



The New Talent Equation: **Building Better Talent Decisions**

Barreras estructurales que limitan la IA en toda
la gestión del talento

La IA no está transformando la contratación de forma equitativa: la está poniendo al descubierto.

Esto es especialmente visible en la adquisición de talento, donde las organizaciones están experimentando ciclos más cortos, costes menores y una experiencia mejorada. Pero estos beneficios ya se están convirtiendo en algo previsible. El progreso es generalizado. La ventaja aún no lo es.

Al mismo tiempo, la disrupción está avanzando más rápido fuera del mundo corporativo que dentro de este. Los candidatos están usando la IA para generar currículums, presentar candidaturas y respuestas, transformando los parámetros en los que se basan los empleadores a la hora de evaluar el talento. El resultado es un desequilibrio cada vez mayor: mayor eficiencia en el proceso, menor confianza en la toma de decisiones.

Este es el patrón que se observa en cada ola de cambio tecnológico. Las herramientas evolucionan rápidamente. La capacidad no. Las organizaciones que detectan esa brecha a tiempo tienden a subsanarla más rápidamente.

Para los responsables de RR. HH., las implicaciones son claras. La pregunta ya no es cómo implementar la IA en el proceso de contratación, sino si los modelos de contratación actuales son compatibles con esta, y muchos no lo son. Sin embargo, pueden rediseñarse.

Lo que viene a continuación es un cambio de paradigma; no solo en las herramientas, sino en cómo se estructura la contratación: cómo se define el trabajo, cómo se validan las habilidades y cómo se toman las decisiones ante una ambigüedad cada vez mayor.

La IA simplemente está acelerando la prueba.

El resultado no será uniforme. Aquellos que pasen del cambio gradual al rediseño intencionado serán los mejor posicionados para convertir la IA en una ventaja real.



Caroline Pfeiffer Marinho

Global Senior Vice President,
Talent Solutions RPO y
Right Management

Junio de 2026

The New Talent Equation: Building Better Talent Decisions

Barreras estructurales que limitan la IA en toda la
gestión del talento

Índice

03	Introducción
04	Aspectos destacados de la investigación
06	El argumento a favor de la transformación impulsada por la IA
07	Ambición e inversión en IA
10	La brecha en la transformación: lo que limita la IA a gran escala
12	La hoja de ruta de la transformación: reestructuración de los procesos de gestión del talento
16	Conclusión

Introducción

La IA está redefiniendo rápidamente la forma en que las organizaciones abordan la adquisición de talento (Talent Acquisition, TA) y las operaciones de RR. HH. en general. La adopción de la IA se está acelerando en los departamentos de RR. HH. y TA, pero la mayoría de las organizaciones están aplicando la IA a flujos de trabajo diseñados para una realidad anterior a la irrupción de la IA. Esto está llevando a las empresas a aumentar la velocidad de ejecución sin cambiar de manera sustancial el funcionamiento de sus procesos de gestión del talento.

Esta brecha entre el potencial de la IA y su impacto efectivo se está convirtiendo en un desafío clave para los responsables de RR. HH. y TA. En un contexto en el que evolucionan las habilidades requeridas, se disparan las candidaturas y aumenta las expectativas de un impacto tangible para el negocio, las mejoras graduales han dejado de ser suficientes.

Como primera perspectiva de la serie The New Talent Equation, **este informe se basa** en los conocimientos principales obtenidos de los responsables de RR. HH. y TA para analizar:

- Dónde se está aplicando actualmente la IA en los procesos de RR. HH. y adquisición de talento.
- Los tipos de valor que las organizaciones están obteniendo a cambio y dónde siguen existiendo brechas.
- Los principales obstáculos que impiden la adopción generalizada de la IA en todos los flujos de trabajo.
- Cómo las organizaciones necesitan rediseñar los procesos de gestión del talento para exprimir la IA al máximo.

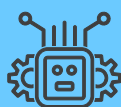
Este informe aporta conocimientos prácticos que ayudan a las empresas a alinear sus inversiones en IA con sus objetivos comerciales, mejorar la evaluación del impacto generado y sacarle el máximo partido a la IA en cada etapa del ciclo de gestión del talento.

Aspectos destacados de la investigación



La adopción de la IA avanza más rápido que la transformación

Más del 90 % de las organizaciones utilizan la IA en la adquisición de talento, pero menos del 5 % asegura ver resultados transformadores. Actualmente, la IA es más vista como una casilla que marcar en una lista de tareas pendientes que como una experiencia innovadora.



El uso de la IA se ha vuelto excesivo en flujos de trabajo caracterizados por un alto volumen de actividad y un gran consumo de tiempo.

Si bien más del 90 % de las organizaciones utilizan IA para la búsqueda, la preselección y el contacto con candidatos, las decisiones de talento de mayor valor, como la calidad de las contrataciones, el potencial de la plantilla, la imagen como empleador y la planificación de capacidades futuras a largo plazo, siguen dependiendo principalmente del criterio humano.



Las organizaciones se están centrando en optimizar la eficiencia, no en tomar mejores decisiones

La IA está generando mejoras operativas medibles, especialmente en cuanto a eficiencia, donde el 39 % de las organizaciones informan de un impacto significativo. Los resultados transformadores siguen siendo una rareza. Se da más prioridad a logros inmediatos que a una transformación a largo plazo.



La IA está creando un nuevo problema relacionado con la detección del talento

Casi el 54 % de las organizaciones afirman que la IA está haciendo cada vez más difícil la evaluación de los candidatos. La proliferación del uso de la IA está afectando a la capacidad de los empleadores para distinguir entre habilidades auténticas y una presentación esmerada fruto del uso de la propia inteligencia artificial.



Los sistemas y los modelos operativos fragmentados están limitando la implementación a gran escala de la IA

Las organizaciones señalan los desafíos en la gestión del cambio y la adopción (58 %), preocupaciones relacionadas con la gobernanza (55 %) y las deficiencias de los datos disponibles (55 %) como las principales barreras en la implementación a escala de la IA.



La obtención de valor a largo plazo dependerá de la remodelación de las operaciones de captación de talento en torno a la IA

Casi el 72 % de las organizaciones afirma alcanzar los resultados previstos de la IA en un plazo de dos años, y un 26 % ya percibe valor en menos de un año. Esto, unido a un escaso impacto transformador, pone de manifiesto una clara brecha en la definición de objetivos y en la creación de hojas de ruta para los proyectos piloto y las aplicaciones de la IA.

