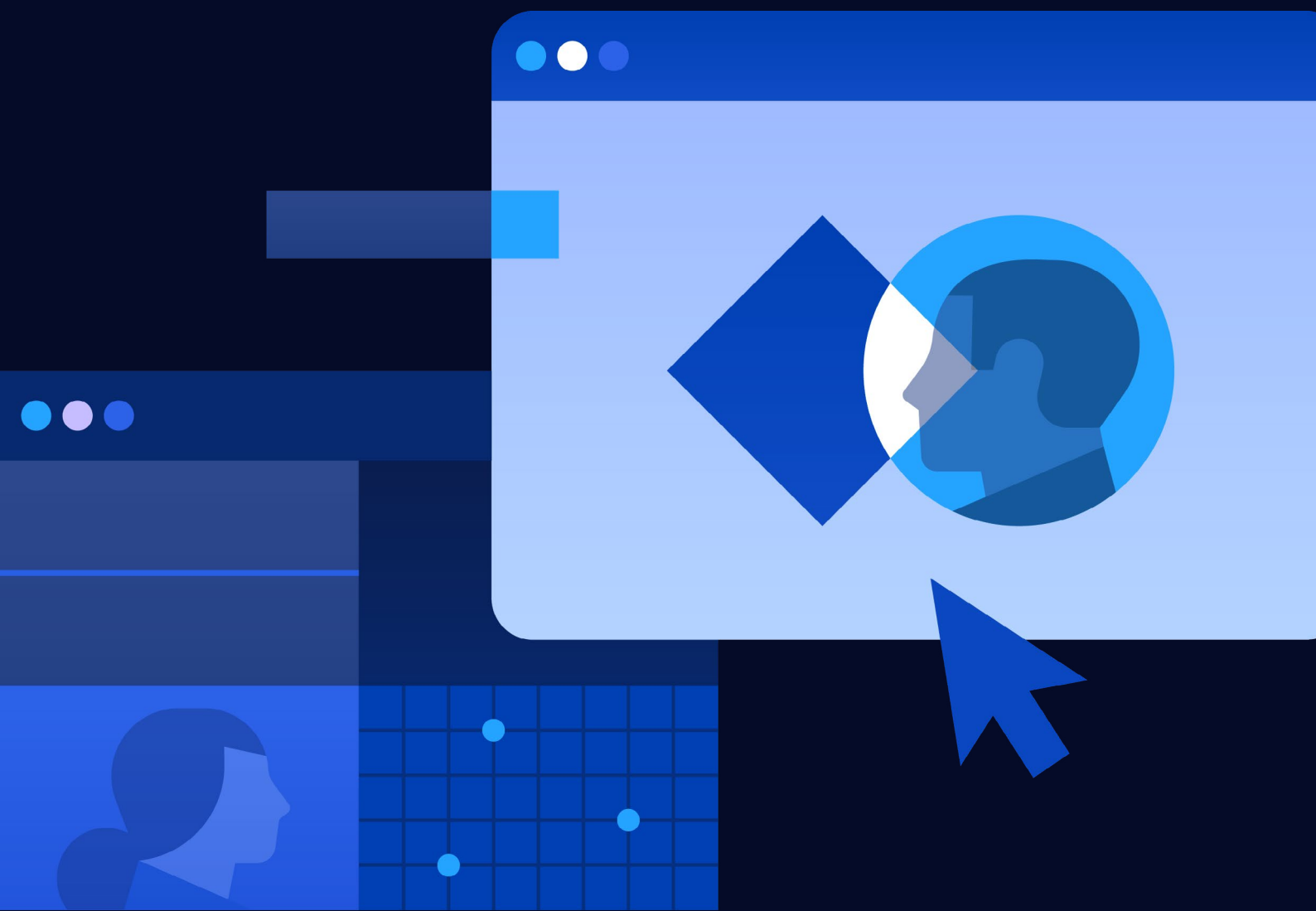


LIBRO BLANCO

IA y RR. HH.: 50 % de confianza, 100 % de vigilancia

Estudio – consejos de expertos – testimonios de RR. HH.



Editorial

| Reinventar la gestión del talento en la era de la inteligencia artificial

Por primera vez en la historia de la tecnología, una máquina es capaz de producir pensamiento estructurado, generar contenido, analizar datos complejos y ofrecer respuestas con una calidad y rapidez que desafían los estándares humanos. La inteligencia artificial generativa ya no es solo una herramienta de automatización: se convierte en un socio intelectual.

En el ámbito de los Recursos Humanos, esta revolución silenciosa que hace mucho ruido redefine los contornos de la profesión. Detección y selección de talentos, acompañamiento en las trayectorias profesionales, evaluación de competencias, personalización de formaciones: la IA generativa se invita a cada etapa del ciclo de RR. HH. No se cansa, aprende de forma continua, produce entregables de calidad en pocos segundos y, sobre todo, apoya de manera eficaz la actividad humana.

Pero este poder también plantea cuestiones fundamentales. ¿Qué puestos de RR. HH. se transformarán o incluso quedarán obsoletos? ¿Cómo garantizar la ética y la transparencia en las decisiones asistidas por IA? Y, sobre todo, ¿cómo hacer de esta tecnología una palanca de inclusión y desarrollo en lugar de un factor de estandarización?

Para responder a estas preguntas, hemos decidido dar la palabra a los primeros implicados: directores de RR. HH., expertos en transformación digital, reclutadores, colaboradores. Sus testimonios, sus dudas y sus experimentaciones dibujan los contornos de una nueva era en la que el ser humano y la máquina co-construyen el futuro del trabajo.

¿Es la IA una amenaza o una oportunidad? Trataremos de arrojar luz sobre esta cuestión y navegar entre la promesa, la realidad idealizada y los beneficios esperados.

¡Buena lectura a todos!



Dominique Duquesnoy

Director General de PerformanSe

54%

**de los colaboradores considera
la rapidez y la eficacia como la
principal ventaja de la IA.**

Índice

01.

[Artículo] La IA o el paraíso de las oportunidades paradójicas

Con Bastien ALBERTUS, Partner, Julhiet Sterwen – Página 05

02.

[Entrevista] IA en la empresa: potencial, usos e impacto en RR. HH.

Con Emmanuel DERRIEN, Conferencista en IA – Página 10

03.

[Resultados del estudio] Percepciones cruzadas de RR. HH. y colaboradores sobre el uso de la IA en la evaluación de RR. HH. – Página 13

04.

[Punto de vista] La aceptabilidad de la IA en RR. HH.

Con Livia BAHIER MICHEL, Senior Mánager & Head of Research, Julhiet Sterwen – Página 23

05.

[Testimonio] La IA para la contratación en L'Oréal: un despliegue reflexionado y decidido

Con Lucie DUTHEL, Talent Acquisition Tech Global Head, L'Oréal – Página 25

06.

[Testimonio] Reinventar la función de RR. HH. con la IA, sin perder el alma

Con Baptiste LE SECH, Director de RR. HH. – Página 29

07.

[Testimonio] La IA es un acelerador... ¡pero nunca sin el ser humano!

Con Martin CADART, HR Development & Career Officer, OVHcloud – Página 32

08.

[Artículo] IA generativa y evaluación de RR. HH.: comprender bien para elegir bien – Página 35

09.

[Presentación de producto] El Lab by PerformanSe – Página 39

La IA o el paraíso de las oportunidades paradójicas



Bastien Albertus, Doctor en IA, Socio,
Julhiet Sterwen.

La inteligencia artificial es a la vez una promesa y un desafío para las organizaciones. Entre aceleraciones tecnológicas y tensiones éticas, cuestiona en profundidad el papel del ser humano en las decisiones y transformaciones por venir. Bastien Albertus, Doctor en IA y socio del despacho Julhiet Sterwen, cuenta con más de 20 años de experiencia en inteligencia artificial, datos y tecnologías de la información. Aquí comparte su análisis de las paradojas de la inteligencia artificial y las claves para convertirla en una palanca de progreso.

Una inteligencia mal entendida

El término «inteligencia artificial» está hoy en boca de todos. Sin embargo, detrás de esta expresión “de moda” se esconden numerosas paradojas. Cuando John McCarthy y sus colegas inventaron la denominación «Artificial Intelligence» durante la conferencia de Dartmouth en 1956, el objetivo no era sustituir la inteligencia humana, sino enriquecer las decisiones humanas: la palabra «inteligencia» se refería tanto a la capacidad cognitiva como al tratamiento de la información (como en “business intelligence”). Contrariamente a los fantasmas transhumanistas difundidos por algunos medios, las tecnologías de IA tienen como fin principal facilitar la vida profesional o personal, no reemplazar al ser humano. Otra curiosidad: en la empresa, la adopción de innovaciones suele producirse de manera gradual, incluso para los “early adopters”. Recordemos la informatización de los años 80, la digitalización de los 2000 gracias a Internet y, más recientemente, la nube y el big data. Sin embargo, con la aparición repentina de la IA generativa —encarnada por ChatGPT—, estos paradigmas históricos saltaron por los aires en cuestión de días. Hoy, todas las organizaciones consideran la IA generativa como una necesidad, aunque su cadena de valor siga siendo a veces enigmática.

