Reinvención de RRHH con Inteligencia Artificial

Agenda para el CHRO



Elaborado por:

bts netmind a bts company

Patrocinado por:

SIT

INDICE

1. Consideraciones previas 3
2. Síntesis ejecutiva 4
3. Prácticas líderes globales 5
   - 3.1 Once prácticas clave 5
   - 3.2 Qué hacen distinto las organizaciones líderes 8
   - 3.3 Dominios prioritarios de reinvención 9
   - 3.4 Gobernanza y cumplimiento (EU AI Act) 10
   - 3.5 Prácticas a evitar 10
4. Hoja de ruta práctica en 6 fases 11
5. Casos reales y públicos de IA en RRHH 12
   - 5.1 Unilever - Rediseño de la selección de talento joven 12
   - 5.2 IBM- RRHH agéntico, retención y movilidad interna 13
   - 5.3 Mastercard, Seagate, Standard Chartered, Spotify 14
   - 5.4 Telefónica - Reskilling a escala 14
6. Conclusión: las 6 capacidades "must-have" 4
7. Fuentes y notas 4

1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Este informe de trabajo, elaborado por Isaac Cantalejo (Netmind | BTS), sintetiza las principales reflexiones, conclusiones y recomendaciones expuestas por el propio autor durante **su intervención** en el bloque «IA con impacto real: optimizando la dirección internacional de personas en entornos volátiles» del **Foro Senior IHR 2026: : Dirección Internacional de Personas en el Nuevo Tablero Global**

2. Síntesis ejecutiva

La práctica líder global ya no es "añadir IA a los procesos de RRHH", sino **reinventar RRHH como capacidad corporativa** para diseñar el **trabajo entre personas e IA**. Las mejores fuentes apuntan al mismo desplazamiento: las empresas invierten con fuerza, pero la madurez sigue siendo baja.

McKinsey constata que el 88% de las organizaciones ya usa IA de forma regular en al menos una función(frente al 78% del año anterior), mientras que solo en torno al 6% son de "alto rendimiento", atribuyendo más de un 5% de su EBIT a la IA. Cerca de dos tercios siguen atascadas en pilotos. (*McKinsey, Stateof AI 2025*)

En consecuencia, el papel de RRHH se expande de la entrega de servicios a arquitecto de la plantilla, estratega de skills, líder de la adopción de IA y garante de una IA responsable. Las prioridades de Gartner para el CHRO en 2026 incluyen de forma explícita crear una estrategia de IA propia de RRHH, evolucionar el modelo operativo de RRHH y preparar una plantilla mixta de personas y máquinas.

El punto de inflexión de 2026: de los pilotos al ROI de los agentes. Gartner lo sintetiza así: "2025 fue el año de los pilotos; 2026 será el de obtener ROI de la IA agéntica." Microsoft describe el auge de la "Frontier Firm" y del "agent boss": equipos híbridos de personas y agentes, con el 81% de líderes esperando integrar agentes en su estrategia de IA en 12–18meses.

Giro regulatorio relevante. La clasificación de la IA de empleo como "alto riesgo" no cambia, pero el calendario sí: bajo el "Digital Omnibus", la UE alcanzó en mayo de 2026 un acuerdo político para posponer las obligaciones de alto riesgo del Anexo III —incluido empleo— de agosto de 2026 a diciembre de 2027 (pendiente de adopción formal). Lo prudente es seguir preparándose igualmente.

3. Prácticas líderes globales

3.1 Once prácticas clave

Once prácticas que diferencian a las organizaciones que lideran la reinvención del trabajo. Las diez primeras actualizan el marco original con cifras verificadas 2025–2026; la undécima incorpora el salto a la IA agéntica.

1. Del caso de uso al rediseño del trabajo

Qué significa: Empezar por los flujos de trabajo críticos del negocio, no por funcionalidades de tecnología de RRHH. Rediseñar selección, onboarding, aprendizaje, movilidad interna, planificación, desempeño y servicio al empleado en función de lo que hacen mejor las personas, los copilotos y los agentes de IA.

Por qué importa: Con un 88% de adopción de IA pero solo en torno al 6% de organizaciones capturando valor significativo, la diferencia la marca el rediseñodel trabajo, no la herramienta. *(McKinsey, 2025)*

2. Estrategia y modelo operativo de IA propios de RRHH

Qué significa: Definir dónde RRHH automatiza, aumenta, asesora, gobierna y experimenta. Crear product owners de IA dentro de RRHH, clarificar derechos de decisión y conectar RRHH,IT, legal, datos, riesgos y negocio.

