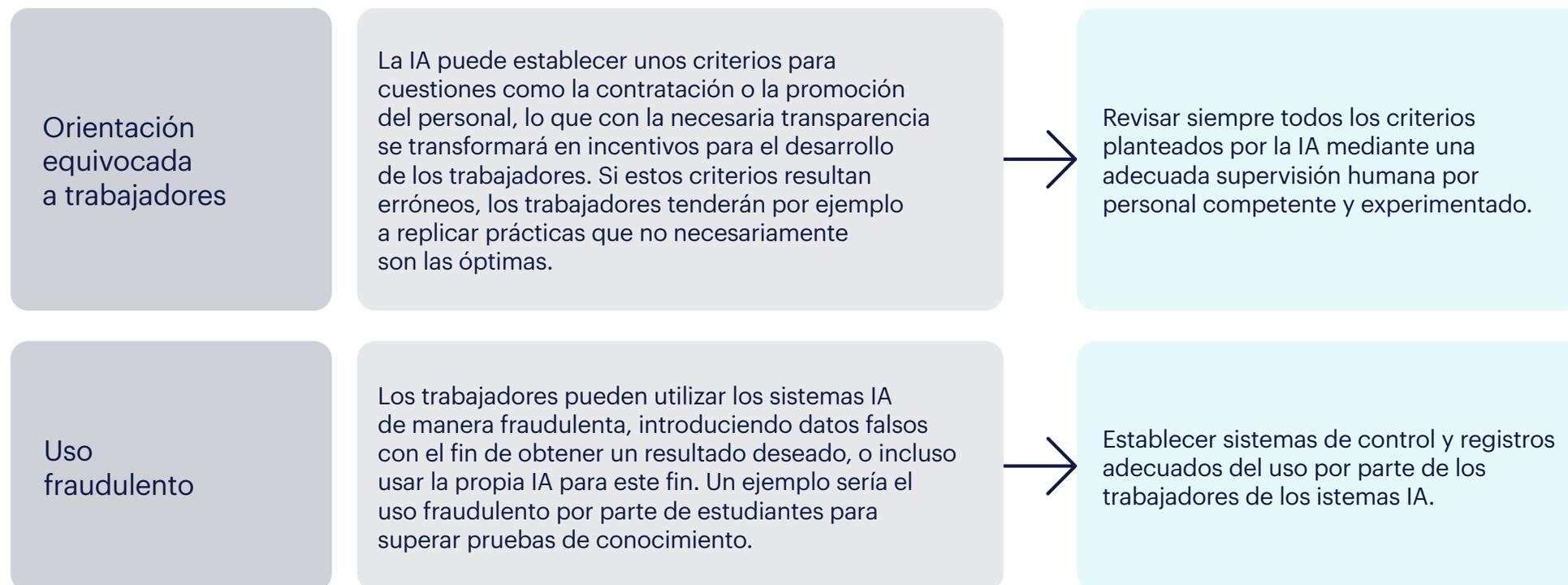
1. OECD (2023), "Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs"; 2. Visier. The HR leaders guide to generative AI; 3. Korn Ferry. [AI in Recruiting 2024: Pros and Cons](#).

Riesgos y recomendaciones.



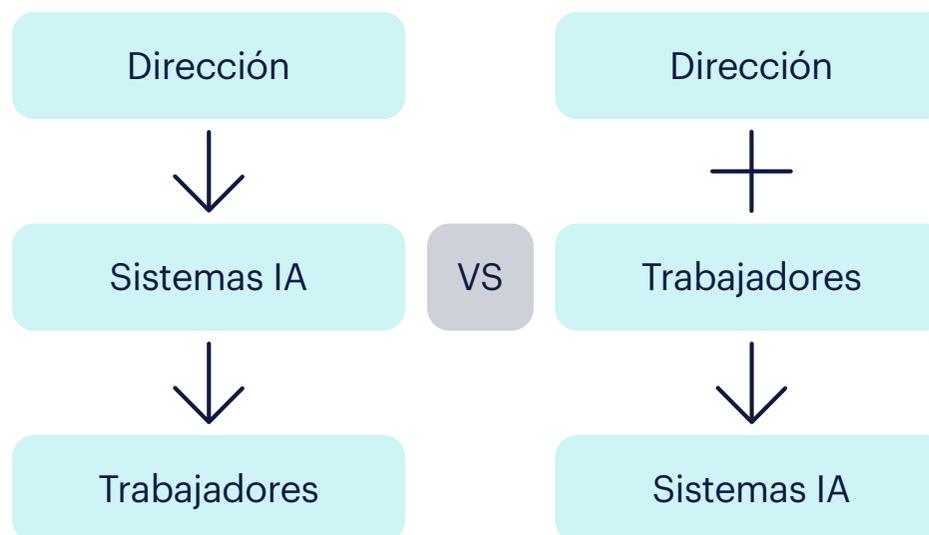
1. ILO (2023), "Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality"; 2. JRC (2021), "Algorithmic Management Consequences for Work Organisation and Working Conditions"; 3. Visier. The HR leaders guide to generative AI.