De Turing a ChatGPT: una evolución tecnológica acelerada

La idea de una máquina capaz de simular una forma de inteligencia se remonta a los trabajos de Alan Turing en los años 50, con su famoso “test” para evaluar la capacidad de un ordenador de ser percibido como humano. Posteriormente, los laboratorios invirtieron en sistemas expertos: reglas lógicas codificadas manualmente para tomar decisiones (diagnóstico médico, gestión industrial, etc.).

La década de 1990 marcó el auge del machine learning: algoritmos capaces de extraer patrones a partir de grandes volúmenes de datos, en lugar de aplicar reglas limitadas. Después llegó el deep learning en los años 2010, que permitió a las redes neuronales alcanzar rendimientos sin precedentes en visión industrial, reconocimiento de voz o traducción automática (aunque su invención se remonta a los inicios de la aventura de la IA).

Finalmente, la IA generativa apareció en 2022 con arquitecturas del tipo “transformers”, popularizadas en open source por Google DeepMind, capaces de producir texto, imágenes o código a partir de instrucciones simples: los «prompts». En pocas semanas, ChatGPT se consolidó como el símbolo de una nueva era: la IA ya no es solo una herramienta de automatización, sino también una aliada creativa. En el mundo laboral, esta evolución se traduce en la automatización de tareas repetitivas (filtro de CV, extracción de datos), la ayuda a la toma de decisiones (análisis predictivos) y la optimización de procesos (planificación, reporting).

Definición y tipología de la IA

Para evitar confusiones, podemos quedarnos con una definición sencilla: la IA designa cualquier técnica que permita a una máquina realizar tareas inteligentes, es decir, aprender, razonar o crear.

Se distinguen generalmente tres grandes familias:

- **IA simbólica** (rule-based): sistemas expertos que aplican reglas lógicas.
- **IA estadística** (machine learning): algoritmos que aprenden a partir de datos estructurados para realizar predicciones o clasificaciones.

Actualmente, la IA generativa está en el centro de la discusión: se basa en una cadena de suministro compleja que incluye la recogida y etiquetado de datos (para el entrenamiento), infraestructuras de cálculo (GPU, LPU, clústeres), modelos preentrenados (GPT, DALL·E, Sonnet...), y, finalmente, servicios o aplicaciones listos para usar (ChatGPT, Microsoft Copilot, Gemini...).

Promesas que deben manejarse con prudencia

Tras las promesas de productividad e innovación se esconden riesgos importantes. Los algoritmos pueden reproducir o incluso amplificar sesgos existentes: género, origen, edad... Estos sesgos pueden llevar a decisiones injustas, por ejemplo, en el filtrado de CV o en la evaluación automatizada de entrevistas. Para garantizar la equidad, es imprescindible:

- **Invertir en transparencia:** explicar cómo un algoritmo toma sus decisiones (“explicabilidad”).
- **Mantener el control humano en el centro:** asegurarse de que un experto verifique siempre cada recomendación o contenido.
- **Respetar el marco regulatorio:** cumplir con el RGPD (protección de datos personales) y con el AI Act europeo (que impone obligaciones de control según el nivel de riesgo). Sin estas salvaguardas, la IA puede convertirse en una “caja negra” incontrolable, alimentando la desconfianza y debilitando la marca empleadora.
- **Invertir en los datos:** la IA producirá una calidad alineada con la de los datos de la organización. Es fundamental invertir en la gobernanza y la calidad de los datos para un uso fiable y escalable de la IA.

Caso de uso en RR. HH.

Los primeros ámbitos de aplicación en RR. HH. suelen ser el reclutamiento y la evaluación:

Reclutamiento

filtrado automático de miles de CV, análisis semántico para mejorar la correspondencia entre perfiles y puestos, e incluso análisis de vídeo o audio en entrevistas para detectar ciertos rasgos de personalidad o competencias conductuales.

Evaluación de competencias

automatización de cuestionarios, detección de “soft skills” en respuestas textuales, o generación de retroalimentaciones personalizadas enriquecidas con IA.

Pero la IA también se está integrando en otros campos:

- **Onboarding:** crear recorridos de integración a medida (guías interactivas, chatbots dedicados).
- **Gestión del talento:** análisis predictivos para identificar colaboradores con alto potencial o anticipar riesgos de rotación.
- **Formación:** aprendizaje adaptativo, donde los contenidos pedagógicos se ajustan en tiempo real al perfil y ritmo de aprendizaje de cada colaborador.

Estos usos tienen algo en común: se basan en datos internos (CV, históricos de desempeño, evaluaciones) y en la capacidad de la IA para procesar rápidamente información para ayudar a los profesionales de RR. HH. a tomar decisiones más informadas.

La importancia del discernimiento humano

A pesar de estos avances, la IA nunca debe sustituir el juicio humano. Es ante todo una herramienta de apoyo a la decisión: el profesional sigue siendo responsable de interpretar los resultados, en el contexto de RR. HH., del acompañamiento a candidatos o colaboradores y de tener en cuenta el factor humano. Se deben evitar dos desviaciones:

- **Automatización ciega:** apoyarse totalmente en la tecnología sin verificar la pertinencia de las recomendaciones.
- **Pérdida de empatía y deshumanización:** convertir la relación humana en un simple “flujo de datos”

Para que la IA sea un éxito en las organizaciones, es necesario formar a los equipos para comprender sus límites y sesgos, mantener una postura crítica, hacer los sistemas transparentes y conservar la dimensión humana en cada interacción (entrevista, feedback, coaching).

Hacia una apropiación progresiva y ética

La IA no es una moda pasajera: es una transformación profunda y duradera de las prácticas en las organizaciones que también se refleja desde la perspectiva de RR. HH. Para aprovecharla plenamente, los profesionales de RR. HH. deben familiarizarse con estas tecnologías, entender su funcionamiento y adaptar sus procesos de negocio. Solo un enfoque progresivo, basado en la transparencia y el respeto por la ética, garantizará que la IA siga al servicio del ser humano y no al revés. Esta revolución ya no es silenciosa, está en marcha... así que aproveche las oportunidades paradójicas que ofrece para moldear el futuro de la gestión y el desarrollo del capital humano de su empresa.

La IA en la empresa: potencial, usos e impacto en RR. HH.



Emmanuel DERRIEN,
Especialista en IA

La inteligencia artificial (IA) se impone como un motor de transformación en todos los sectores, con los recursos humanos en primera línea. Entre oportunidades, temores legítimos y cambios profundos en las prácticas, cuestiona el papel del ser humano en la empresa y la manera de reclutar, acompañar y desarrollar el talento. Para comprender mejor estos retos, entrevistamos a Emmanuel Derrien, especialista en IA. Aquí comparte una visión clara y matizada, basada en su experiencia práctica y un seguimiento activo de las últimas evoluciones.

¿En qué se diferencia la IA de hoy de la de ayer?

Durante mucho tiempo, la IA fue vista como una tecnología que simplemente respondía a consultas, al estilo de Google: se hacía una pregunta y buscaba la respuesta en sus bases de datos. No era realmente inteligencia, sino búsqueda avanzada de información.

Hoy, con los avances en deep learning y microprocesadores, hemos pasado a la IA generativa: ya no solo repite, crea contenido nuevo, ya sea texto, imágenes, sonido o código. Y el siguiente paso serán las IA agentes, capaces de orquestar varias IA para automatizar procesos completos, transformando

profundamente el funcionamiento de las empresas.

¿Los directivos y equipos tienen una visión adecuada de la IA?

En realidad, la mayoría de los profesionales tienen una visión muy parcial de la IA. Muchos han probado ChatGPT para reformular textos o sintetizar correos y creen que eso cubre el tema. Pero no imaginan todo lo que la IA puede hacer hoy.

Paradójicamente, quienes nunca han usado IA a veces están más abiertos a descubrir su potencial que quienes creen conocerla ya. La tecnología evoluciona muy rápido, y existe una verdadera necesidad de cultura tecnológica

para comprender la amplitud de posibilidades que ofrecen los modelos actuales.

¿Cuáles son los principales temores y las mayores promesas de la IA?

Tres grandes inquietudes suelen surgir. Primero, la seguridad de los datos: ¿se puede confiar realmente en la IA para proteger nuestra información? Los modelos varían mucho en este aspecto: algunos, como ChatGPT, almacenan datos; otros, como Mistral, no. Luego, la veracidad de las respuestas: la calidad depende del modelo elegido, los datos usados y cómo se formula la pregunta (prompt). Si uno de estos elementos falla, la respuesta puede ser incorrecta. Por último, la ética: la IA cuestiona el lugar del humano, especialmente con la llegada de agentes IA que automatizarán muchas tareas de oficina. No se trata de una eliminación masiva de empleos, sino de una transformación profunda de las profesiones: quienes no desarrollen sus habilidades interpersonales tendrán más dificultades.

En cuanto a promesas, la IA ahorra tiempo valioso en tareas repetitivas, permite analizar volúmenes de datos inaccesibles para el humano y optimiza la toma de decisiones. Libera tiempo para la relación, creatividad e innovación.