Por qué importa: Gartner sitúa "aprovechar la IA para revolucionar RRHH" como prioridad nº1 del CHRO en 2026 y estima que evolucionar el modelo operativo de RRHH puede aportar hasta un 29% de mejora de productividad. *(Gartner, 202C)*

3. La IA como transformación de la plantilla, no como despliegue de software

Qué significa: Acompañar el despliegue con rediseño de roles, gestión del cambio, nuevas competencias, nuevos comportamientos y rituales de adopción.

Por qué importa: BCG muestra que cuando el liderazgo apoya con fuerza la IA, los empleados con actitud positiva hacia la IA generativa pasan del 15% al 55%; pero solo en torno a 1 de cada 4 empleados de primera línea percibe ese apoyo.(BCG)

4. La inteligencia de skills como columna vertebral

Qué significa: Construir o adquirir una arquitectura dinámica de competencias que conecte puestos, skills, aprendizaje, gigs, carreras, sucesión y planificación. Usar IA para inferir skills, recomendar desarrollo y emparejar personas con oportunidades.

Por qué importa: El WEF estima que el 39% de las competencias clave cambiarán para 2030 y que el déficit de skills es la mayor barrera para la transformación (63% de empleadores); 59 de cada 100 trabajadores necesitarán reciclaje. *(WEF, 2025)*

5. Del "puesto primero" al mercado interno de talento

Qué significa: Permitir que los empleados encuentren proyectos, mentores, gigs, roles y aprendizaje mediante marketplaces internos habilitados por IA. Hacer visible el flujo de talento en toda la empresa.

Por qué importa: El Open Talent Market de Schneider Electric es referencia: habría alcanzado en torno al 60% de adopción en un mes y un 89% en 2025, emparejando empleados con puestos, proyectos y mentores. (*Modern Executive Solutions)*

6. Democratizar la fluidez en IA por niveles

Qué significa: Crear itinerarios de aprendizaje escalonados: alfabetización básica para todos, fluidez específica por función, competencias avanzadas de producto/proceso para especialistas y capacidad de liderazgo en IA para mandos.

Por qué importa: BCG concluye que la formación adecuada aumenta el uso regular y la confianza, sobre todo con al menos cinco horas de formación más coaching presencial. *(BCG)*

7. Reinventar a los mandos como líderes de equipos humano–IA

Qué significa: Los mandos deben impulsar la adopción, rediseñar el trabajo, gestionar equipos híbridos de personas y agentes, crear seguridad psicológica para experimentar y mantener el juicio humano como responsable último.

Por qué importa: Microsoft describe el auge del "agent boss": los líderes esperan que sus equipos formen (41%) y gestionen (36%) agentes en cinco años, y persiste una brecha de familiaridad con agentes (67% líderes vs. 40% empleados). (*Microsoft, 2025*)

8. Generar confianza con gobernanza de IA responsable

Qué significa: Políticas de uso, clasificación de riesgos, pruebas de sesgo, estándares de explicabilidad, supervisión humana, trazabilidad, control de proveedores y comunicación al empleado. RRHH gobierna tanto su propia IA como la adopción de IA en la plantilla.

Por qué importa: La EU AI Act aplica un marco basado en riesgo y clasifica como alto riesgo la IA de empleo: selección, promoción, terminación, asignaciónde tareas y monitorización del desempeño (Anexo III). *(EU AI Act)*

9. Medir valor, no actividad

Qué significa: Seguir tiempo de ciclo, calidad, experiencia del empleado, productividad de mandos, calidad de candidatos, tasa de cobertura interna, cobertura de skills, transferencia del aprendizaje, retención y reducción de riesgo. Evitar medir solo uso o número de prompts.

Por qué importa: SHRM (2026) halla que el 56% de los profesionales de RRHH no mide formalmente el éxito de sus inversiones en IA y solo el 16% usa una métricade ROI propia. *(SHRM, 202C)*

10. Poner la IA en el flujo del trabajo

Qué significa: Integrar la IA en las apps del empleado, portales de RRHH, herramientas de colaboración, plataformas de aprendizaje, centros de servicio y flujos de los mandos,en lugar de esperar que se usen herramientas inconexas.