Riesgos y recomendaciones.



La participación de los empleados, clave para la adopción de los sistemas de IA.

La falta de participación de los trabajadores en el diseño e implementación de los sistemas IA puede ser visto como una imposición, generando el riesgo de que sienta que se reduce su margen de autonomía al recibir órdenes por parte de un sistema abstracto, sin rostro, con el que no pueden conversar o proporcionar feedback adecuado. Esto puede incrementar el malestar y afectar a la fidelización de los profesionales.



La participación de los propios trabajadores en las funciones y características de los sistemas IA permite recopilar información valiosa que mejora la calidad de su diseño, haciéndolas más capaces de responder a las necesidades del trabajo diario. Además, facilita que sean vistos como una herramienta aliada para facilitar el trabajo, lo que favorece el éxito en su adopción.

Marco institucional.

¿Cuál es el marco institucional para el uso de la IA en el contexto de los recursos humanos?

Marco institucional de la IA en el contexto de los recursos humanos.

La regulación como respuesta a los riesgos

Un importante marco regulatorio ha ido surgiendo en respuesta a los riesgos que plantea la IA, en especial en ámbitos sensibles como el laboral.

Este marco se está configurando e implantando en la actualidad, fruto de la novedad tecnológica que supone la IA. Este marco condicionará las posibilidades de uso de la IA, al tiempo que establecerá los requisitos necesarios para su aplicación. Entre estos requisitos se encuentra a menudo la supervisión humana, la transparencia, la protección de datos personales o los registros.

Junto con la normativa que limita y condiciona el uso de la IA surgen también estrategias para su impulso, siguiendo la perspectiva de aprovechar su potencial al tiempo que reducir sus potenciales impactos negativos.

Ley de Inteligencia Artificial de la Unión Europea

La Comisión Europea desarrolló una propuesta ya en 2021 para la regulación de la IA1 para “garantizar que los sistemas de IA introducidos y usados en el mercado de la UE sean seguros y respeten la legislación vigente en materia de derechos fundamentales y valores de la Unión”.

En junio de 2024 se aprobó el Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial, la llamada “Ley Europea de IA”. Esta norma define una serie de aplicaciones de la IA como “sistemas de alto riesgo”, estableciendo una serie de requisitos más estrictos para su uso. La norma se irá aplicando de manera progresiva.

Principales pilares del marco institucional

Ley Europea de IA

Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial

Estrategia de Inteligencia Artificial 2024

Regulación ya en vigor

1. Comisión Europea (2021), [Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence \(Artificial Intelligence Act\)](#); 2. Portal de Administración Electrónica. [Entrada en vigor de la Ley Europea de Inteligencia Artificial](#).

Ley de Inteligencia Artificial de la Unión Europea.

¿Cuáles son los sistemas de IA considerados de alto riesgo por la Ley de IA de la UE?

01. Biometría.
02. Infraestructuras críticas
03. Educación y formación profesional
- 04. Empleo, gestión de los trabajadores y acceso al autoempleo:
 - a. Sistemas de IA destinados a ser utilizados para la contratación o la selección de personas físicas, en particular para publicar anuncios de empleo específicos, analizar y filtrar las solicitudes de empleo y evaluar a los candidatos
 - b. Sistemas de IA destinados a ser utilizados para tomar decisiones que afecten a las condiciones de las relaciones de índole laboral o a la promoción o rescisión de relaciones contractuales de índole laboral, para la asignación de tareas a partir de comportamientos individuales o rasgos o características personales o para supervisar y evaluar el rendimiento y el comportamiento de las personas en el marco de dichas relaciones.
05. Acceso a servicios privados esenciales y a servicios y prestaciones públicos esenciales y disfrute de estos servicios y prestaciones.
06. Aplicación de la ley.
07. Migración, asilo y gestión del control fronterizo.
08. Administración de justicia y procesos democráticos.