¿Qué usos concretos de la IA ya observa en las empresas?

El uso más común es la ayuda en redacción: correos, contratos, descripciones de

puestos, procedimientos de calidad, documentos legales. Son tareas que antes consumían mucho tiempo y recursos, y que ahora se automatizan o aceleran con IA.

Pero el potencial va mucho más allá. Pocas empresas aún explotan la capacidad de la IA para analizar datos: se pueden cargar bases completas y obtener resúmenes, análisis o paneles en segundos, donde antes se necesitaban herramientas complejas o equipos dedicados. También surgen usos más avanzados, como copilotos IA en Microsoft Teams, capaces de coachar en tiempo real o detectar señales no evidentes en las interacciones.

¿Están las empresas listas para integrar la IA de forma responsable? ¿Cuáles son los motores y frenos?

La madurez de las organizaciones es muy variable. Muchas aún están en fase experimental, con usos puntuales y limitados a ciertos departamentos. Los principales frenos son el miedo al cambio, la falta de competencias internas, la complejidad técnica y las cuestiones de seguridad y ética.

Para avanzar, hay que invertir en formación, sensibilizar a los equipos y crear espacios de experimentación. La gobernanza es clave: se necesitan reglas claras para la gestión de datos y la transparencia de los algoritmos. La IA debe ser una herramienta al servicio de la estrategia, no un fin en sí misma.

¿Cómo transforma la IA el reclutamiento y el acompañamiento del talento?

La IA ya ha cambiado el reclutamiento: automatiza la selección de candidaturas, identifica perfiles atípicos y reduce los sesgos humanos. Esto permite que RR.HH. se concentren en la evaluación cualitativa y el encuentro con los candidatos.

En el acompañamiento, la IA personaliza los planes de formación, anticipa las necesidades de competencias y asegura un seguimiento individualizado. También aparecen asistentes IA que proponen planes de desarrollo, sugieren formaciones o alertan sobre riesgos de desmotivación.

Pero la dimensión humana sigue siendo esencial: la IA debe potenciar las soft skills, la inteligencia emocional y la creatividad. RR.HH. tiene un papel clave para orquestar esta transformación manteniendo al humano en el centro.

¿Es la IA una simple revolución tecnológica o un verdadero cambio de civilización?

Vivimos un cambio de civilización comparable a la llegada de la electricidad o internet. La IA revoluciona nuestra relación con el trabajo, el conocimiento y la toma de decisiones.

La inteligencia se vuelve colectiva e híbrida, en la intersección entre humano y máquina. Esto obliga a repensar la noción de competencia, valorando la creatividad, la empatía y la capacidad de aprendizaje. El reto será cultivar una inteligencia aumentada sin perder lo que hace rica a la humanidad. Las empresas que sepan anticipar y acompañar estos cambios serán las grandes ganadoras del mañana.

“La mayoría piensa que ha entendido la IA, pero en realidad su visión es muy parcial. No imaginan todo lo que la IA puede hacer hoy en día.”



Emmanuel DERRIEN

Especialista en IA

Resultados del estudio

Percepciones cruzadas de Recursos Humanos y Colaboradores sobre el uso de la IA en la evaluación de RRHH

La inteligencia artificial se integra progresivamente en las prácticas de Recursos Humanos: evaluación, reclutamiento, desarrollo, retroalimentación... Pero, ¿cómo perciben estos usos quienes los diseñan (los RRHH) y quienes los experimentan (los colaboradores)? Para responder a esta pregunta, PerformanSe realizó una encuesta comparativa entre 203 profesionales de RRHH y 220 empleados.

Objetivo: comparar las representaciones, identificar convergencias y diferencias, y extraer aprendizajes útiles para una integración ética y pertinente de la IA en los procesos de RRHH.



01.

IA en evaluación de RR. HH. – muy utilizada por RR. HH.

El 60 % de los responsables de RR. HH. declara haber utilizado ya una herramienta de IA para evaluar.



El 13,6 % de los colaboradores afirma haber sido evaluado por una IA.



El 18,2 % de los colaboradores no sabe si ha sido evaluado por una IA.



El 0,5 % de los responsables de RR. HH. no sabe si ha utilizado la IA.



El uso de la IA es frecuente por parte de RR. HH., pero sigue siendo poco identificado por los colaboradores, como podemos ver. Esto refleja una falta de claridad.

Este déficit de **comunicación o de transparencia plantea preguntas**: si la herramienta está ahí, ¿por qué no se identifica? ¿Se trata de una falta de información, de pedagogía o de una decisión deliberada para evitar reticencias? El uso de la IA, incluso cuando es puntual o experimental, merece ser mencionado y asumido, para generar un clima de claridad y confianza.



A tener en cuenta:

La aceptabilidad de la IA comienza por su visibilidad. Los responsables de RR. HH. deben indicar claramente cuándo una herramienta incorpora IA y explicar brevemente su función. La transparencia es una palanca de tranquilidad y legitimidad.

02.

IA utilizada sin ser identificada

47%



de los empleados **declara haber realizado una prueba digitalizada.**

68%



de los responsables de RR. HH. ha **utilizado un test psicométrico.**

Muchas herramientas digitalizadas –en particular los tests psicométricos– ya integran componentes de IA (algoritmos, procesamiento semántico, puntuaciones adaptativas). Sin embargo, estas tecnologías siguen estando poco identificadas.

Este desfase pone de manifiesto un desconocimiento de lo que realmente es la IA, tanto por parte de las personas evaluadas como de algunos responsables de RR. HH.



A tener en cuenta:

Es fundamental explicar cómo y por qué ciertas herramientas incorporan IA. Esto contribuye a desarrollar una cultura de RR. HH. más consciente y serena en torno a estas tecnologías.

03.

Lo humano sigue siendo la referencia; la IA, un apoyo que necesita credibilidad

43.6%



de los colaboradores piensa que una persona evalúa mejor las soft skills que la IA.

44.8%



de los responsables de RR. HH. considera que lo humano evalúa mejor las soft skills que la IA.

- El 35 % de los responsables de RR. HH. considera que la IA evalúa mejor las soft skills que una persona, frente al 27,7 % de los colaboradores.
- El 20,2 % de los responsables de RR. HH. y el 28,6 % de los colaboradores no sabe quién evalúa mejor.

La IA en la evaluación de las soft skills genera más escepticismo que adhesión: una mayoría relativa considera que no evalúa mejor que una persona. Sin embargo, los responsables de RR. HH. se muestran más abiertos a su potencial, mientras que los colaboradores expresan más incertidumbre.



A tener en cuenta:

Para reforzar la legitimidad de las herramientas basadas en IA, es necesario presentarlas como apoyos para la toma de decisiones humanas, nunca como jueces autónomos. Esta complementariedad debe destacarse desde el diseño del recorrido de evaluación.

04.

La IA, percibida como justa... pero no exenta de riesgos

| Top 3 de beneficios de la IA percibidos por los colaboradores:

- 01 Rapidez y eficacia - 54 %**
- 02 Objetividad y neutralidad - 53 %**
- 03 Equidad en el trato - 40 %**

| Top 3 de inconvenientes de la IA percibidos por los colaboradores:

- 01 Trato impersonal - 72 %**
- 02 Sesgos o errores - 53 %**
- 03 Falta de transparencia - 32 %**

Los colaboradores esperan de la **IA justicia, equidad y eficacia**. Pero temen la falta de humanidad, de claridad y los posibles errores.

Lo que llama la atención es **el paradójico contraste entre expectativas** y temores: los colaboradores mencionan masivamente **la objetividad como el principal beneficio...** al tiempo que expresan un fuerte temor a los sesgos o errores. Esto refleja una confianza en la idea de una IA justa, pero una duda sobre cómo logra realmente esa justicia. La objetividad es una promesa que no basta si no se demuestra ni se explica.

Es importante destacar que el trato impersonal aparece claramente como el inconveniente principal, tanto en frecuencia como en peso. Esto pone de relieve una fuerte expectativa de reconocimiento individual en los momentos de evaluación.



A tener en cuenta:

Para reforzar la confianza, la IA debe explicar sus criterios y, al mismo tiempo, preservar el vínculo humano. Claridad y personalización son las claves de una experiencia bien valorada.



05.

Los responsables de RR. HH. subestiman los beneficios percibidos por los colaboradores

| Ventajas percibidas por los colaboradores (vs proyección de RR. HH.):

Objetividad



mencionada por el 53 % de los colaboradores frente al 46 % según la proyección de RR. HH.

Equidad



mencionada por el 40 % de los colaboradores frente al 34 % según la proyección de RR. HH.

| Inconvenientes: percepción globalmente alineada

Trato impersonal, falta de transparencia, sesgos: poca diferencia entre RR. HH. y colaboradores.

Si bien los responsables de RR. HH. identifican correctamente los temores de los colaboradores, tienden a subestimar el reconocimiento de los beneficios. Este desfase puede llevar a los RR. HH. a anticipar demasiadas resistencias y a centrar sus esfuerzos en la gestión de riesgos, en lugar de poner en valor los aspectos positivos que los empleados ya reconocen.