Metodología de la investigación

Esta investigación se basa en una encuesta realizada a 80 participantes, repartidos por EE. UU. y Reino Unido, entre los que se incluyen directivos de alto rango y directores de Recursos Humanos (Chief Human Resources Officers, CHRO), directores de adquisición de talento/directores sénior y cargos equivalentes. Analiza cómo las empresas están adoptando la IA en los procesos de RR. HH., incluidas sus aplicaciones clave, la obtención de valor y los modelos operativos. El estudio también explora los impulsores de la adopción, las barreras para la implementación a gran escala y cómo las organizaciones están preparando sus plantillas, la capacidad de liderazgo y los enfoques de trabajo, combinando el capital humano con el uso de la IA. Los perfiles de los encuestados abarcan el tamaño de la organización, el sector, el puesto y la etapa de adopción de la IA, lo que refleja el panorama diverso que está dando forma a la transformación impulsada por la IA en las funciones de recursos humanos y gestión del talento.



Perfil del encuestado por **sector** (n = 80)

Proveedores de atención médica	25 %
Ciencias biológicas y dispositivos médicos	25 %
Fabricación	25 %
Tecnología/TI	25 %



Perfil del encuestado por **adopción** (n = 80)

Porcentaje de encuestados que han implementado la IA en múltiples procesos de RR. HH.	51 %
Porcentaje de encuestados cuyo despliegue de la IA se encuentra en fase piloto o inicial	49 %



Perfil del encuestado por **región** (n = 80)

EE. UU.	70 %
Reino Unido	30 %



Perfil del encuestado por **función** (n = 80)

Director sénior/director de TA	51 %
Directores ejecutivos/Directores de RR. HH./Equipo directivo	33 %
Vicepresidente sénior/Vicepresidente/Vicepresidente adjunto de TA	16 %



Perfil del encuestado por **tamaño de la empresa** (n = 80)

3000-15 000 empleados a tiempo completo	50 %
Más de 15 000 empleados a tiempo completo	50 %

El argumento a favor de la transformación impulsada por la IA

La mayoría de los procesos de RR. HH. y adquisición de talentos fueron diseñados para un mercado laboral con funciones estables, requisitos de habilidades predecibles y volúmenes de contratación manejables. Las condiciones han cambiado.

Hoy en día, los empleadores operan en un mercado laboral donde las habilidades evolucionan rápidamente. Las organizaciones están rediseñando la contratación de puestos de trabajo que puede que no existan en su forma actual de aquí a cinco años.¹ Este cambio, junto con la disrupción tecnológica, la incertidumbre económica y los cambios demográficos, está redefiniendo la oferta y la demanda de mano de obra.

A los responsables de contratación se les exige cada vez más que tomen decisiones más rápidas con menos claridad y más ruido que nunca. Al mismo tiempo, se pide a los departamentos de RR. HH. que gestionen la transformación continua de la plantilla, apoyando la renovación de habilidades, permitiendo la movilidad interna y alineando la oferta de talento con las necesidades empresariales en constante cambio.

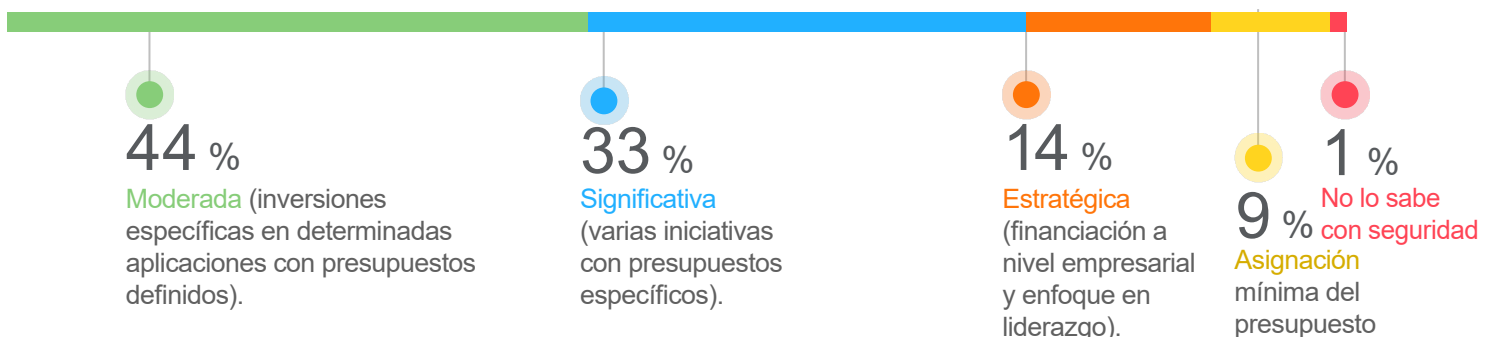
Para muchas organizaciones, la IA ya no es una iniciativa tecnológica, sino una necesidad operativa para gestionar la escala y complejidad de las operaciones de talento modernas. Los resultados de la encuesta de Everest Group indican que la implementación de la IA es ahora generalizada, con organizaciones que van más allá de la experimentación para embarcarse en inversiones más intencionadas y específicas. Este cambio se ve reforzado por un impulso de inversión sostenido, a medida que las empresas asignan presupuestos específicos y amplían las iniciativas de IA a múltiples aplicaciones dentro del departamento de RR. HH.

La Figura 1 muestra las inversiones en IA que las organizaciones han realizado para RR. HH. en los últimos uno o dos años.

Figura 1: Inversiones en IA en RR. HH. en los últimos 1-2 años

Fuente: Everest Group (2026)

Porcentaje de encuestados que seleccionaron las siguientes opciones en cuanto a inversiones en IA en RR. HH.; n = 80



Sin embargo, aunque la intención y la motivación son sólidos, la forma en que se adopta la IA varía significativamente entre organizaciones y procesos. La IA se está implementando en diferentes partes de la cadena de valor de RR. HH., con distintos niveles de madurez e impacto.

Entender dónde y cómo se aplica actualmente la IA, así como el valor que las organizaciones están obteniendo de estas implementaciones, es fundamental para determinar en qué fase de la transformación nos encontramos.