¿Qué implica que un sistema sea considerado de alto riesgo?

La normativa establece una serie de requisitos de los sistemas de IA considerados de alto riesgo, que tratan cuestiones como:

- Sistema de gestión de riesgos.
- Datos y gobernanza de datos.
- Elaboración de documentación técnica antes de la introducción en el mercado.
- Conservación de registros. Los sistemas de IA de alto riesgo permitirán técnicamente el registro automático de eventos (“archivos de registro”) a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Transparencia y comunicación de información a los responsables del despliegue.
- Vigilancia humana.
- Mayor ciberseguridad.
- Sistema de gestión de la calidad.

Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA).

Funciones

01. Think & do tank, anticipando tendencias, divulgando conocimiento y dinamizando el debate social sobre las posibilidades y límites de la IA.
02. Desarrollo de las funciones que le asigna el [Reglamento europeo de IA, supervisando los sistemas de IA de alto riesgo](#), coordinando la supervisión con las autoridades de vigilancia del mercado, promoviendo estándares y buenas prácticas y evaluando los modelos de IA.
03. Coordinación en la aplicación del Reglamento con la Oficina Europea de IA y el resto de autoridades de supervisión nacionales de la Unión Europea para garantizar su aplicación uniforme y su adaptación a los cambios tecnológicos y de mercado.
04. Promover la innovación en IA en el sector público y en el privado, facilitando el cumplimiento de la normativa y desarrollando mejores prácticas.
05. Participar en el debate global sobre IA, interviniendo en los foros multinacionales en los que se establezcan estándares planetarios mínimos para evitar la fragmentación regulatoria, y abogando por una IA confiable, responsable y humanista, en línea con la visión sobre esta tecnología plasmada en la Estrategia española de IA.

Desarrollo

Agosto 2023

Aprobación del estatuto de la AESIA.



Diciembre 2023

Constitución del Consejo Rector.



Junio 2024

Designación del edificio La Terraza en La Coruña como sede institucional.



Verano 2024

Procesos de contratación de personal y de adaptación de la nueva sede.

1. La Moncloa. [Nota de prensa](#). Junio de 2024; 2. España Digital. [Noticias sobre la Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial](#).

Impulso de la IA. La Estrategia de Inteligencia Artificial 2024.

En 2020 se lanzó la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA), en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). Esta estrategia busca desarrollar la IA en España y también establecer un marco normativo que responda a las implicaciones éticas, legales, laborales, sociales y económicas de la IA.

En 2024 se ha aprobado la Estrategia de Inteligencia Artificial 2024 con el propósito de reforzar y acelerar la estrategia previa (ENIA). La Estrategia de Inteligencia Artificial 2024 se despliega a través de tres ejes y ocho palancas, algunas destinadas a fomentar el talento en la IA o una IA transparente y responsable, a través del desarrollo de la Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA).

La Estrategia de Inteligencia Artificial 2024 se despliega a través de ocho palancas:

Reforzar las palancas clave para el desarrollo de la IA

01. Impulsar la inversión en supercomputación.
02. Generar capacidades de almacenamiento en condiciones de Sostenibilidad.
03. Generar modelos y datos que constituyan una infraestructura pública de IA.
04. Fomentar el talento en la IA.

Facilitar la aplicación de la IA en el sector público y privado, fomentando la innovación y la ciberseguridad

05. Impulsar la IA en el sector público.
06. Ayudar a la aplicación de la IA en el sector privado, singularmente en pequeñas y medianas empresas.
07. Desarrollar un marco de ciberseguridad.

Fomentar una IA transparente, responsable y humanística

08. Desarrollar las funciones de la AESIA.

Regulación ya en vigor.

En la actualidad la regulación ya establece ciertos requisitos sobre el uso de la IA en los recursos humanos, en cuestiones como la protección de datos o la transparencia.