A tener en cuenta:

Para reforzar la adhesión, es útil que RR. HH. se apoye más en los beneficios que los colaboradores ya perciben como legítimos. Esto puede facilitar la apropiación de las herramientas y evitar que los sistemas basados en IA se construyan únicamente en torno a la gestión del riesgo.

06.

La IA es mejor aceptada cuando acompaña que cuando evalúa

| Nivel de confianza de los colaboradores según el uso:

Plan de desarrollo co-construido con IA - **56,6 %**



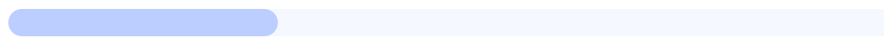
Evaluación mediante test digitalizado - **49,5 %**



Intercambio con una IA sobre los resultados - **49,1 %**



Entrevista realizada por una IA - **43,6 %**



La confianza de los colaboradores en la IA sigue siendo frágil y depende del rol que se le asigna. Es baja cuando la IA interviene en la evaluación o en la entrevista, pero se estabiliza cuando acompaña la interpretación de resultados y aumenta cuando apoya la elaboración de un plan de desarrollo. **La IA es, por tanto, mejor aceptada como apoyo que como sustituto del ser humano en momentos considerados sensibles.**



A tener en cuenta:

La IA encuentra mejor su lugar en **las etapas de análisis, devolución o co-construcción**, donde se percibe como una palanca de autonomía. Esto no significa que deba quedar excluida de las fases de evaluación, **pero sí que conviene introducirla con criterio, como apoyo y nunca desvinculada de un marco**

07.

La edad influye en algunas percepciones sobre la IA



El 27,7 % de los colaboradores de entre 31 y 45 años piensa que la IA evalúa mejor las competencias y la personalidad en el trabajo que una persona, **frente al 9,1 % entre los mayores de 56 años.**



El 65,3 % de los responsables de RR. HH. menores de 30 años considera que la IA en los procesos de evaluación tiene un impacto positivo en la marca empleadora, **frente al 30,2 % de los mayores de 56 años.**

Estos resultados muestran que las personas más jóvenes son más receptivas a los usos de la IA en la experiencia de RR. HH., especialmente cuando acompaña o representa una iniciativa de modernización.

Sin embargo, **en el resto de cuestiones del estudio no se observan diferencias generacionales tan marcadas**, especialmente en lo relativo a ventajas, inconvenientes o preferencia por la intervención humana.



A tener en cuenta:

La edad puede influir en la percepción de la IA en ciertos aspectos (relación, innovación, imagen), pero no estructura el conjunto de representaciones. Sigue siendo relevante adaptar determinados usos o mensajes según los públicos, especialmente en lo que respecta a la marca empleadora y al acompañamiento personalizado.

Conclusión

Una IA en RR. HH. que hay que asumir, explicar y ajustar

Responsables de RR. HH. y colaboradores comparten una visión en gran medida convergente sobre el uso de la IA en los procesos de evaluación: la perciben sobre todo como una palanca de objetividad, rapidez y equidad, pero también expresan temores comunes relacionados con la deshumanización, los sesgos y la falta de transparencia. Estas coincidencias constituyen una base favorable para un despliegue razonado.

Sin embargo, se observan diferencias importantes: los responsables de RR. HH. están más familiarizados con los usos de la IA y muestran un nivel de confianza más elevado, mientras que los colaboradores expresan más dudas sobre la claridad de los criterios y la protección de los datos. Estas diferencias apuntan a un riesgo de incomprensión si no se refuerzan la pedagogía y la comunicación.

Para lograr una adopción exitosa, es esencial:

- **Sensibilizar** a los colaboradores con contenidos claros y didácticos.
- **Reforzar** la transparencia sobre los criterios y el uso de los datos.
- **Mantener** una mediación humana en las etapas clave para preservar la confianza.
- **Involucrar** a los empleados en el diseño y seguimiento de los sistemas.
- **Evaluar** regularmente el impacto para ajustar las prácticas y limitar los sesgos.

En definitiva, la IA puede reforzar la eficacia y la neutralidad de las evaluaciones, pero su aceptabilidad depende de la pedagogía, la transparencia y el mantenimiento del vínculo humano.

La aceptabilidad de la IA en Recursos Humanos



Livia BAHIER MICHEL, Senior Mánager y Responsable de I+D, Julhiet Sterwen

Livia Bahier Michel, Senior Mánager y Responsable de I+D en el gabinete Julhiet Sterwen, es también investigadora postdoctoral especializada en la adopción de robots sociales e inteligencia artificial en la empresa. Con una formación dual en Francia y Quebec, se interesa especialmente por el impacto humano de las innovaciones tecnológicas, la ética y la formación a lo largo de la vida. Le presentamos los resultados del estudio PerformanSe sobre la percepción de la IA por parte de los colaboradores y los RRHH para recoger su análisis y recomendaciones.

¿Qué elementos le sorprendieron más en la percepción de la IA por parte de los colaboradores?

Lo que realmente me llamó la atención es la falta de visibilidad de la IA en las prácticas de RRHH: según el estudio, el 14 % de los colaboradores ni siquiera saben si han sido evaluados por una IA. Este punto ciego revela un déficit de información y pedagogía en torno a estas herramientas. Me parece que plantea una verdadera cuestión: ¿por qué no se identifica el uso de la IA? ¿Es una elección para evitar resistencias o simplemente una falta de comunicación? Para mí, es esencial asumir y nombrar el uso de la IA en los procesos de RRHH. La transparencia sobre la

presencia de la IA es un factor clave para generar confianza y aceptación: mientras los colaboradores no sepan qué se utiliza, será difícil crear un clima sereno alrededor de estas herramientas.

¿Cómo explica la paradoja entre expectativas y miedos respecto a la IA?

El estudio muestra que el 72 % de los colaboradores destaca la objetividad como beneficio, pero al mismo tiempo el 55 % teme el riesgo de sesgos. Hay confianza en la idea de una IA justa, pero también duda sobre cómo se produce realmente esa justicia. Esta paradoja refleja, en mi opinión, una cierta ambivalencia cognitiva. Se desea aprovechar las ventajas de la IA, pero se duda de su capacidad para

garantizarlas sin explicaciones ni control humano. Esto demuestra la importancia de la claridad de los criterios de evaluación y de mantener un vínculo humano en el proceso.

¿Qué palancas recomienda a los RRHH para reforzar la aceptabilidad de la IA?

El estudio revela que la IA es mejor aceptada cuando acompaña o ayuda a proyectarse, más que cuando sólo evalúa: sólo el 41 % de los colaboradores confía en una entrevista realizada por una IA, pero más del 54 % acepta un plan de desarrollo coconstruido con IA. Para reforzar la aceptabilidad, es esencial posicionar la IA como una herramienta de ayuda, nunca como un juez autónomo. Los usos de apoyo, en complementariedad con el humano, se viven mejor que aquellos que reemplazan al humano en la decisión (estos últimos, por cierto, están desaconsejados por la AI Act para los usos en la Unión Europea). Por último, hay un gran desafío en la formación y la sensibilización, tanto para los RRHH como para los colaboradores, especialmente en los aspectos regulatorios y técnicos. La apropiación de la IA pasa por una mejor comprensión de sus usos, sus límites, y por un discurso adaptado según los públicos y los contextos empresariales.

¿La ética y la regulación son hoy puntos centrales en la aceptabilidad de la IA?

La ética es, para mí, un punto central. Los colaboradores a menudo expresan la necesidad de sentirse tranquilos sobre el propósito de las herramientas y sobre cómo se usan los datos. Por eso es

crucial integrar una reflexión ética desde el diseño y despliegue de las soluciones de IA, asociando a las partes interesadas y haciendo explícitas las elecciones realizadas. Esto contribuye a instaurar un clima de confianza y a levantar las resistencias, garantizando que la IA siga al servicio del humano. Por otra parte, la dimensión regulatoria toma cada vez más importancia. Hoy existe un verdadero desfase entre el conocimiento de las nuevas regulaciones y la sensibilidad sobre los usos de la IA en RRHH. Es esencial formar a los usuarios y asegurar que las prácticas respeten el marco legal, especialmente en temas de RRHH que potencialmente implican IA de alto riesgo. La conformidad regulatoria se convierte así en una palanca adicional de confianza y aceptación.

¿Los RRHH son hoy motores en la adopción de la IA en la empresa?

En realidad, los RRHH no siempre están a la iniciativa de la adopción de la IA en la empresa. Su implicación depende mucho del contexto: a menudo es la dirección o la estrategia global la que da el impulso, y observamos que los equipos de RRHH siguen más que pilotan por ahora. Su capacidad para apropiarse estas tecnologías depende también de los medios técnicos y financieros disponibles, así como del nivel de formación en el tema. Muchos profesionales de RRHH expresan, además, una necesidad de familiarización, especialmente sobre aspectos regulatorios o usos sensibles de la IA.