¹ informe de LinkedIn titulado Work Change Report: AI Is Coming to Work

Ambición e inversión en IA

Adopción actual de la IA en RR. HH. y TA

La adquisición de talento se ha convertido en el punto de entrada principal para la IA en RR. HH., y más del 90 % de las organizaciones afirman haber llevado a cabo una implementación activa. Sin embargo, la adopción sigue centrada en actividades administrativas de gran volumen, como la búsqueda y la preselección, mientras que las etapas decisivas de la contratación siguen dependiendo en gran medida de enfoques tradicionales. La adquisición de talento combina tres características que la convierten en un entorno natural para la implementación temprana y a escala de la IA:

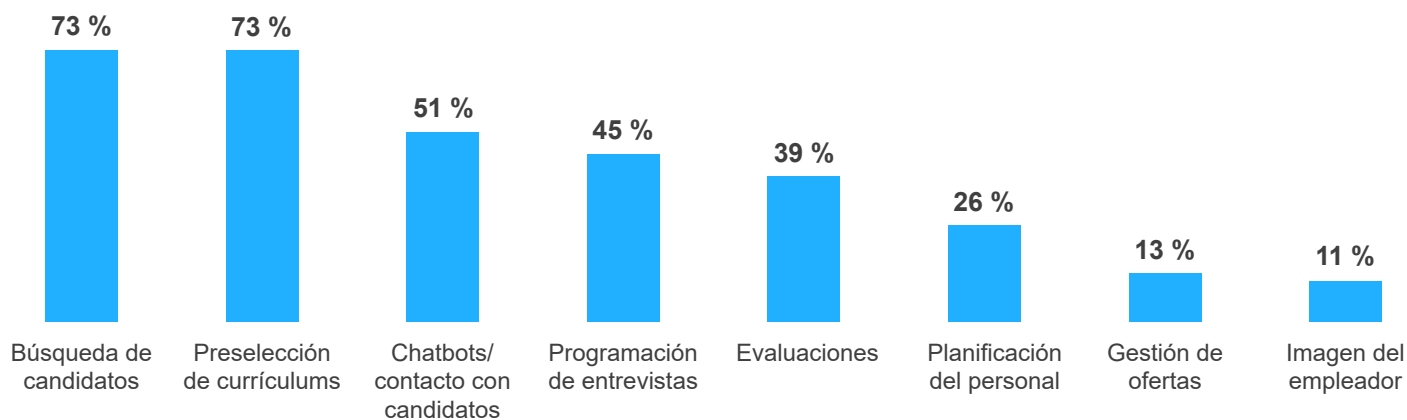
- **Orientación externa:** interacción continua con un mercado de talento dinámico e impredecible.
- **Alta intensidad en el procesamiento de parámetros:** datos de candidatos no estructurados en grandes volúmenes que requieren una evaluación rápida.
- **Relación directa con los resultados empresariales:** la velocidad y la calidad de contratación tienen un impacto inmediato y medible en el rendimiento empresarial.

En el ámbito de la TA, la implementación de la IA se concentra en las actividades de contratación inicial, como la búsqueda, la preselección y el contacto con candidatos. La Figura 2 destaca las áreas clave dentro de la TA en las que se está implementando actualmente la IA.

Figura 2: Adopción de la IA en los flujos de trabajo de la TA

Fuente: Everest Group (2026)

Porcentaje de encuestados que seleccionaron las siguientes opciones en cuanto a inversiones en IA en TA; n = 80



Nota: Es posible que los porcentajes no sumen el 100 %, ya que los encuestados podían seleccionar varias opciones

Los entornos de TA en fase temprana se caracterizan por un gran volumen de datos, una baja claridad de la señal y una variabilidad significativa en la representación de los candidatos. Este desafío se ha intensificado en los últimos años con un mayor uso de los canales digitales, lo que ha permitido llegar a un número mayor de candidatos

Casi el 60 % de las organizaciones están implementando herramientas de IA puntuales para usos específicos, mientras que el 74 % afirman estar sacando provecho de las funciones habilitadas para la IA dentro de las plataformas existentes

y ha disparado el volumen de solicitudes. Más de la mitad de las organizaciones informan que las solicitudes asistidas por IA han dificultado la evaluación precisa de las habilidades de los candidatos. A medida que los candidatos utilizan cada vez más la IA para optimizar los currículos, las evaluaciones y las solicitudes, los empleadores se enfrentan a un desafío creciente a la hora de distinguir la presentación de la capacidad real.

En este contexto, la IA se está implementando para filtrar y clasificar grandes grupos de candidatos y homogeneizar datos de naturaleza diversa. Esto permite a las organizaciones dar estabilidad al proceso de selección desde sus primeras etapas, antes de que empiecen a tomarse las decisiones posteriores. Sin embargo, la estructura de implementación de la IA en estos casos de uso no es uniforme.

La mayoría de las organizaciones están incorporando la IA en sistemas de contratación heredados en lugar de rediseñar la contratación en torno a la IA. Las soluciones puntuales, las funciones de plataforma integradas y los flujos de trabajo desconectados están creando patrones de adopción fragmentados que limitan el impacto en toda la empresa.

La implementación de la IA en las operaciones de talento sigue siendo fragmentada. Las organizaciones están mejorando etapas concretas del proceso, pero los sistemas desconectados, los flujos de datos fragmentados y la falta de coherencia en la toma de decisiones impiden que la IA genere un valor acumulativo a lo largo de todo el ciclo de contratación.

Este modelo de despliegue fragmentado influye directamente en cómo las organizaciones definen y miden el valor de la IA, lo que crea una desconexión entre los resultados esperados y el impacto real.

Obtención de valor: expectativa frente a realidad

El éxito se puede entender de varias formas, aunque sigue estando estrechamente ligado a la eficiencia.

Las organizaciones esperan que la IA mejore la eficiencia, la calidad de las decisiones, la agilidad de la plantilla y la capacidad estratégica. En la práctica, la mayoría de las implementaciones generan mejoras en la eficiencia operativa, mientras que las mejoras en la calidad de las decisiones y los resultados estratégicos siguen siendo limitadas.