Carta de Derechos Digitales

Declaración que trata varios ámbitos de los derechos digitales, entre ellos los derechos ante la inteligencia artificial, como el enfoque centrado en la persona, el derecho a la no discriminación, la transparencia, la auditabilidad, trazabilidad o el derecho a solicitar una supervisión e intervención humana.

Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación

La ley establece que las administraciones públicas y las empresas promoverán el uso de una IA ética, confiable y respetuosa con los derechos fundamentales, siguiendo las recomendaciones de la UE, así como que pondrán mecanismos para que el uso de la IA en las administraciones públicas sea transparente y no discriminatorio.

Reglamento general de protección de datos (RGPD)

Establece que el uso de tecnología para tomar decisiones empresariales debe ser transparente e informar a los trabajadores sobre decisiones íntegramente automatizadas que puedan afectarles, incluyendo la elaboración de perfiles sin intervención humana, así como sobre la lógica aplicada, variables, parámetros o reglas, su importancia o las con secuencias previstas para el interesado.

Estatuto de los Trabajadores

Establece el derecho del comité de empresa a “ser informado por la empresa de los parámetros, reglas e instrucciones en los que se basan los algoritmos o sistemas de inteligencia artificial que afectan a la toma de decisiones que pueden incidir en las condiciones de trabajo, el acceso y mantenimiento del empleo, incluida la elaboración de perfiles” (Artículo 64.4.d).

Efectos de la IA en el empleo.

¿De qué modo cambia la IA las
necesidades de talento en las empresas?

El uso de la IA modifica las necesidades de talento.

Los efectos de la IA en el empleo implican cambios en las necesidades de talento de las empresas.

La particularidad del sector de los recursos humanos hace que la IA sea algo más que una herramienta con la que trabajar de forma diferente, ya que **afecta al objeto con el que trabajan los recursos humanos**.

La IA tendrá un importante efecto en la destrucción y creación de empleo, así como modificará las competencias y conocimientos necesarios para muchos puestos, alterando por tanto las necesidades de talento en las empresas.

1. Randstad Research (2024), [“IA y mercado de trabajo en España”](#); 2. OECD (2023), [“Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs”](#); 3. Green y Lamby (2023), [“The supply, demand and characteristics of the AI workforce across OECD Countries”](#); 4. Randstad Research (2023) [“Tendencias de Formación”](#); 5. Future of Life Institute. [“Pause Giant AI Experiments: An Open Letter”](#); 6. Talent Neuron (2023), [“Future-Proof Your Talent Strategy. How artificial intelligence \(AI\) is evolving the workforce”](#); 7. Foro Económico Mundial (2023), [“How can organizations prepare for generative AI?”](#); 8. Microsoft Research (2023) [“Sparks of Artificial General Intelligence: Early experiments with GPT-4”](#); 9. The Atlantic. [“The Future of Fulfilling Work is AI-Driven.”](#); 10. Josh Bersin (2023) [“The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR”](#).

La IA tiene un efecto triple en las necesidades de talento:

01. Obsolescencia de tareas y ocupaciones

La IA puede replicar tareas desarrolladas hasta ahora por personas, haciendo que algunas competencias ya no sean necesarias. Esto reduce la necesidad de talento asociado a algunos perfiles, al tiempo que crea la necesidad de reciclar a trabajadores con perfiles obsoletos. La capacidad de la IA para replicar competencias es desigual por ocupaciones e irá evolucionando con el tiempo. Las competencias sociales o creativas serán más difícilmente reemplazables por la IA.

02. Transformación de ocupaciones

La IA redefinirá muchas tareas, que se llevarán a cabo mediante la colaboración con herramientas de inteligencia artificial, transformando con ello la forma de trabajar y las competencias necesarias de multitud de trabajadores que utilizarán las soluciones IA en su trabajo cotidiano, incluyendo la interacción con los departamentos de recursos humanos. Para la mayoría de los trabajadores no obstante solo será necesario disponer de competencias de IA a nivel de usuario.

03. Creación de nuevas ocupaciones

La IA necesita el talento de perfiles expertos para su implementación:

- Perfiles capaces de crear, supervisar y modificar las soluciones IA.
- Perfiles capaces de integrar las soluciones IA en sus respectivos sectores, así como especialistas para tratar problemas y retos derivados del uso de la IA, como riesgos de la privacidad de datos personales o la trazabilidad de contenidos creados mediante IA. El hecho de que la IA esté sujeta a una regulación incrementa la necesidad de perfiles híbridos, que sean expertos en su ámbito y contar además con los conocimientos necesarios de IA, así como de la colaboración entre especialistas IA y expertos en otros campos.