La IA al servicio del reclutamiento en L'Oréal: un despliegue controlado



Lucie Duthel, Directora Global – Transformación Digital y Aceleración de Datos para la Adquisición de Talento,

La inteligencia artificial se introduce en el mundo del reclutamiento, prometiendo eficacia e innovación, pero también nuevos desafíos para los equipos de RR.HH. Lucie Duthel, responsable de la transformación digital y de datos en el área de Talent Acquisition de L'Oréal, comparte una visión clara y operativa de la IA aplicada al reclutamiento: experiencia, beneficios reales, límites y condiciones de éxito en un grupo donde lo humano, la ética y la exigencia profesional siguen siendo el centro de las prioridades.

¿Puede presentar su rol y misión en torno a la transformación digital en L'Oréal?

Formo parte del equipo global de Talent Acquisition de L'Oréal, con un enfoque exclusivo en el reclutamiento. Mi función consiste en identificar, desplegar y mantener las herramientas digitales que apoyan nuestros objetivos de reclutamiento, en un contexto donde recibimos más de 1.3 millones de candidaturas al año. También intervengo en la gobernanza de los datos, su estructuración, accesibilidad y buen uso por parte de los equipos. Uno de nuestros principales retos con los datos es conectar mejor las distintas etapas del recorrido

del talento: desde el primer contacto como candidato hasta su evolución en la empresa.

¿Cuál ha sido el camino de L'Oréal en la integración de la IA en el reclutamiento?

La IA aplicada al reclutamiento no es un temarecienteparanosotros. Comenzamos a experimentar en 2016-2017 con la idea de responder tanto a desafíos de volumen como a nuestra ambición de detectar perfiles más diversos, menos visibles con los métodos clásicos. Esta orientación es impulsada por nuestra directora de RR.HH., muy comprometida con los temas de diversidad.

Tuvimos una primera fase de adopción muy entusiasta, en una época en la que se pensaba que la IA lo resolvería todo. Luego vino una fase de aprendizaje, a medida que tomamos conciencia de las limitaciones técnicas y humanas. Hoy creo que hemos alcanzado una madurez: sabemos que la IA no es una varita mágica, conectarla a un ATS no basta para transformar las prácticas.

¿Cuáles son las principales limitaciones encontradas en la integración de la IA en sus procesos?

La adopción por parte de los equipos es un punto crítico. Por ejemplo, probamos una herramienta basada en análisis de texto para evaluar competencias de liderazgo. Innovadora y técnicamente prometedora, su complejidad y la falta de transparencia en los resultados frenaron su adopción. Esta experiencia me enseñó que la IA aporta valor si logramos involucrar a los reclutadores. Integrar la IA es gestión del cambio: hay que formar, tranquilizar y adaptar las prácticas.

Otro punto esencial es la pertinencia de las soluciones respecto a los desafíos del negocio. Una herramienta, por muy eficiente que sea, solo será útil si responde a una necesidad bien identificada que puede variar según el país. Un buen encuadre previo permite elegir herramientas adecuadas y anticipar las condiciones para su integración efectiva.

¿Qué beneficios concretos puede aportar la IA al reclutamiento?

Uno de los aportes más tangibles es la eficiencia operativa. En L'Oréal, usamos

un chatbot para ciertos puestos con alto volumen en algunos países. Plantea preguntas cerradas a los candidatos para hacer un primer filtro basado en criterios objetivos (disponibilidad, convenio de prácticas, etc.). Otras preguntas, no eliminatorias, sirven para estructurar información útil para los reclutadores. Este ahorro de tiempo marca la diferencia, especialmente al procesar cientos de candidaturas, y permite a los reclutadores enfocarse en tareas de mayor valor: profundizar en los recorridos, identificar perfiles atípicos, realizar más entrevistas... En este contexto, la IA también es un factor indirecto de equidad: ayuda a mantener la calidad del análisis durante todo el proceso, reduciendo el efecto de fatiga o sesgos cognitivos.

¿Cómo perciben la IA los reclutadores y los candidatos?

Los reclutadores están entusiasmados, especialmente cuando la herramienta les ahorra tiempo en tareas que consumen mucho tiempo. Otros necesitan un acompañamiento más profundo. En general, los reclutadores reciben la IA de forma positiva siempre que nos aseguramos de que nunca reemplace su propio juicio, sino que lo complementa.

En cuanto a los candidatos, todavía no tenemos suficiente experiencia con el chatbot, ya que su despliegue es reciente. Pero, desde un punto de vista personal, si fuera candidata para un puesto con 1,000 solicitudes, preferiría que mi candidatura fuera filtrada por una IA, aunque sea imperfecta, antes que por un reclutador saturado.

¿La IA transforma el rol del reclutador? ¿Qué competencias se vuelven clave?

Sí, lo transforma, pero no lo reemplaza. La IA centra al reclutador en sus competencias clave: saber detectar el potencial, realizar una buena entrevista, hacer las preguntas adecuadas, convencer a un gerente y apoyar perfiles atípicos. En L'Oréal valoramos mucho estas competencias de influencia, especialmente para promover la diversidad. Y seguimos convencidos de que estas tareas deben confiarse a los reclutadores.

También hemos capacitado a todos nuestros reclutadores en herramientas de IA generativa, como un asistente interno que reescribe las ofertas de empleo con un tono adecuado e inclusivo. Nuevamente, la herramienta facilita algunas tareas, pero no reemplaza el pensamiento humano.

¿Cuál es su perspectiva sobre las futuras evoluciones?

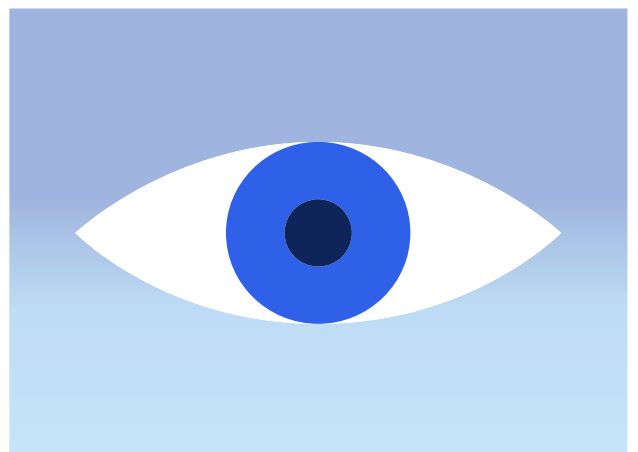
La IA seguirá difundiendo, pero no creo en una revolución abrupta. Hay una gran diferencia entre lo que se lee en LinkedIn y la realidad en el terreno. Las herramientas están disponibles, pero el despliegue y la adopción son progresivos.

Hoy en día, lo que cambia el juego son los comportamientos de los candidatos: con las herramientas de IA generativa, ahora pueden postular a gran escala con expedientes muy bien redactados. Esto aumentará mecánicamente los volúmenes, pero también la calidad de las candidaturas. En este contexto, seguimos en la dirección

que nos hemos fijado: una asociación efectiva entre el humano y la IA para aprovechar las oportunidades que abre la tecnología. ¡Nuestros reclutadores, managers y candidatos tienen mucho que ganar!

¿Un último consejo para los RH que desean comenzar con la IA?

Comenzar pequeño. Identificar una necesidad clara, probar una solución simple, verificar que se entienda y utilice. No siempre es espectacular, pero así se crea confianza, se logra la adhesión del equipo y luego se puede avanzar más lejos, de forma progresiva y sólida.



53%

**de los colaboradores considera
la objetividad y la neutralidad
como la segunda gran ventaja
de la IA.**

Reinventar la función de RR.HH. con la IA, sin perder su esencia



Baptiste LE SECH,
Director de Recursos Humanos.

La inteligencia artificial (IA) se impone en el día a día de los departamentos de Recursos Humanos, entre promesas de eficiencia y dudas sobre el papel del factor humano. Para Baptiste Le Sech, director de RR.HH., la IA es ante todo una oportunidad: permite reenfocar la función de RR.HH. en lo que realmente aporta valor, acompañando a los managers y a las organizaciones en los desafíos de su mercado. Siempre que se integre con discernimiento, preservando la singularidad de cada empresa. Aquí comparte su análisis y convicciones, basados en su práctica y experiencia en terreno.

¿Es para usted la IA una oportunidad o una amenaza para la función de RR.HH.?

Es claramente una oportunidad, aunque naturalmente genera resistencias, como todo cambio. La IA permite centrar a RR.HH. en acciones de mayor valor añadido, reduciendo la carga administrativa. Esta última, aunque esencial para proteger a la empresa, no es la que crea más valor para colaboradores y clientes. Bien parametrizada e integrada, la IA libera tiempo para invertirlo en la relación con los managers y para encarnar la cultura empresarial en el terreno. Se habla mucho de “RR.HH. aumentada”: la IA, bien utilizada, permite al director de RR.HH. ser más rápido, más pertinente y

centrado en lo esencial.

¿Qué beneficios concretos aporta ya la IA a RR.HH.?