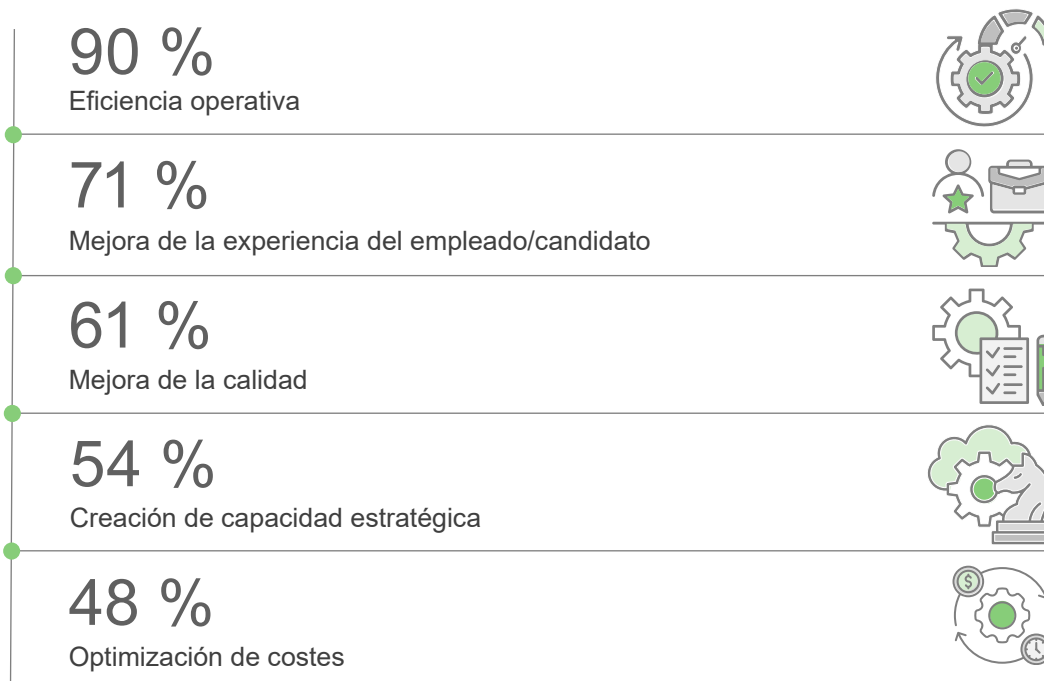
La Figura 3 describe los resultados que definen el éxito para la adopción de IA en RR. HH. y TA.

Figura 3: Resultados clave que definen el éxito en la adopción de la IA en RR. HH. y TA.

Fuente: Everest Group (2026)

Porcentaje de encuestados que seleccionan las siguientes opciones

n = 80



Nota: Es posible que los porcentajes no sumen el 100 %, ya que los encuestados podían seleccionar varias opciones

Este patrón pone de manifiesto una coordinación insuficiente por parte del liderazgo en la adopción de la IA. Un enfoque basado en casos de uso prioriza las iniciativas capaces de generar mejoras rápidas y cuantificables dentro de los flujos de trabajo existentes. Las organizaciones priorizan los casos de uso que ofrecen beneficios inmediatos y cuantificables dentro de los flujos de trabajo existentes, ya que son más fáciles de justificar y escalar. Como resultado, la IA está mejorando la ejecución, pero en gran medida dentro de los límites del diseño actual del proceso.

Esto crea una desconexión entre la ambición y el impacto y destaca una capacidad limitada de los equipos directivos a la hora de replantear el enfoque. Aunque las organizaciones esperan que la IA mejore la calidad de las decisiones tomadas y permita la capacidad estratégica, el modelo de despliegue actual no está optimizado para impulsar una transformación estructural del modelo operativo a largo plazo.

Se puede ver un patrón similar en el horizonte temporal para la materialización del valor. La mayoría de las organizaciones afirma alcanzar los resultados esperados en un plazo de dos años: un 46 % lo consigue en entre uno y dos años y un 26 % en menos de un año. Solo una proporción marginal informa de plazos más prolongados.

Las organizaciones están dando prioridad a aquellas iniciativas de IA que ofrezcan rentabilidades rápidas y cuantificables. Este enfoque acelera la materialización de valor a corto plazo, pero reduce la inversión en iniciativas que requieren un rediseño más profundo de los flujos de trabajo y plazos de implementación más prolongados. Aunque este enfoque acelera la generación de valor inicial, limita el alcance del impacto, pues las iniciativas que requieren una integración más profunda y plazos de ejecución más prolongados quedan sistemáticamente relegadas. Esta dinámica determina directamente el impacto que se observa en las organizaciones.

El impacto es visible, pero sigue siendo moderado en todos los indicadores

El impacto logrado por las organizaciones refleja un patrón coherente en todas las dimensiones de los resultados. El impacto moderado se perfila como el resultado predominante: el 55 % de las organizaciones informa de mejoras moderadas en la calidad, el 32 % en la experiencia de empleados y candidatos, y el 40 % en el desarrollo de capacidades estratégicas.

Un porcentaje menor informa de avances significativos, especialmente en eficiencia operativa, donde el 39 % indica un impacto significativo, pero los resultados transformadores siguen siendo limitados, menos del 5 % de las organizaciones reporta un impacto de esta magnitud en la mayoría de los indicadores.

La IA está generando mejoras operativas medibles en RR. HH. y adquisición de talento, pero los resultados transformadores siguen siendo limitados. La mayoría de las organizaciones están mejorando la eficiencia dentro de los flujos de trabajo existentes en lugar de remodelar la forma en que se toman las decisiones relativas al talento.

La brecha en la transformación: lo que limita la IA a gran escala

A pesar de la creciente inversión y experimentación, las organizaciones siguen enfrentándose a un conjunto constante de barreras a la hora de escalar la IA en RR. HH. y TA. Estas barreras reflejan deficiencias más amplias del sistema en los flujos de trabajo, los datos, la gobernanza y los modelos operativos.

Como se muestra en la Figura 4, estos desafíos se concentran en algunas áreas clave.

Figura 4: Barreras principales que limitan la adopción de la IA en RR. HH. y TA

Fuente: Everest Group (2026)

Porcentaje de encuestados que seleccionaron las siguientes opciones; n = 80



Nota: Es posible que los porcentajes no sumen el 100 %, ya que los encuestados podían seleccionar varias opciones

Los desafíos de la adopción reflejan una integración poco clara en los flujos de toma de decisiones

Los desafíos de gestión del cambio y adopción (58 %) incluyen la dificultad de incorporar la IA en procesos de contratación rutinarios. La mayoría de las organizaciones cambiaron las herramientas sin cambiar antes su modelo de contratación. Esto se traduce en un uso incoherente, una confianza limitada y a una materialización deficiente del valor a pesar de la presencia de capacidades de la IA.

Cuestiones relacionadas con la gobernanza están limitando las áreas en las que se puede aplicar la IA

Las consideraciones legales, de riesgo y de gobernanza (55 %) están redefiniendo el ritmo y el alcance de la adopción de la IA. Ante la ausencia de marcos claros para gestionar los sesgos, el cumplimiento normativo y la privacidad de los datos, las organizaciones tienden a limitar el uso de la IA a actividades de menor riesgo. Esto limita la adopción en áreas críticas para la toma de decisiones, donde la IA podría causar un impacto más significativo.