Necesidades de formación derivadas del uso de la IA.

Además de ser una herramienta para facilitar la formación, la adopción de la IA genera necesidades de formación.

		¿Quiénes son?	¿Qué hacen?	¿Qué necesitan saber?	
Mayor conocimiento	Especialista en IA	Principalmente perfiles cualificados en matemáticas, estadística, informática o ingeniería. Todavía representa solo el 0,3% del empleo.	Desarrollar, modificar y revisar soluciones IA.	Funcionamiento, fundamentos y conocimientos especializados de IA, utilizar modelos, software y herramientas IA.	Pocos profesionales
Nivel de conocimiento de IA	Especialista híbrido	Principalmente perfiles expertos en sus respectivos campos con conocimientos de IA, como las finanzas, el derecho, la dirección de empresas o los recursos humanos.	Integrar el uso de la IA de manera adecuada en su sector y supervisar su adaptación a determinados requisitos.	Comprender las diferentes soluciones IA, sus capacidades, riesgos e implicaciones para poder integrarlas adecuadamente en su sector.	Frecuencia del perfil
Menor conocimiento	Profesionales usuarios	Cualquier trabajador, desde perfiles poco cualificados hasta especialistas en medicina.	Utilizar soluciones IA para facilitar y mejorar su trabajo cotidiano, incluidas las aplicaciones para relacionarse con los departamentos de recursos humanos.	Conocimientos como principios de machine learning, habilidades digitales, como el uso de ordenadores o smartphones y otras habilidades como la solución de problemas, pensamiento crítico, creatividad, comunicación o el trabajo en equipo.	Mayoría de los trabajadores

1. OECD (2023), "Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs"; 2. Green y Lamby (2023), "The supply, demand and characteristics of the AI workforce across OECD Countries"; 3. Randstad Research (2023) "Tendencias de Formación".

Retos derivados del uso de la IA.

La nueva transformación digital impulsada por la inteligencia artificial implica una serie de retos para los recursos humanos.

Conseguir expertos y conocimiento adecuado en IA

Las empresas necesitarán personal capaz de tomar las decisiones adecuadas para la implementación de soluciones IA que mantengan su competitividad⁵. La falta de formación supone una barrera para la adopción de la IA en dos de cada cinco empresas³, muchas organizaciones carecen de los conocimientos y perspectiva suficientes sobre IA, también entre sus mandos directivos⁴.

Las necesidades de talento y la medida en que se cubrirán con la externalización de servicios, la contratación o la formación dependerá del tamaño de cada empresa y su estrategia de desarrollo de la IA.

Formar al conjunto de los trabajadores en el uso de la IA

La implementación de soluciones IA para el apoyo y la mejora del trabajo cotidiano requerirá un mínimo nivel de competencias por parte de los trabajadores para su uso. La formación parece ser clave, el 64% de las empresas en el sector financiero y el 71% en la industria manufacturera que han adoptado soluciones IA han proporcionado formación a sus trabajadores³. En España, el 66,8% de los trabajadores cree necesitar formación en competencias relacionadas con la IA⁷.

Reorganizar los roles en la organización

El uso de soluciones IA puede plantear en algunos sectores cambios disruptivos que requieran una reorganización de los roles en la organización, al cambiar la forma de trabajar y volverse innecesarias algunas tareas que serán realizadas por la IA. Al mismo tiempo, esta mejora de la productividad abre la puerta a nuevas tareas que permiten mejorar la calidad de los productos y servicios prestados. Por otra parte, también puede ser necesario proporcionar formación para otros puestos a trabajadores de perfiles obsoletos por la IA.

Formar en habilidades no reemplazables por la IA

Previsiblemente las habilidades no reemplazables por la IA, como las habilidades sociales y creativas, experimentarán un auge en los próximos años², efecto derivado de la liberación de tiempo por la realización de algunas tareas por la IA. El Foro Económico Mundial prevé que la importancia de las competencias transversales, o soft skills, crecerá en los próximos años, como la creatividad, el pensamiento analítico, la curiosidad, la empatía, el liderazgo o la orientación al cliente⁶.