Primero, la eficiencia. La IA ahorra un tiempo precioso en muchas especialidades de RR.HH. En reclutamiento, algunas soluciones ya proponen preselecciones en forma de entrevistas automatizadas. Otras herramientas permiten diversificar y automatizar la interacción con candidatos, especialmente con aquellos que ya están en bases de datos internas — en el 40 % de los casos, el CV del futuro contratado ya estaba en el ATS. En un contexto de fuerte competencia, la eficiencia en la atracción se vuelve clave.

Luego, la fiabilidad. La IA ayuda a limpiar, validar y cruzar los datos de RR.HH., lo que reduce errores y mejora la calidad de la información disponible — un desafío bien conocido por los profesionales de RR.HH. Mejor explotados, estos datos se convierten en un motor de decisiones estratégicas. Muy a menudo, los equipos pasan mucho tiempo reconciliando datos manualmente, cuando deberían acompañar a los managers en sus retos a corto, medio o largo plazo.

¿La IA corre el riesgo de uniformizar las prácticas de RR.HH. o puede ser un motor de diferenciación?

La IA no es creativa: recopila y enriquece ideas existentes. Por eso existe un riesgo real de uniformización si las empresas la usan sin adaptarla. La capacidad del director de RR.HH. para filtrar, contextualizar y adaptar lo que ofrece la IA según la cultura organizacional y sus retos específicos marcará toda la diferencia. La IA debe seguir siendo una herramienta de apoyo, no una máquina que produzca contenido estandarizado.

¿La IA aumentará el nivel de exigencia para RR.HH.?

Sí, sin duda. El nivel de exigencia crece en todas partes. La IA da acceso a herramientas potentes que aumentan las capacidades de los equipos de RR.HH. Quienes no la adopten podrían quedarse rezagados. El factor diferenciador seguirá siendo el humano, con su capacidad para interpretar, contextualizar y crear valor en la incertidumbre.

Pero esto también implica un aumento de competencias para los profesionales de RR.HH. La IA impone una nueva gramática del oficio. Será necesario reforzar la “alfabetización de datos”, entender las lógicas algorítmicas, saber dialogar con las herramientas y evaluar su pertinencia. No para convertirse en científicos de datos, sino para ser RR.HH. capaces de gestionar eficazmente las herramientas de IA.

¿En qué áreas la IA demuestra mejor el retorno de inversión (ROI)?

El reclutamiento es un campo evidente: reducción de tiempos, disminución de la rotación, mejora en la calidad de las contrataciones. En formación, las herramientas de IA permiten reducir los costos de ingeniería pedagógica mientras aumentan la personalización. Para temas más humanos —como el desarrollo profesional o el acompañamiento— el impacto es más difícil de cuantificar, pero igualmente real a medio plazo. Es pertinente empezar con proyectos piloto que ofrezcan un ROI rápido para luego ampliar el alcance.

¿Qué opina sobre la introducción de la IA en servicios de RR.HH., como el coaching?

La IA puede hacer el coaching más accesible y disponible: funciona 24/7, se adapta a las necesidades del colaborador y ofrece retroalimentación rápida y personalizada. Por supuesto, habrá resistencias, porque muchos valorarán más la relación humana. Habrá que “provocar” la primera experiencia para

demostrar su valor. La IA no reducirá tanto el costo del coaching como lo democratizará, haciéndolo accesible a más personas para potenciar el rendimiento colectivo.

¿Qué consejo daría a un director de RR.HH. que quiere integrar la IA en sus prácticas?

Avanzar progresivamente. Probar casos concretos con resultados medibles. Reclutamiento, comunicación interna, formación: muchos terrenos propicios para experimentar. Es crucial mantener una postura crítica, sin caer en un entusiasmo ciego. La IA debe seguir siendo una herramienta de apoyo a la decisión, no un fin en sí misma.

Pero sobre todo, hay que invertir en la función de RR.HH. La IA solo generará valor si se basa en una visión fuerte del papel estratégico del capital humano. Esto también implica establecer una

gobernanza clara de la IA, que aborde temas de ética, transparencia algorítmica y cumplimiento del RGPD. El director de RR.HH. debe desempeñar un papel central en esta regulación interna.

Para concluir, ¿ve la IA como una evolución o una revolución para RR.HH.?

Es una revolución. La IA transformará profundamente nuestra manera de trabajar, nuestra temporalidad y nuestra relación con el colaborador. Pero solo será beneficiosa si va acompañada de una inversión sincera en RR.HH. y de la voluntad constante de mantener al humano en el centro. La IA acelera el ritmo, pero nunca reemplazará la creatividad, la cultura empresarial ni la capacidad de cohesión. RR.HH. tiene una carta decisiva para jugar, siempre que aborde esta transformación con ambición, lucidez... y discernimiento.

“El nivel de exigencia aumenta en todas partes: quienes no se apropien de la IA corren el riesgo de quedarse rezagados.”



Baptiste LE SECH,
Director de Recursos Humanos.

La IA es un acelerador... ¡pero nunca sin el factor humano!



Martin CADART, Responsable de Desarrollo de RR. HH. y de Carreras, OVHcloud

En OVHcloud, la integración de la inteligencia artificial en las prácticas de RR.HH. forma parte de una dinámica de transformación global, estrechamente vinculada a la cultura tecnológica de la empresa. Para Martin Cadart, responsable de proyectos de transformación en el equipo de Desarrollo de Talento, la IA es una palanca de aceleración y personalización, siempre que esté estrictamente regulada. Un enfoque pragmático, ético y fiel a los valores del grupo.

¿Cómo abordan los temas relacionados con la IA en OVHcloud?

La IA es para nosotros un tema de empresa, no únicamente de RR. HH. En 2022, nuestro antiguo CEO lanzó una iniciativa para que también fuéramos usuarios de la IA, en paralelo a lo que ofrecemos a nuestros clientes. El objetivo: probar, comprender y utilizar la IA en nuestros procesos internos, de forma coherente con nuestro posicionamiento como proveedor tecnológico.

¿Qué casos de uso de RR. HH. ha priorizado?

Han surgido dos proyectos principales. El primero se refiere a la formación, con

la generación rápida de contenidos pedagógicos para responder de forma más eficaz a las necesidades del terreno, especialmente cuando los equipos aún no disponen de las herramientas necesarias.

El segundo es más estructurado: se trata de la gestión de competencias y de los itinerarios profesionales. La idea era responder a una frustración expresada por los colaboradores: la falta de claridad sobre la organización y las oportunidades de desarrollo. Gracias a la IA, hemos podido agrupar nuestros datos internos, cruzarlos con nuestras descripciones de puesto y construir un marco global más claro y más fácil de utilizar. Esto ha permitido establecer unas bases compartidas, a partir de las cuales podemos construir trayectorias

profesionales más transparentes y accesibles.

¿Qué papel desempeña concretamente la IA en estos dispositivos?

La IA acelera la implementación de proyectos complejos y permite agregar una gran cantidad de datos que no podríamos explotar manualmente a esta escala en un plazo tan corto. Estructura estos datos, propone una primera versión del marco de competencias y sugiere posibles ejes de evolución. Pero en OVHcloud tenemos muy claro: la IA nunca decide en lugar de los colaboradores o de los directivos. Ella propone, el ser humano dispone.

La herramienta está ahí para facilitar, no para prescribir. La IA no es mágica: es una herramienta de facilitación, nunca una solución llave en mano. Si los datos que se le proporcionan son incoherentes, el resultado no será mejor.

¿Cómo han acogido los colaboradores estas iniciativas?

Como suele ocurrir con las tecnologías nuevas, hubo preguntas y, a veces, inquietudes. Algunos pensaban que la IA les asignaría automáticamente un itinerario o los evaluaría. Por eso establecimos un marco muy claro: todo lo que genera la herramienta puede ser modificado o enriquecido. El colaborador sigue siendo el principal actor de su perfil y de su desarrollo.

También implicamos a los representantes del personal desde el principio, para enmarcar los usos y anticipar las

preocupaciones. Este diálogo fue un verdadero factor de confianza y de fluidez en el despliegue. Su participación también permitió explicar mejor a los equipos que la herramienta se inscribía en una lógica de acompañamiento, no de prescripción.

¿Cuáles son las palancas de aculturación a la IA en interno?

Hemos lanzado un programa de formación interna con varios niveles de sensibilización, hasta la certificación, para que cada uno pueda comprender qué es la IA, cómo funciona y en qué marco se utiliza en OVHcloud. Estas formaciones no solo tienen como objetivo explicar las herramientas, sino también responsabilizar a cada uno en sus usos: saber poner límites, detectar posibles sesgos, comprender el papel de los datos. También hemos puesto a disposición chatbots internos conectados a nuestros propios servicios OVH AI endpoints, para que los equipos puedan experimentar a su ritmo.