El problema de la deficiencia de datos se debe a datos sobre talento fragmentados y de baja calidad

Más de la mitad de las organizaciones (55 %) citan la falta de madurez de la tecnología y los datos como una restricción. Esto refleja sistemas fragmentados y datos incoherentes en todas las etapas de contratación, lo que limita la capacidad para obtener conocimientos fiables e integrales de dichos datos. La IA no puede implementarse a una mayor escala si los datos de contratación están fragmentados. La mayoría de las implementaciones siguen circunscritas a casos de uso aislados, en lugar de contribuir a una toma de decisiones integrada en cuanto a gestión de talento.

Las deficiencias en las capacidades y en el modelo operativo limitan la expansión

Las carencias en la capacidad de la plantilla (46 %) y las limitaciones del modelo operativo (40 %) destacan desafíos que van más allá de la tecnología. Muchas organizaciones carecen de las habilidades necesarias para aprovechar eficazmente la IA, así como de una clara asunción de responsabilidades y coordinación entre los departamentos de RR. HH., TI y socios externos. Esto da como resultado una implementación fragmentada y dificultades a la hora de expandirla más allá de iniciativas aisladas.

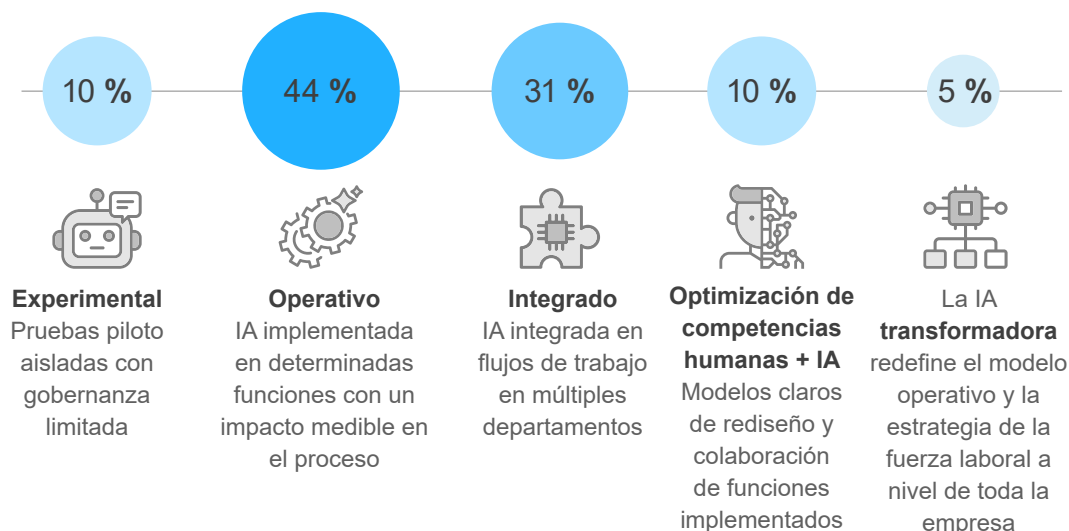
El reto radica en integrar la IA en flujos de trabajo, sistemas de datos y modelos operativos. Sin esta integración, la IA sigue limitada a casos de uso aislados y no se puede aplicar a gran escala a lo largo del proceso de captación de talento. Estas restricciones explican por qué, a pesar de la experimentación generalizada y de las implementaciones dirigidas, la mayoría de las organizaciones siguen estancadas en las primeras etapas de adopción de la IA.

La hoja de ruta de la transformación: reestructuración de los procesos de gestión del talento

La mayoría de las organizaciones permanecen en las primeras etapas de madurez de la IA, donde las implementaciones se centran en automatizar las tareas y mejorar la eficiencia del flujo de trabajo. Solo un pequeño grupo ha avanzado hacia la integración de la IA en modelos operativos más amplios y en la toma de decisiones en la gestión de talento. Un grupo más reducido ha avanzado hasta incorporar la IA en todos los flujos de trabajo, mientras que solo una parte limitada ha alcanzado etapas en las que la IA está totalmente integrada en los modelos operativos y la toma de decisiones, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5: Niveles actuales de madurez en la transformación de la fuerza laboral de la IA en las organizaciones Fuente: Everest Group (2026)

Porcentaje de encuestados que seleccionan las siguientes opciones
n = 80



La mayoría de las organizaciones están optimizando los flujos de trabajo existentes sin rediseñar fundamentalmente la forma en que esos procesos se conectan a lo largo del ciclo de vida de gestión del talento. La transformación a largo plazo requiere que las organizaciones rediseñen las operaciones de talento en torno a las capacidades de la IA, en lugar de implementar la IA en flujos de trabajo heredados.

Esta transición puede entenderse a través de una progresión en distintos estados operativos, como se muestra en la Figura 6.

Figura 6: La hoja de ruta hacia las operaciones de talento habilitadas para la IA

Fuente: Everest Group (2026)

	01 	02 	03 	04 
	Racionalización	Adopción	Habilitación	Transformación
Objetivo principal	Reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas y manuales de reclutamiento.	Mejorar la coherencia y el rendimiento en los flujos de trabajo de contratación.	Mejorar la calidad de la toma de decisiones conectando las etapas del proceso de contratación.	Rediseñar la forma en que se toman las decisiones de talento en toda la organización.
Cómo se realiza el trabajo	Se introducen herramientas para automatizar pasos individuales, como la preselección de currículums o la programación de entrevistas, pero el flujo general de contratación permanece sin cambios.	La IA se integra en partes del flujo de trabajo e influye en cómo se preselecciona, prioriza y contacta con los candidatos, con algunos pasos activados o guiados por la IA.	Los datos y los flujos de trabajo están conectados a través de la búsqueda, la preselección y la selección, lo que permite que la información de una etapa informe las decisiones en la siguiente.	Los flujos de contratación se reestructuran en torno a las capacidades de la IA, y los enfoques dinámicos basados en habilidades sustituyen a los procesos estáticos basados en puestos.
Modelo de decisión	Los reclutadores humanos revisan los resultados de la IA, pero siguen tomando todas las decisiones de forma independiente.	Los reclutadores asistidos por IA confían en recomendaciones generadas por la IA para guiar las decisiones, pero conservan la autoridad final.	Las decisiones basadas en la IA se fundamentan en datos integrados y conocimientos de IA a lo largo del ciclo de vida de contratación, en lugar de basarse en datos aislados de cada etapa.	Marcos de decisión integrados en la IA con humanos centrados en la supervisión, las excepciones y el juicio estratégico.
Valor obtenido	Ejecución de tareas más rápida y menor carga de trabajo manual	Evaluación de candidatos más coherente y mejor capacidad de respuesta en todas las etapas de contratación.	Mejor adecuación de los candidatos y decisiones de contratación más informadas y basadas en datos.	Capacidad para alinear la contratación con la estrategia de plantilla, lo que permite operaciones de talento más ágiles y adaptables.