1. Randstad Research (2023), "[Tendencias de Formación](#)"; 2. Talent Neuron (2023), "Future-Proof Your Talent Strategy. How artificial intelligence (AI) is evolving the workforce"; 3. OECD (2023), "[Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs](#)"; 4. Foro Económico Mundial (2023), "[How can organizations prepare for generative AI?](#)"; 5. Visier. The HR leaders guide to generative AI; 6. Foro Económico Mundial (2023), "Future of Jobs Report 2023"; 7. Randstad Research (2024), "[IA y mercado de trabajo en España](#)".

Hacia una forma
más inteligente
y humana de la
gestión del talento.

La IA supone un cambio en la forma de trabajar, también en los recursos humanos.

- **La IA ya puede conversar con personas.** Gracias al salto a la IA generativa se logra un importante avance cualitativo, permitiendo realizar y complementar tareas para las que antes era imprescindible la implicación humana. Entre otras capacidades, la IA puede entender a las personas, proporcionarles información relevante en tiempo real e incluso apoyarlas emocionalmente.
- **Las nuevas capacidades de la IA transformarán la forma de trabajar,** en todos los sectores, también en los recursos humanos. La capacidad de la IA para conversar puede ser aplicada en la comunicación de las empresas con sus empleados, candidatos y clientes.
- **La IA implica una doble transformación para los recursos humanos.** La IA ofrece multitud de aplicaciones para facilitar y mejorar la gestión del personal, al tiempo que cambia las necesidades de talento en muchos sectores de actividad, afectando al objeto mismo de los recursos humanos.
- **Un momento de escasez de talento y cambio en la cultura corporativa.** La IA florece en un momento de escasez de talento, marcado por la transformación digital, demográfica y medioambiental. La IA enlaza con un cambio en la cultura corporativa donde el apoyo al empleado, tanto el nuevo como el veterano, pasa a un primer plano, como forma de promover su motivación, desarrollo, fidelización y rendimiento.

Una gestión del personal más efectiva, eficiente y amable.

Principales aportaciones de la IA a los recursos humanos.

- 1. Tomar mejores decisiones.** La IA permite sistematizar la toma de decisiones, siguiendo un enfoque más objetivo, basado en datos, así como tener en cuenta una mayor cantidad de variables. Además, la rapidez del análisis de la información permite dar una respuesta ágil a los cambios, logrando una gestión más efectiva.
- 2. Ahorrar costes.** La IA puede realizar un amplio abanico de tareas que requieren una importante cantidad de tiempo para los recursos humanos, como tareas administrativas, orientar a trabajadores, analizar currículums, o crear cursos, ofreciendo un aumento de eficiencia y un ahorro de costes.
- 3. Liberar tiempo para la parte relacional.** La capacidad de la IA para realizar muchas tareas permite al personal de los recursos humanos dedicar más tiempo a las personas, tanto candidatos como empleados. Esto permite mejorar las relaciones entre las personas al tiempo que conocerlas mejor, lo que facilita la mejora de la organización de la empresa.
- 4. Facilitar la formación.** La IA puede identificar necesidades formativas y crear cursos. Puede también ofrecer información para orientar a los trabajadores y responder sus dudas, operando como un recurso de apoyo a la formación.
- 5. Promover el bienestar en el trabajo.** La IA puede hacer la vida más fácil a los empleados, al agilizar muchos trámites del ámbito laboral y hacer la información más accesible. También puede ofrecer tiempo de escucha, apoyo emocional y orientación, promoviendo su motivación y bienestar laboral.

Aprovechar el potencial de la IA en los recursos humanos poniendo a la persona en el centro.

Principales recomendaciones.