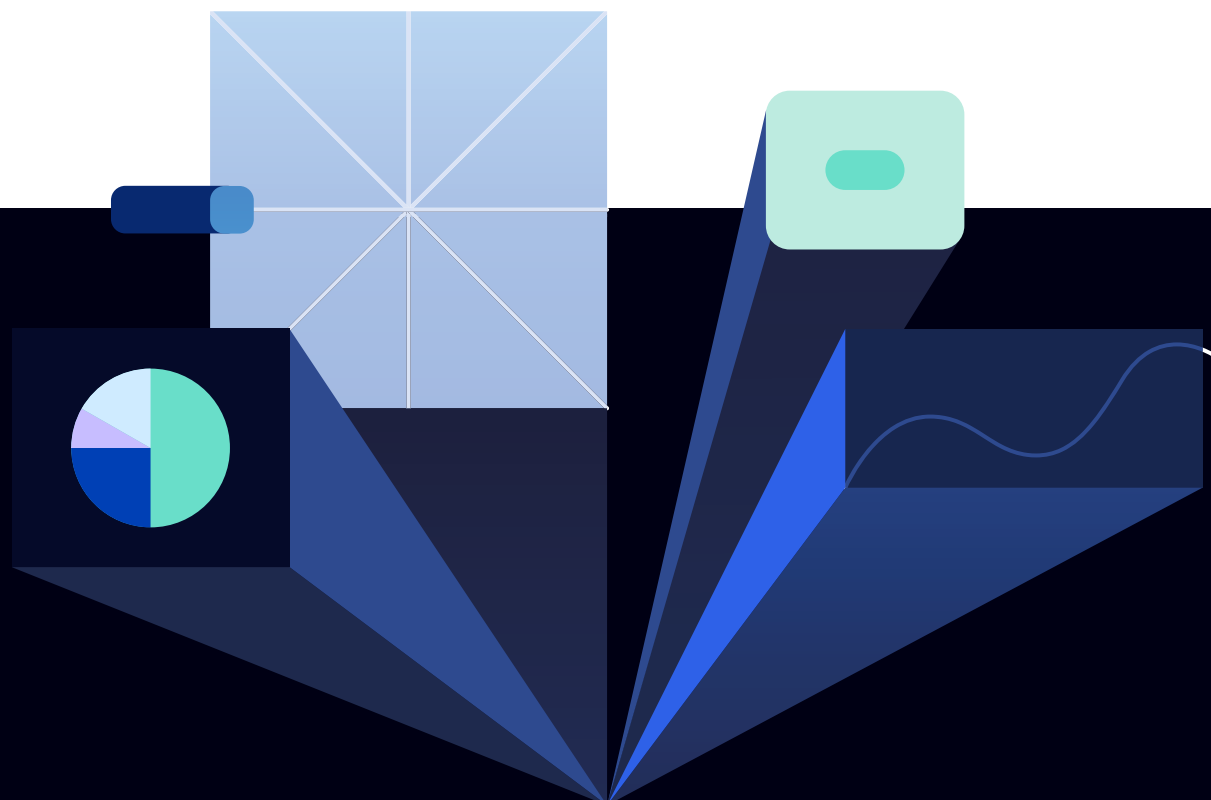
¿Cómo se desarrolla la colaboración entre RR. HH. y equipos técnicos?

Es un verdadero punto fuerte en OVHcloud. Contamos con expertos en IA internos, lo que facilita enormemente el trabajo con RR. HH. Hablamos el mismo lenguaje, compartimos las mismas exigencias. Esto nos permite enmarcar muy finamente los proyectos, limitar los sesgos y asegurar una gobernanza robusta en cada etapa. También es lo que permite a RR. HH. mantener el control sobre el marco de los usos, en lugar de sufrir la tecnología. Esta postura conjunta RR. HH.-tecnología

Esta postura conjunta RR. HH.-tecnología es esencial para permanecer alineados con nuestra cultura empresarial.

¿Alguna palabra de conclusión?

Creemos en el potencial de la IA para individualizar y personalizar el acompañamiento de los colaboradores, siempre que se mantenga el control. Esto implica establecer un marco, asegurar los usos y volver siempre a situar al ser humano en el centro. En OVHcloud, esta exigencia de coherencia entre innovación, soberanía y responsabilidad no es negociable. La IA puede ser un formidable acelerador, pero son las decisiones que tomamos en torno a ella las que marcan la diferencia.



IA generativa y evaluación de RR. HH.: comprender bien para elegir bien

La IA generativa ha despertado un gran entusiasmo desde la aparición de modelos como ChatGPT. Pero, más allá del efecto de moda, ¿qué puede aportar realmente a las prácticas de RR. HH. y a la evaluación del talento? Mientras que la IA clásica optimiza principalmente tareas de clasificación o de matching, la IA generativa actúa a otro nivel: produce contenido nuevo, personaliza las interacciones y enriquece tanto la experiencia del candidato como la del reclutador.

¿Qué es la IA generativa aplicada a los RR. HH.?

La IA generativa es una tecnología capaz de crear contenido original (textos, diálogos, síntesis, retroalimentación...) a partir de datos e instrucciones.

En el ámbito de RR. HH., permite por ejemplo:

- redactar ofertas de empleo optimizadas,
- analizar y sintetizar perfiles,
- generar devoluciones personalizadas de evaluaciones,
- proponer vías de desarrollo adaptadas a cada colaborador,
- enriquecer los intercambios entre reclutador y candidato.

*La IA generativa ya no se limita a automatizar: **prepara, ilumina y alimenta** la relación humana.*

IA generalista o IA especializada: un reto esencial para el oficio

Si bien las IA generalistas (ChatGPT, Claude, Gemini...) impresionan por su versatilidad, no siempre se adaptan a los retos sensibles de los recursos humanos. **Por el contrario, una IA especializada en un oficio , entrenada con referentes psicométricos, modelos científicos y problemáticas específicas de RR. HH., permite:**

- una interpretación contextualizada y rigurosa de las evaluaciones,
- recomendaciones fiables y explicables,
- una protección completa de los datos sensibles.



Ejemplo: el Lab by PerformanSe

El Lab se apoya en los modelos psicométricos de PerformanSe para ofrecer al colaborador una devolución interactiva de su evaluación y acompañarlo en su plan de desarrollo. Este enfoque enriquece la experiencia, refuerza el compromiso del colaborador y alimenta el diálogo con el reclutador o el mánager. Consulta la página 39 para descubrir el Lab.



Una oportunidad para mejorar la experiencia del candidato y la marca empleadora

Las aportaciones más significativas de la IA generativa en la evaluación de RR. HH. son su capacidad para:

- ofrecer al candidato una devolución inmediata y comprensible de sus resultados,
- permitir un primer nivel de reflexión autónoma,
- reforzar la apropiación de sus competencias y de su potencial,
- generar valor incluso en caso de no contratación, proponiendo vías de desarrollo personal.

Más allá del aumento de la eficiencia, la IA generativa contribuye a poner en valor la experiencia del candidato y a nutrir de manera duradera la marca empleadora.

Vigilancia y ética: requisitos imprescindibles

La integración de la IA generativa en la evaluación de RR. HH. debe ir acompañada de sólidas garantías:

- conformidad con el RGPD y protección de los datos personales,
- transparencia y explicabilidad de las recomendaciones generadas,
- alojamiento seguro de los datos, idealmente en Europa,
- gobernanza clara de los usos de la IA en los procesos de RR. HH.

El reto no es únicamente técnico, sino también ético y organizativo: la IA debe seguir siendo una herramienta de acompañamiento y no un sustituto del juicio humano.