Este cambio modifica la forma en que funcionan las operaciones de talento, con la IA desempeñando un papel directo en la toma de decisiones en lugar de apoyar solo la ejecución. La mayoría de las organizaciones actuales se concentran en las dos primeras etapas, donde la IA se utiliza para automatizar tareas y potenciar los flujos de trabajo. Estos enfoques ofrecen beneficios cuantificables, pero dentro de los límites de las estructuras de procesos existentes.

La transición a la transformación no está impulsada por la incorporación de más casos de uso. Depende de construir la capa de habilitación subyacente, lo que incluye la integración de datos, marcos de gobernanza, competencias y cambios en el modelo operativo, y que permite expandir la IA a lo largo de todo el ciclo de vida del talento.

La progresión en estas etapas también se define por cómo se mide el éxito. A medida que las organizaciones maduran, los indicadores utilizados para evaluar la IA deben evolucionar: pasar de la eficiencia y el volumen de trabajo procesado a la calidad de las decisiones y, finalmente, a los resultados empresariales, como se ilustra en la Figura 7.

Figura 7: Marco de indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicator, KPI) para operaciones de talento habilitadas para la IA Fuente: Everest Group (2026)

	01 	02 	03 	04 
	Racionalización	Adopción	Habilitación	Transformación
Señal	Capacidad del reclutador (solicitudes o contrataciones por reclutador)	Cobertura de automatización del flujo de trabajo (aplicaciones integrales frente a aplicaciones puntuales)	Índice de calidad de contratación (rendimiento + retención + satisfacción del gerente de contratación)	Ingresos/ producción por contratación
	Coste por contratación			Tiempo transcurrido hasta la obtención de valor (nuevas contrataciones)
	Tiempo transcurrido hasta la programación de una entrevista	Tasa de respuesta de candidatos	Precisión de la selección	
	Tasa de automatización en todos los flujos de trabajo de la TA	Conversión de lista preliminar a entrevista	Tasa de aceptación de la oferta	Tasa de movilidad interna para habilidades críticas
		Tasa de progresión del embudo	Abandono en el primer año	Impacto en los ingresos
	El trabajo es más rápido y menos manual	La contratación se vuelve escalable y repetible	Decisiones de contratación no solo más rápidas, sino mejores	El talento se convierte en un activo estratégico para el negocio.

Es probable que las organizaciones que miden la IA solo a través de métricas de eficiencia se beneficien de una automatización más rápida, más no de un proceso de contratación más inteligente. Aquellos que amplíen las mediciones para incluir la calidad de la toma de decisiones y los resultados comerciales estarán mejor posicionados para impulsar una transformación más extensa. A medida que las organizaciones amplíen su definición de valor, también se ven obligadas a replantearse los sistemas subyacentes que respaldan la adopción de la IA.

Creación del sistema para el éxito

El éxito de la IA en las operaciones de talento se basa menos en la sofisticación de las herramientas y más en cómo las organizaciones diseñan los sistemas a su alrededor. La ampliación de la IA requiere realizar elecciones deliberadas en materia de datos, toma de decisiones, gobernanza y modelos operativos, pasando de implementaciones aisladas a un impacto integrado en toda la empresa. La Figura 8 ilustra los principios de diseño básicos que permiten a las organizaciones pasar de una adopción de la IA fragmentada a una transformación escalable a nivel de sistema.

Figura 8: Principios de diseño para ampliar la IA en las operaciones de talento

Fuente: Everest Group (2026)



Priorizar la integración por encima de la implementación aislada

La IA ofrece un valor astronómico cuando los flujos de trabajo se conectan entre sí de extremo a extremo. En lugar de optimizar cada etapa de forma individualizada, **se centra en permitir la continuidad**, de modo que los datos y las decisiones se transfieran de una etapa a la siguiente a lo largo de la búsqueda de candidatos, el cribado, la evaluación y la selección final. La mayoría de las organizaciones siguen centradas en una adopción impulsada por casos de uso; la implementación de flujos de trabajo integrados es lo que permite a la IA influir en los resultados, en lugar de limitarse a mejorar tareas individuales.

Invertir en fundamentos, no solo en tecnología



La implementación a escala de la IA se ve menos limitada por las herramientas y más por la calidad, la integración y la gobernanza de los datos. En las operaciones de talento, los datos fragmentados o de baja calidad no solo limitan el impacto, sino que pueden hacer que la IA sea ineficaz. Los enfoques de liderazgo **priorizan la estandarización de datos, las arquitecturas basadas en habilidades y la gobernanza temprana**, conscientes de que estas inversiones fundamentales son las que determinarán si la IA puede funcionar de forma fiable a escala.



Extender la IA a la toma de decisiones, no solo a la ejecución

El valor principal de la IA no reside en la automatización de tareas, sino en mejorar la forma en que se toman las decisiones. Esto requiere integrar la IA en la evaluación y priorización de candidatos mediante **la integración de señales a lo largo de todo el proceso de contratación**. A medida que la IA madura, su función pasa de mejorar la productividad a apoyar la toma de decisiones, mejorando la uniformidad, la calidad de las señales y la alineación con los resultados empresariales.

Establecer la asunción de responsabilidades conjuntas en los departamentos de RR. HH. y tecnología



A medida que la IA evoluciona de soluciones puntuales a plataformas integradas, la ejecución depende cada vez más **de la alineación entre los directores de RR. HH. y los directores de información**. Este cambio refleja la creciente importancia de la arquitectura empresarial, la integración de datos y la estrategia de plataforma en la transformación de RR. HH. Las organizaciones también están avanzando hacia modelos de financiación interdepartamentales, incorporando inversiones en IA dentro de programas de transformación digital o de datos más amplios en lugar de presupuestos de RR. HH. aislados.



Rediseñar el modelo operativo con una visión de obtención de valor a largo plazo

La transformación de la IA no es una implementación puntual, sino un proyecto de varios años en continua evolución. Más allá de los beneficios de eficiencia, el **valor real reside en la capacidad que crea la IA**, lo que permite a RR. HH. cambiar hacia prioridades estratégicas como la planificación de la fuerza laboral y el desarrollo del talento. Esto requiere rediseñar funciones, flujos de trabajo y modelos de toma de decisiones para fomentar un impacto sostenido en toda la empresa en lugar de mejoras graduales.

