

**¿Talento humano o talento artificial? Una descripción de los beneficios y desafíos del uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección en empresas de tecnología.**

**Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano**

Alejandro Alberto Wiedemann Giraldo

Autor

Isabella Builes Roldan  
Director del Proyecto  
Doctora en ciencias humanas y sociales

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**  
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad  
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad  
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano  
Medellín 1 de marzo de 2025

---

---

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo realizar una revisión bibliográfica acerca de los beneficios y desafíos del uso de inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en empresas de tecnología. Se realizó un estudio de orden cualitativo y descriptivo mediante búsquedas sistematizadas en bases de datos para identificar y seleccionar artículos relevantes. Se elaboró un banco de documentos por medio de una bitácora de búsqueda y se hizo una selección final de acuerdo con criterios pragmáticos y de calidad. Los artículos más relevantes encontrados fueron analizados y se elaboraron fichas bibliográficas. Los resultados indican que la IA se utiliza primordialmente para automatizar tareas repetitivas en reclutamiento, lo que acarrea una disminución de tiempos y costos, mejora la productividad, optimiza la comunicación con los candidatos y aumenta la calidad del personal contratado. A pesar de lo anterior, también se encontraron riesgos importantes, incluyendo aspectos éticos, legales, psicosociales, de seguridad y salud en el trabajo y desafíos técnicos. Así mismo se encontró que el área de reclutamiento y selección de talento humano en empresas de tecnología enfrenta retos particulares como la poca oferta de talento especializado y un mercado laboral altamente competitivo. Razón por lo cual dicha área requiere especialización y adaptación a los nuevos requerimientos. Se concluye que la aplicación de tecnologías basadas en IA ofrece beneficios evidentes, pero también genera desafíos en su implementación. Se requiere de las empresas y los encargados de talento humano de competencias específicas para administrar y potenciar de forma adecuada el equipo conformado por la inteligencia humana y la inteligencia artificial.

***Palabras Clave:* Inteligencia artificial, Reclutamiento, Selección, Talento Humano, Empresas de tecnología.**

---

---

### **Abstract**

The research aimed to conduct a literature review on the benefits and challenges of using artificial intelligence (AI) in the recruitment and selection processes of human talent in technology companies. A qualitative and descriptive study was carried out through systematic searches in databases to identify and select relevant articles. A document bank was created through a search log and a final selection was made according to pragmatic and quality criteria. The most relevant articles found were analyzed and bibliographic records were prepared. The results indicated that AI is primarily used to automate repetitive tasks in recruitment, which leads to a reduction in time and costs, improves productivity, optimizes communication with candidates, and increases the quality of hired personnel. Despite the above, significant risks were also found, including ethical, legal, psychosocial, occupational safety and health aspects, and technical challenges. Likewise, it was found that the area of recruitment and selection of human talent in technology companies faces particular challenges such as the limited supply of specialized talent and a highly competitive labor market. Therefore, this area requires specialization and adaptation to new requirements. It is concluded that the application of AI-based technologies offers evident benefits, but also generates challenges in its implementation. Companies and human talent managers require specific competencies to adequately manage and enhance the team made up of human intelligence and artificial intelligence.

***Keywords:* Artificial intelligence, Recruitment, Selection, Human Talent, Technology companies.**

---

---

## Tabla de Contenido

### **¿Talento Humano o Talento Artificial? Una Descripción de los Beneficios y Desafíos del Uso de IA en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Empresas de Tecnología....10**

<i>Planteamiento del Problema.....</i>	<i>13</i>
<i>Objetivos Generales y Específicos.....</i>	<i>16</i>
Objetivo General.....	16
<i>Objetivos Específicos .....</i>	<i>16</i>
<b>Antecedentes Teóricos y Empíricos.....</b>	<b>16</b>
<i>Marco Teórico .....</i>	<i>16</i>
Introducción a la Inteligencia Artificial (IA) y su Aplicación en la Gestión del Talento Humano.....	16
Antecedentes Históricos y Evolución.....	16
Concepto, Definición y Tipos de Inteligencia Artificial.....	19
La Transformación Digital en el Talento Humano .....	21
La IA en la Gestión del Talento Humano .....	24
Impacto de la IA en las personas .....	28
Impacto de la IA en la productividad.....	30
Impacto de la IA en los Procesos.....	30
<i>Antecedentes Empíricos.....</i>	<i>31</i>
<i>Marco normativo .....</i>	<i>34</i>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>38</b>
<i>Tipo de Investigación.....</i>	<i>38</i>