Por qué importa: Walmart anunció en 2025 herramientas con IA en su app de asociados para simplificar el trabajo y mejorar la experiencia de 1,5 millones de asociados. *(Walmart)*

11. De copilotos a agentes: diseñar equipos humano–agente (nueva)

Qué significa: Pasar de asistentes que sugieren a agentes que ejecutan flujos completos (sourcing, coordinación de onboarding, servicio de nivel 1) dentro de barreras y con supervisión humana. Aplicar un marco "humano en el bucle": auto-ejecutar (bajo riesgo, reversible), escalar (riesgo medio, revisión humana) y bloquear (alto riesgo: contratación, promoción, evaluación o despido, con aprobación humana explícita).

Por qué importa: McKinsey indica que el 23% de las organizaciones ya escala IA agéntica y el 62% experimenta con agentes; Gartner resume el giro: "2025 fue de pilotos; 2026 será de obtener ROI de la IA agéntica." (*McKinsey, 2025; Gartner, 2026*)

3.2 Qué hacen distinto las organizaciones líderes

• **Empiezan por la arquitectura del trabajo, no por la automatización de RRHH.** La pregunta no es "¿qué tareas de RRHH puede hacer la IA?", sino "¿cómo deben cambiar el trabajo, los roles, las skills y las decisiones cuando la IA pasa a formar parte de la plantilla?"

• **Tratan la adopción como un reto de liderazgo.** Según BCG, cuando los líderes apoyan con fuerza la IA, los empleados con actitud positiva hacia la IA generativa pasan del 15% al 55%; pero solo en torno a 1 de cada 4 empleados de primera línea percibe ese apoyo.

• **Cierran la brecha de experimentación líder–empleado.** Microsoft observa que los líderes se sienten más seguros que los empleados al proponer nuevas formas de trabajar con IA y al afirmar que sus mandos crean espacio para experimentar.

• **Rediseñan el propio modelo operativo de RRHH.** Gartner describe el desplazamiento: los HRBP evolucionan a líderes estratégicos de talento, los centros de excelencia a diseñadores de producto de RRHH, y las operaciones a entrega digital donde los agentes asumen la actividad de niveles 0 y 1.

3.3 Dominios prioritarios de reinvención

• **Adquisición de talento.** Diseño de puestos asistido por IA, sourcing, apoyo al cribado, engagement de candidatos, inteligencia de entrevistas, selección basada en skills y controles de sesgo. Sigue siendo el dominio más común: SHRM sitúa el uso de IA sobre todo en selección (27%), seguido de tecnología de RRHH (21%), aprendizaje y desarrollo (17%) y experiencia del empleado (14%).

• **Aprendizaje y reskilling.** Asesores de aprendizaje con IA, itinerarios personalizados, diagnóstico de brechas de skills, academias de IA por rol, habilitación de mandos y aprendizaje ligado a la movilidad interna**.**

• **Movilidad interna y planificación de plantilla.** Inferencia de skills, marketplaces de talento, emparejamiento de proyectos, riesgo de sucesión, planificación build–buy–borrow–bot y escenarios estratégicos.

• **Experiencia del empleado y servicio de RRHH.** Copilotos de RRHH, asistentes de conocimiento, triaje de casos, resolución de dudas de políticas, soporte de onboarding, navegación de beneficios y autoservicio para mandos.

• **Desempeño y productividad.** Fijación de objetivos asistida, calidad del feedback, insights de desempeño, señales de salud del equipo y rediseño del flujo. Requiere cautela extra: la monitorización del desempeño puede crear riesgos legales, éticos y de confianza.

• **Modelo operativo de RRHH.** Nuevos roles: product owner de IA de RRHH, traductor de people analytics, responsable de IA, arquitecto de skills, líder de transformación de plantilla y diseñador de trabajo humano–IA.

3.4 Gobernanza y cumplimiento: nota sobre la EU AI Act

Qué se mantiene. La IA de empleo—selección, evaluación, promoción, terminación, asignación de tareas y monitorización del desempeño—se clasificacomo de alto riesgo (Anexo III). Las prácticas prohibidas y las obligaciones de alfabetización en IA ya aplican desde febrero de 2025.

Qué cambia. El "Digital Omnibus" pospone la entrada en vigor de las obligaciones de alto riesgo del Anexo III (incluido empleo) de agosto de 2026 a diciembre de 2027, según el acuerdo político de mayo de 2026, aún pendiente de adopción formal.

Postura recomendada. Seguir preparándose igualmente: evaluaciones de riesgo, supervisión humana, información a la plantilla, trazabilidad y pruebas de sesgo. Las sanciones por incumplimiento de las obligaciones de alto riesgo pueden alcanzar 15 M€ o el 3% de la facturación anual global, lo que sea mayor.