Conclusión

La IA en RR. HH. y TA ha pasado de la experimentación a la implementación generalizada. Las organizaciones ya están obteniendo beneficios cuantificables, pero estos siguen siendo en gran medida solo graduales. El obstáculo no es el acceso a la IA ni la ambición, sino cómo se está usando la IA. La mayoría de las implementaciones siguen ancladas en flujos de trabajo existentes, lo que limita la capacidad de obtener valor acumulativo a nivel empresarial.

Para las empresas, la implicación es clara: ampliar el uso de la IA requiere pasar de implementar casos de uso a rediseñar cómo funcionan las operaciones de talento. Esto significa invertir en bases de datos, gobernanza y responsabilidades compartidas entre departamentos, así como incorporar la IA en la toma de decisiones en lugar de solo en la ejecución.

Las organizaciones que rediseñan las operaciones de talento en torno a la IA estarán más bien posicionadas para mejorar la calidad de la contratación, la agilidad de la fuerza laboral y la alineación entre la estrategia de talento y las prioridades empresariales.

Sin embargo, la transformación del proceso por sí sola no es suficiente. A medida que la IA se integra en los flujos de trabajo y en la toma de decisiones, las funciones que desempeñan los encargados de selección de personal, los gerentes de contratación y los equipos de RR. HH. empiezan a evolucionar. El segundo informe de la serie The New Talent Equation explora las implicaciones para la plantilla y el talento asociadas a este cambio, lo cual incluye:

- Cómo se evalúa y contrata el talento
- Cómo se rediseñan el trabajo y las funciones
- Cómo se recapacita y reubica a los empleados
- Cómo se hace posible la colaboración entre humanos e IA a escala

Everest Group es una empresa de investigación líder que ayuda a los directivos empresariales a tomar decisiones con confianza. Guiamos a nuestros clientes a través de los desafíos actuales del mercado y fortalecemos sus estrategias aplicando un enfoque de resolución de problemas contextualizado a sus situaciones particulares. Esto permite maximizar su rendimiento operativo y financiero y experiencias transformadoras. Nuestra gran experiencia e investigación exhaustiva centrada en la tecnología, los procesos empresariales y la ingeniería desde la perspectiva del talento, la sostenibilidad y el abastecimiento ofrecen una orientación precisa y orientada a la acción. Encontrará más detalles y contenido más exhaustivo en www.everestgrp.com.

Este estudio fue financiado, en parte, por
ManpowerGroup Talent Solutions

Para obtener más información sobre
Everest Group, contacte con:

+1-214-451-3000
info@everestgrp.com

Para obtener más información sobre
este tema, póngase en contacto con
el/los autor(es):

Sailesh Hota, vicepresidente
sailesh.hota@everestgrp.com

Ambika Kini, directora de prácticas
ambika.kini@everestgrp.com

Subham Har, analista sénior
subham.har@everestgrp.com

Aviso y exenciones de responsabilidad

Información importante. Lea atentamente este aviso en su totalidad. Al acceder a los materiales, productos o servicios de Everest Group, usted acepta las Condiciones de uso de Everest Group.

Las Condiciones de uso de Everest Group, disponibles en www.everestgrp.com/terms-of-use, se incorporan por la presente mediante referencia, como si se hubieran reproducido completamente en el presente documento. A continuación se muestran algunas partes de las Condiciones de uso solo para su comodidad. Consulte el enlace anterior para ver la versión completa y oficial de las Condiciones de uso.

Everest Group no está registrado como asesor de inversiones ni analista de investigación en la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU., la Autoridad Reguladora de la Industria Financiera (Financial Industry Regulation Authority, FINRA) ni en ninguna autoridad reguladora de valores estatal o extranjera (no estadounidense). Para evitar dudas, Everest Group no proporciona ningún asesoramiento sobre valores según lo definido por la ley o cualquier entidad reguladora o un análisis de valores de renta variable según lo definido por la ley o cualquier entidad reguladora. Todas las propiedades, activos, materiales, productos y/o servicios (incluidos en relación con la IA general) de Everest Group se proporcionan o ponen a disposición para su acceso con fines informativos únicamente y se proporcionan "TAL CUAL", sin ninguna garantía de ningún tipo, ya sea expresa, implícita o de otro tipo, incluidas las garantías de integridad, precisión, fiabilidad, no infracción, adecuación, comerciabilidad o idoneidad para un fin particular. Se niegan todas las garantías implícitas en la medida permitida por la ley. Usted entiende y acepta expresamente que asume todo el riesgo en cuanto a su uso y cualquier dependencia de dicho uso. Everest Group no es un asesor legal, fiscal, financiero o de inversiones, y nada de lo proporcionado por Everest Group es asesoramiento legal, fiscal, financiero o de inversiones. Nada de lo que proporciona Everest Group es una oferta de venta o una solicitud de una oferta de compra de valores o instrumentos de ninguna entidad. No se podrá

utilizar ni tomar como base ningún contenido de Everest Group para evaluar la conveniencia de una inversión. No base ninguna decisión de inversión, total o parcialmente, en ninguna información proporcionada por Everest Group. Los materiales, productos y/o servicios de Everest Group expresan opiniones o puntos de vista derivados de la investigación, y no constituyen declaraciones ni afirmaciones de hechos. El acceso, uso o recepción de una concesión de acceso a materiales, productos y/o servicios de Everest Group no constituye ninguna recomendación por parte de Everest Group para (1) tomar ninguna medida o abstenerse de tomar ninguna medida o (2) celebrar una transacción en particular. Nada de lo publicado por Everest Group podrá utilizarse como base ni interpretarse como una promesa o declaración sobre el rendimiento pasado, presente o futuro de una empresa o de un mercado. La información contenida en cualquier material, producto y/o servicio de Everest Group es a partir de la fecha de preparación y el Everest Group no tiene obligación de actualizar o revisar la información o documentación. Everest Group recopila datos e información de fuentes que, a su entera discreción, considera fiables. Everest Group podría haber obtenido los datos o la información que aparecen en sus materiales, productos y/o servicios de las partes mencionadas en ellos, de fuentes públicas o de terceros, incluidos datos e información relacionados con datos financieros, estimaciones y/o previsiones. Everest Group no es una empresa de contabilidad pública certificada ni un auditor acreditado y no ha auditado estados financieros. Everest Group no asume ninguna responsabilidad por la verificación independiente de dicha información. Las empresas mencionadas en los materiales, productos y/o servicios de Everest Group pueden ser clientes de Everest Group o haber interactuado con Everest Group de alguna otra manera, incluida, entre otras, la participación en actividades de investigación de Everest Group.