1. **Mantener siempre una supervisión humana.** Siempre pueden existir percepciones o valoraciones surgidas de la experiencia profesional que no sean tenidas en cuenta por las herramientas IA. La IA debe ser una herramienta al servicio de las personas, no el agente que tome las decisiones.
2. **Poner al talento en el centro.** Las soluciones IA deben diseñarse contando con las necesidades de los trabajadores para lograr un apoyo clave para su éxito y buen uso. Es fundamental respetar la privacidad e intimidad de las personas y operar de forma transparente, informando siempre que los datos proporcionados, incluso en conversaciones informales, puedan ser utilizados.
3. **Garantizar el contacto humano.** El aumento de productividad de la IA puede derivar en un modelo de comunicación humano-máquina que puede generar frustración a candidatos y trabajadores. En cambio, la IA de hecho permite liberar al personal de recursos humanos de tareas rutinarias y con ello prestar más atención a la parte relacional de su trabajo.
4. **Estar al día de la normativa.** La reciente y constante evolución de la IA hace que la normativa está en una fase de creación en la que se va diseñando y modificando poco a poco. El ámbito laboral es un ámbito sensible en el que resulta fundamental realizar un seguimiento constante de los cambios normativos y velar por su cumplimiento.

Referencias.

Referencias.

- Banco Mundial (2024) “Revolución de la IA en la educación”.
- BCG (2023) “How Generative AI Will Transform HR”.
- Comisión Europea (2021) “Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial”.
- Forbes. 5 AI Tools For Learning And Development Teams in 2024.
- Forbes. AI Recruiting Will Be A Game Changer.
- Foro Económico Mundial (2023) “Future of Jobs Report 2023”.
- Foro Económico Mundial (2023) “How can organizations prepare for generative AI?”.
- Future of Life Institute. “Benefits & Risks of Artificial Intelligence”.
- Future of Life Institute. “Pause Giant AI Experiments: An Open Letter”.
- Google Cloud. IA conversacional.
- Green y Lamby (2023) “The supply, demand and characteristics of the AI workforce across OECD Countries”.
- IBM. The business case for AI in HR.
- ILO (2023) “Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality”.
- Josh Bersin (2023) “The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR”.
- JRC (2021) “Algorithmic Management Consequences for Work Organisation and Working Conditions”.
- Korn Ferry. AI in Recruiting 2024: Pros and Cons.

Referencias.

- LinkedIn. Workplace Learning Report 2024.
- Maples, B., Cerit, M., Vishwanath, A., & Pea, R. (2023) "Loneliness and Suicide Mitigation for Students using GPT3-Enabled Chatbots".
- Microsoft Research (2023) "Sparks of Artificial General Intelligence: Early experiments with GPT-4".
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (2022) "Información algorítmica en el ámbito laboral. Guía práctica y herramienta sobre la obligación empresarial de información sobre el uso de algoritmos en el ámbito laboral.
- OECD (2023) "Employment Outlook 2023. Artificial intelligence and jobs".
- Randstad Research (2023) "Tendencias de Formación".
- Randstad Research (2024) "IA y mercado de trabajo en España".
- Richard Ngo, Lawrence Chan y Sören Mindermann (2003) "The Alignment Problem from a Deep Learning Perspective".
- Talent Neuron (2023) "Future-Proof Your Talent Strategy. How artificial intelligence (AI) is evolving the workforce".
- Tyna Eloundou, Sam Manning, Pamela Mishkin y Daniel Rock (2023) "GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models".
- Visier. The HR leaders guide to generative AI.

randstad research.



Accede a este y
a próximos informes
a través de [este enlace](#).



www.randstadresearch.es
[#randstadresearch](https://twitter.com/randstadresearch)

Los derechos de propiedad intelectual sobre el presente informe/estudio pertenecen de forma exclusiva a sus autores y al Grupo Randstad (www.randstad.es); en consecuencia queda prohibido cualquier tipo de uso comercial del mismo, así como su reproducción, transformación, distribución, comunicación pública, puesta a disposición, extracción, reutilización, reenvío o utilización, por cualquier medio o por cualquier procedimiento, ya sea total, ya sea parcial, sin la autorización expresa, individualizada y por escrito de sus autores y del Grupo Randstad (www.randstad.es), la cual en todo caso quedará sujeta a las limitaciones, condiciones y requisitos que en su caso se establezcan. Se hace reserva expresa de todas las acciones legales que se estimen pertinentes en caso de vulneración de la citada propiedad intelectual, incluida la reclamación de daños y perjuicios.

Los contenidos del presente informe/estudio tienen finalidad informativa, no pudiéndose considerar en ningún caso como asesoramiento legal, técnico, o recomendación por parte del Grupo Randstad o de sus autores, quedando indemnes éstos de toda responsabilidad por el uso que de dichos contenidos haga cada lector.