3.5 Prácticas a evitar

• **Pilotos aleatorios sin caso de valor:** la experimentación es útil, pero los pilotos inconexos rara vez escalan.

• **RRHH "automatización primero":** en decisiones de personas de alto impacto, la IA debe apoyar mejor juicio humano, no convertirse en un decisor opaco.

• **Infrainvertir en la capacidad de los mandos:** son la capa de adopción del trabajo potenciado por IA.

• **Gobernanza débil en selección y desempeño:** están entre los dominios de mayor riesgo porque afectan directamente al acceso al empleo, la progresión, la retribución y la terminación.

• **Medir solo el uso:** un uso elevado no implica mejor productividad, equidad, calidad ni experiencia del empleado.

• **Desplegar agentes sin marco de supervisión humana ni datos limpios:** la autonomía sin rendición de cuentas es imprudente.

4. Hoja de ruta práctica en 6 fases

FASE	FOCO
1· Diagnosticar	Mapear flujos de RRHH y de la plantilla, puntos de dolor, riesgos de decisión, preparación de los datos, sentimiento del empleado y madurez en IA.
2· Priorizar	Seleccionar entre 5 y 7 dominios de alto valor, equilibrando productividad, experiencia del empleado, valor de negocio y riesgo.
3· Rediseñar	Definir el flujo de trabajo futuro: tareas humanas, de copiloto y de agente; controles, puntos de escalado y métricas de éxito.
4· Gobernar	Establecer principios de IA responsable, clasificación de riesgos de la IA de RRHH, diligencia de proveedores, pruebas de sesgo, supervisión humana y auditabilidad.
5· Escalar la adopción	Desarrollar fluidez en IA, habilitar a los mandos, crear comunidades de práctica, bibliotecas de prompts/playbooks y soporte de adopción por rol.
6· Medir e iterar	Seguir productividad, calidad, resultados de plantilla, riesgo, adopción y confianza del empleado.

5. Casos reales y públicos de IA en RRHH

Ejemplos documentados de casos de uso, procesos y prácticas rediseñadas. Las métricas proceden de comunicaciones de las empresas, sus proveedores o prensa especializada; se citan como referencia, no como garantía de resultados replicables.

5.1 Unilever — Rediseño de la selección de talento joven

Proceso rediseñado: la captación de campus pasó de un embudo manual (criba de CV, llamadas, entrevistas) a un proceso digital de extremo a extremo: juegos de evaluación de base neurocientífica, entrevistas en vídeo analizadas por IA y un centro de evaluación final presencial. Socios tecnológicos: Pymetrics, HireVue y Amberjack.

Resultados reportados: Unilever redujo de ~250.000 candidatos a unas 800 contrataciones, ahorró unas 50.000 horas de tiempo de entrevista en 18 meses y en torno a 1 millón de libras anuales, con una tasa de finalización del 96% frente al 50% anterior y una reducción del tiempo de contratación de hasta el 90%. La compañía también reportó una mejora de la diversidad en las contrataciones.

Matiz de gobernanza: Unilever dejó de usar el análisis facial automatizado por dudas sobre sesgo y transparencia, manteniendo los juegos y el análisis de lenguaje. Es un recordatorio práctico de la Práctica 8 y de por qué el EU AI Act clasifica la selección como alto riesgo.

5.2 IBM — Servicio de RRHH agéntico, analítica de retención y movilidad interna

Procesos rediseñados: servicio al empleado, retención y carrera interna.

- **AskHR, asistente sobre watsonx Orchestrate:** automatiza alrededor de 80 tareas de RRHH (cartas, vacaciones, acceso a nóminas, flujos para mandos como cambios retributivos) con mejoras de productividad de hasta el 75% en algunas áreas entre 2022 y 2024; gestiona más de 2,1 millones de conversaciones de empleados al año.

- **Programa predictivo de rotación (con Watson):** IBM declaró una precisión "del orden del 95%" para anticipar la fuga de empleados y ahorros cercanos a 300millones de dólaresen costes de retención.

- **MYCA (asesor de carrera) y Blue Match:** recomiendan formación y emparejan a los empleados con vacantes internas a partir de sus skills inferidas.