Constrúyalo: Compare sus operaciones de gestión del talento

Las organizaciones suelen centrarse primero en casos de uso de la IA e inversiones en tecnología. La investigación sugiere que la transformación a largo plazo depende de un conjunto más amplio de capacidades organizativas.

¿Ha cubierto las capacidades necesarias para crear una IA escalable en las operaciones de talento?

Utilice la siguiente lista de verificación para reflexionar sobre el estado actual de su organización. Responda basándose en cómo funcionan las cosas la mayor parte del tiempo, no en el estado ideal.

Casilla marcada = Sí | Casilla no marcada = No

Integración: ¿Están conectados sus flujos de trabajo de contratación de extremo a extremo?

- ☐ Los datos fluyen sin problemas a través de los procesos de búsqueda, el cribado, la evaluación y la selección.
- ☐ Los conocimientos de la IA se comparten en múltiples etapas del proceso de contratación.
- ☐ Los equipos de contratación utilizan procesos coherentes habilitados por la IA en toda la organización.

Fundamentos: ¿Ha construido las bases necesarias para escalar la IA?

- ☐ Los datos de talento están suficientemente estandarizados y son accesibles.
- ☐ Existen marcos de gobernanza para la supervisión de la IA y la gestión de riesgos.
- ☐ La calidad de los datos y la integración del sistema no limitan la adopción de la IA.

Toma de decisiones: ¿Está mejorando la IA la forma en que se toman las decisiones?

- ☐ La IA informa las decisiones de evaluación y priorización de candidatos.
- ☐ La calidad de las decisiones se mide junto con la eficiencia y la productividad.
- ☐ Los conocimientos de la IA están integrados en las decisiones de contratación en lugar de tareas aisladas.

Alineación empresarial: ¿Es la transformación mediante IA responsabilidad de toda la empresa?

- ☐ Los equipos de RR. HH., TA, TI y partes interesadas de la empresa están alineados en torno a objetivos comunes.
- ☐ La rendición de cuentas y la responsabilidad de las iniciativas de la IA están claramente definidas.
- ☐ Las inversiones en IA se integran en estrategias empresariales y de personal más amplias.

Transformación a largo plazo: ¿Está rediseñando las operaciones de talento para el futuro?

- ☐ Los flujos de trabajo de contratación han evolucionado más allá de la automatización de tareas.
- ☐ Las funciones y responsabilidades se están adaptando junto con la adopción de la IA.
- ☐ Las inversiones en IA se evalúan a través de la fuerza laboral y los resultados empresariales, no solo en función de las mejoras de eficiencia a corto plazo.

Reflexión

Las organizaciones que pueden responder afirmativamente con confianza a estas cinco áreas tienen más probabilidades de avanzar más allá de las implementaciones aisladas de IA y lograr una transformación sostenible.

Las áreas a las que se suele responder de forma negativa suelen representar las capacidades que requieren mayor atención en la siguiente fase del recorrido de implementación de la IA.

Vea lo que viene a continuación.

Si sus puntuaciones revelan deficiencias, no está solo. La mayoría de las organizaciones son eficaces en determinadas áreas, pero tienen dificultades a la hora de escalar sus capacidades en todo el sistema o la plantilla.

Dé el siguiente paso:

- Compare sus resultados con los de la competencia
- Identifique la carencia que más impacto tiene en su negocio.
- Defina un plan centrado para pasar del conocimiento a la acción.
- ¿Está listo para pasar de proyectos piloto a resultados?

Si su puntuación en “Construir” es desigual, el siguiente paso no es incorporar más herramientas, sino rediseñar de principio a fin la forma en que se toman las decisiones sobre la gestión del talento.

Nosotros podemos ayudarle a:

- Conectar flujos de trabajo de contratación fragmentados.
- Ampliar la adopción entre equipos y regiones.
- Demostrar el impacto con métricas basadas en resultados.

→ Descubra cómo puede escalar sus operaciones de talento y solicite una conversación sobre diagnóstico más profunda.

Puntuación (n.º de respuestas “sí” en la lista de verificación)	Etapas probables
0-4	Experimentar con la IA: la adopción de la IA se está produciendo de forma aislada, pero las capacidades fundamentales necesarias para la implementación a gran escala siguen siendo limitadas.
5-8	Generar impulso: se han establecido las primeras capacidades, pero las deficiencias en la integración, gobernanza y modelos operativos pueden limitar la obtención de valor.
9-12	Ampliar para generar un mayor impacto: se establecen facilitadores centrales y la IA está empezando a influir en cómo se toman las decisiones de talento en toda la organización.
13-15	Preparación para la transformación: su organización tiene muchas de las capacidades necesarias para ir más allá de la automatización y hacia la transformación del talento habilitada para la IA.

Acerca de Talent Solutions

Talent Solutions combina nuestras ofertas globales líderes RPO, TAPFIN-MSP y Right Management para ayudar a las organizaciones a abordar sus complejas necesidades de personal. Además, aprovecha nuestra gran experiencia y conocimiento sobre las necesidades y expectativas de la mano de obra más talentosa para ofrecer soluciones integrales y basadas en datos a lo largo de todo el proceso de captación del talento. Desde la atracción y adquisición de talentos hasta la actualización de competencias, el desarrollo y la retención, ofrecemos soluciones fluidas con la mejor tecnología y exhaustivos análisis del mercado laboral en numerosos países. Talent Solutions forma parte de la familia de marcas ManpowerGroup® (NYSE: MAN), que también incluye Manpower y Experis. Para obtener más información, visite www.mpgtalentsolutions.com o síguenos en LinkedIn.

Ofertas de Talent Solutions:

RPO

RPO es el líder mundial en servicios de externalización de procesos de selección de personal para iniciativas de contratación a gran escala y de gran volumen.

TAPFIN

TAPFIN es el proveedor líder del sector en servicios gestionados (MSP) que trabaja con las organizaciones para facilitar un enfoque integrado que permita analizar y gestionar el talento externo a escala global.

Right Management

Right Management es nuestra oferta global de gestión de talento para soluciones de recolocación, gestión de carrera profesional y desarrollo de líderes.

[Talent Solutions | Su líder global en gestión de personal](#)