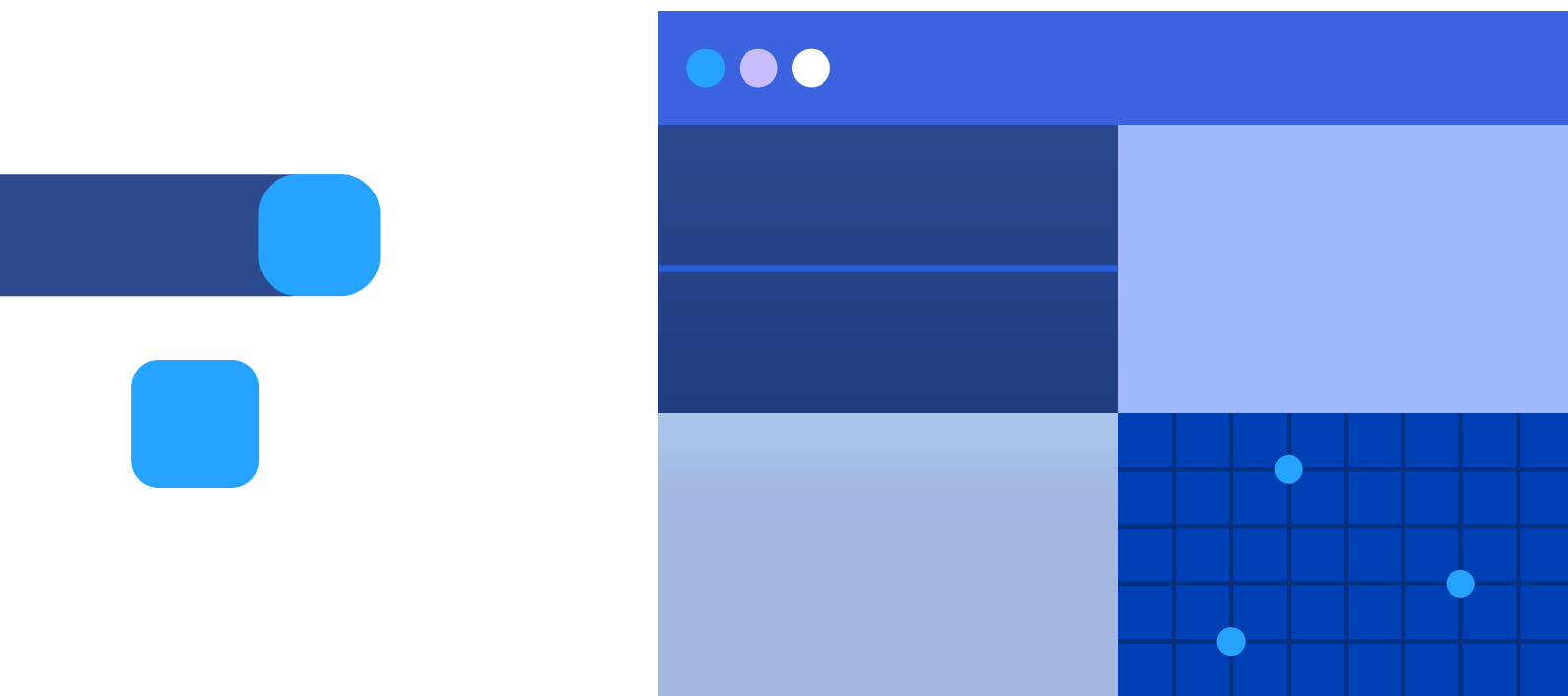
Una IA que acompaña, no que reemplaza

Lejos de deshumanizar el proceso de evaluación, una IA generativa bien diseñada permite:

- democratizar el acceso a la evaluación y a la devolución,
- enriquecer el diálogo entre RR. HH. y colaborador,
- transformar cada evaluación en una oportunidad de desarrollo, haya contratación o no.

La IA de RR. HH. más útil no es la que filtra, sino la que revela y acompaña.

La cuestión ya no es saber si la IA generativa tiene cabida en la evaluación de RR. HH., sino definir bien cómo integrarla, explicarla y adaptarla a las necesidades de cada empresa. En esta lógica se inscribe el enfoque desarrollado por PerformanSe con Le Lab.



Lab by PerformanSe

La IA generativa al servicio de la evaluación y el desarrollo de las soft skills

Revelar el potencial de cada persona, a gran escala

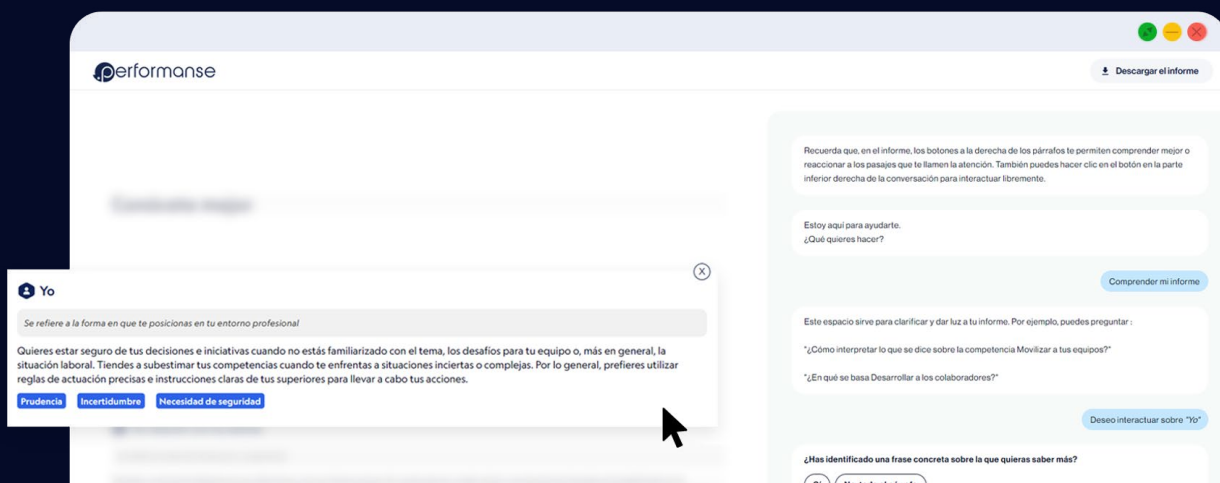
En un mundo en el que cada potencial merece ser revelado, ¿por qué reservar la evaluación de las soft skills a una minoría? El Lab permite democratizar el acceso a la evaluación conductual y transformar cada devolución en una verdadera oportunidad de desarrollo individual.

Apoyándose en la IA generativa, alimentada por la experiencia psicométrica única de PerformanSe, el Lab automatiza y personaliza la devolución de las evaluaciones, sin comprometer la calidad del análisis ni del diálogo.

Una devolución interactiva y personalizada

Al finalizar su test psicométrico, cada evaluado puede:

- interactuar directamente con la IA generativa del Lab a través de una interfaz segura y sencilla,
- formular preguntas sobre sus resultados, solicitar reformulaciones, ejemplos concretos o expresar sus sorpresas,
- obtener respuestas personalizadas y pedagógicas, para comprender mejor y apropiarse de sus fortalezas, sus áreas de desarrollo y sus prioridades.



El Lab se convierte así en un verdadero asistente virtual de devolución, que facilita la comprensión y el compromiso, al tiempo que responsabiliza a la persona evaluada.

Un beneficio compartido entre RR. HH. y colaboradores

- **Para los colaboradores:** una experiencia motivadora, que fomenta la responsabilidad y aporta claridad.
- **Para RR. HH.:** un ahorro de tiempo significativo, una gestión fluida de los volúmenes de evaluación y devoluciones fiables y homogéneas.

El Lab permite así a los equipos de RR. HH. centrarse en el valor añadido humano del intercambio y del acompañamiento, al tiempo que agiliza la fase de apropiación individual.

Una solución ética, sencilla y operativa

El Lab se inscribe en la filosofía de PerformanSe:

- Poner la IA al servicio del desarrollo humano,
- Combinar innovación tecnológica y rigor científico,
- Fomentar el compromiso, la autonomía y la proyección profesional.

El Lab PerformanSe transforma la evaluación en un verdadero motor de acción, apropiación y desarrollo.

¿Listo/a para descubrir el Lab by PerformanSe?

SOLICITE UNA DEMOSTRACIÓN

¿Un smartphone?



Conclusión

| Para una inteligencia verdaderamente aumentada

La inteligencia artificial no reemplazará a la inteligencia humana. La prolonga, la amplifica, a veces la sacude. Pero nunca podrá precederla. Porque la calidad de las interacciones con la IA dependerá siempre de la calidad de nuestro propio pensamiento.

Saber formular la pregunta adecuada, afinar una búsqueda, cuestionar una respuesta, ejercer una duda constructiva: estas son las competencias clave en una era en la que la IA se vuelve omnipresente. No es la herramienta la que marcará la diferencia, sino la manera en que la utilicemos. La IA no piensa por nosotros. Nos obliga a pensar mejor.

Puede revelar nuestras fortalezas: creatividad, curiosidad, capacidad de conectar ideas. También puede poner de relieve nuestros puntos ciegos: sesgos, precipitación, conformismo. Actúa como un espejo amplificador de nuestra humanidad. Somos nosotros quienes elegimos lo que queremos ver en él.

Pero esta promesa no es automática. Se basa en una triple exigencia: domar la IA, es decir, comprenderla y experimentarla sin ingenuidad; regularla, para evitar desviaciones, exclusiones y abusos; y, sobre todo, ponerla al servicio del ser humano, de sus necesidades, de sus derechos, de su dignidad y de su patrimonio de competencias.

Porque una herramienta que no está guiada por una mente esclarecida es ciega, pero una mente esclarecida sin herramienta es menos eficiente. Uno ya no va sin el otro. La inteligencia artificial no debe ser un sustituto de nuestro discernimiento, sino un catalizador de lucidez, apertura y responsabilidad.

Solo bajo esta condición la inteligencia artificial se convertirá verdaderamente en una inteligencia aumentada: no una máquina más poderosa, sino una humanidad más exigente, más crítica, más esclarecida.



Dominique Duquesnoy

Director General de PerformanSe

Un gran agradecimiento

| Gracias a los colaboradores de este libro blanco.

julhiet  sterwen

L'ORÉAL

 OVHcloud

PerformanSe

Editor de pruebas y experto en psicometría, PerformanSe es el especialista en la evaluación y el desarrollo de las soft skills.

Desde hace más de 35 años, PerformanSe basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con la convicción de que este conocimiento es esencial para el rendimiento de la empresa y la satisfacción de las personas que contribuyen a ella.

Con una amplia gama de soluciones de assessment y servicios de consultoría, PerformanSe acompaña cada año a más de 1500 clientes en Francia y a nivel internacional, en sus proyectos de reclutamiento, gestión de carreras y competencias, así como en el desarrollo individual y colectivo.