Matiz estratégico: al automatizar tareas repetitivas, IBM redujo parte de su plantilla de RRHH y reinvirtió en áreas de crecimiento (IA, ventastécnicas), afirmando que la plantilla total creció. Ilustra que la reinvención reconfigura roles, no solo "ahorra tiempo".

5.3 Mercado interno de talento — Mastercard, Seagate, Standard Chartered, Spotify

Práctica rediseñada: del "puesto primero" al talento que fluye hacia proyectos, gigs y mentorías mediante marketplaces con IA (mayoritariamente sobre la plataforma Gloat).

- **Mastercard "Unlocked":** el 93% de los empleados están registrados, con un 42% de uso mensual de media y más de un millón de horas de proyecto; un tercio de quienes participan logran un movimiento de carrera.

- **Seagate:** ahorro estimado de 1,4 millones de dólares en los primeros cuatro meses, más de 58.000 horas "liberadas" y más del 50% de proyectos entre divisiones; señales positivas de diversidad: 1,4 veces más mujeres se postulan a estas oportunidades.

- **Standard Chartered:** más del 60% de los nuevos roles "sunrise" se cubrieron con candidatos internos, con un aumento del 25% en el engagement.

- **Spotify "Echo":** marketplace interno que usa IA para emparejar skills, experiencia y objetivos de desarrollo con proyectos y mentorías en toda la organización.

Barrera principal: el mayor obstáculo no es tecnológico, sino cultural: a los mandos les cuesta "soltar" a sus mejores personas hacia otras áreas. Las implantaciones con éxito las lidera el negocio, no solo RRHH.

5.4 Telefónica — Reskilling a escala

Práctica rediseñada: reconversión de la plantilla hacia capacidades críticas. Telefónica planteó programas de reskilling y upskilling para una primera fase de más de 6.000 empleados, con la ambición de reciclar a decenas de miles, orientados a seguridad, robotización, analítica, desarrollo web, IT y metodologías ágiles, apoyándose en iniciativas como la escuela de programación 42 Madrid. Buen ejemplo local, aunque arrancó antes de la ola actual de IA generativa.

5. Conclusión: las 6 capacidades "must-have"

Para una agenda de reinvención de RRHH con IA, estas seis capacidades deberían priorizarse primero:

1. **Estrategia y gobernanza de IA de RRHH**
2. **Inteligencia de skills y planificación de plantilla**
3. **Mercado internode talento habilitado por IA**
4. **Academia de aprendizaje y reskilling con IA**
5. **Habilitación de mandospara equipos humano–IA (incluida la gestión de agentes.**
6. **Sistema de mediciónde valor, confianzay riesgo de la IA**

Son las capacidades que llevan a RRHH de "usar IA" a liderar la reinvención del trabajo en toda la empresa.

6. Fuentes y notas

Cifras verificadas en publicaciones de 2025–202C. Las estadísticas pueden variar entre ediciones de cada informe.

·**McKinsey GCompany —** *The State of AI 2025* ("Agents, Innovation, and Transformation"): 88% de adopción; ~6% de alto rendimiento; 23% escalando IA agéntica; 62% experimentando con agentes. mckinsey.com

·**Gartner —** *Top CHRO Priorities 2026 (426 CHROs): cuatro prioridades; hasta 29% de mejora de productividad al evolucionar el modelo operativo de RRHH. gartner.com*

·**World EconomicForum —** *Future of Jobs Report 2025*: 39% de skills cambian para 2030; 170 M de empleos creados y 92 M desplazados; 63% citan el déficit de skills como mayor barrera.weforum.org

·**Microsoft —** *2025 Work Trend Index*, "The Frontier Firm is born" (31.000 trabajadores, 31 países): "agent boss", equipos humano–agente. microsoft.com/worklab

·**SHRM —** *The State of AI in HR 202C* (1.908 profesionales de RRHH): 56% no mide formalmente el éxito de la IA; uso concentrado en selección (27%). shrm.org

·**BCG —** Investigación sobre adopción de IA (*AI at Work*): el apoyo del liderazgo eleva el sentimiento positivo del 15% al 55%; valor de 5 h de formación + coaching presencial. bcg.com

·**Unión Europea—** *EU AI Act y Digital Omnibus* (acuerdo político de mayo de 2026, pendiente de adopción formal): aplazamiento de obligaciones de alto riesgo del Anexo III a diciembre de 2027. digital-strategy.ec.europa.eu; artificialintelligenceact.eu

·**Casos de referencia:** Schneider Electric (Open Talent Market) y Walmart (herramientas con IA para 1,5 M de asociados).