<i>Alcance de Investigación</i> .....	38
<i>Diseño de Investigación</i> .....	39
Búsqueda:.....	40
Evaluación: .....	42
Análisis: .....	42
Síntesis .....	42
<b>Resultados</b> .....	<b>43</b>
<i>Beneficios del uso de IA en el Reclutamiento y Selección de Talento Humano</i> .....	43
Dimensión 1: Eficiencia en los Procesos .....	44
Dimensión 2: Reducción de Tiempos y Costos en el Reclutamiento .....	45
Dimensión 3: Agilización y Automatización de Tareas Repetitivas .....	46
Dimensión 4: Búsqueda y evaluación de candidatos.....	47
Dimensión 5: Aumento de la Productividad de los Reclutadores.....	49
Dimensión 6: Integración y Comunicación .....	50
Dimensión 7: Calidad de las Contrataciones .....	51
Dimensión 8: Experiencia del Candidato Mejorada .....	52
<i>Desafíos en el Uso de la IA en los Procesos de Reclutamiento y Selección</i> .....	53
Desafíos Éticos del Uso de IA en el Reclutamiento y Selección de Talento Humano ....	54
Desafío Ético 1: Sesgos Algorítmicos y Discriminación en la Selección .....	55
Desafío Ético 2: Protección de la Privacidad y la Seguridad de los Datos.....	60
Desafío Ético 3: Inclusión.....	61
Desafíos Legales del Uso de IA en el Reclutamiento y Selección de Talento Humano .	62
Desafíos Técnicos y de Implementación: .....	64
Desafío Técnico 1: Datos.....	65

□ Calidad.....	65
□ Precisión y Relevancia.....	65
□ Uniformidad del Lenguaje.....	65
□ Limitaciones Impuestas por conjuntos de datos reducidos (small data).....	65
□ Reducción de Sesgos.....	66
□ La Limpieza y Normalización.....	66
□ Disponibilidad y Gestión.....	66
□ Consentimiento.....	66
Desafío Técnico 2: Costos.....	67
Desafío Técnico 3: Factor Humano.....	67
Capacitación, Educación y Desarrollo.....	69
Gestión del Cambio.....	69
Equipos Humano-IA (HAT).....	69
Equilibrio Entre Creación y Destrucción de Empleo.....	70
Desafío Técnico 4: Metodología.....	70
Revisión de Procesos.....	70
Causalidad y Efecto.....	71
El Problema de la Caja Negra.....	71
<i>El Caso de las Empresas de Tecnología.....</i>	<i>71</i>
Características Específicas del Sector Tecnológico.....	71
El Reclutamiento en Empresas de Tecnología.....	73
El Proceso de Reclutamiento Especializado en Tecnologías de la Información (TI).....	74
<i>Inteligencia Humana vs Inteligencia Artificial.....</i>	<i>76</i>
<b>Discusión.....</b>	<b>77</b>



<b>Conclusiones .....</b>	<b>78</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>81</b>
<b>Apéndice A. Instrumento de Recolección de Datos .....</b>	<b>93</b>
<b>Apéndice B. Evaluación.....</b>	<b>94</b>
<b>Apéndice C. Ficha Bibliográfica.....</b>	<b>95</b>



### **Listado de Tablas**

Tabla 1	Aplicaciones de la IA en reclutamiento y selección.....	27
Tabla 2	Estudios relevantes sobre el tema de investigación.....	32
Tabla 3	Normatividad organismos multilaterales a nivel mundial.....	35
Tabla 4	Marco normativo Unión Europea.....	36
Tabla 5	Estrategias de IA en el sector público en América Latina.....	37
Tabla 6	Normatividad colombiana relevante con respecto al uso de la IA en el ámbito laboral .....	37
Tabla 7	Beneficios de la IA en el proceso de reclutamiento y selección.....	44
Tabla 8	Beneficios clave de la IA.....	47
Tabla 9	Donde puede ser más útil la IA.....	48



## **Listado de Figuras**

Figura 1	Línea de Tiempo Sobre la Evolución de la Inteligencia Artificial.....	18
Figura 2	Principales componentes de la IA .....	20
Figura 3	Los 5 niveles de evolución de la IA .....	21
Figura 4	Factores que contribuyen a la transformación digital.....	23
Figura 5	Procesos de Talento Humano .....	25
Figura 6	Las 3 P de impacto de la IA: Personas, Procesos y Productividad (resultados).....	29
Figura 7	Grafico de densidad búsqueda en Scopus .....	41
Figura 8	Grafico de red búsqueda en Scopus.....	41
Figura 9	Resumen de los desafíos de uso de IA en reclutamiento y selección.....	54
Figura 10	Niveles de riesgo de la IA de acuerdo con el Reglamento Europeo de la IA.....	55
Figura 11	Confianza digital en la era inteligente Foro Económico Mundial.....	68
Figura 12	Colaboración humano-IA .....	76



## **¿Talento Humano o Talento Artificial? Una Descripción de los Beneficios y Desafíos del Uso de IA en los Procesos de Reclutamiento y Selección en Empresas de Tecnología.**

Inicialmente podemos decir que la transformación digital está generando cambios profundos y acelerados de las actividades humanas, lo cual incluye el área empresarial y laboral, según el Foro Económico Mundial en su informe sobre el empleo y las competencias de 2023, más del 75% de las empresas están buscando la adopción de tecnología, Big data, computación en la nube e inteligencia artificial, el informe también estima que la IA generativa transformara el 23% de los empleos en los próximos cinco años (*The Future of Jobs Report 2023*, s. f.).

De acuerdo con lo anterior existe la necesidad de comprender cómo la implementación de diferentes herramientas de inteligencia artificial (en adelante en este trabajo: IA) están transformando los procesos tradicionales de talento humano, dicho uso presenta potenciales riesgos y beneficios, los cuales deben ser comprendidos de forma conveniente por los tomadores de decisiones y los responsables del área de talento humano.

El adecuado entendimiento de los beneficios y limitaciones en el uso de herramientas de IA genera la oportunidad de gestionar cambios de todo nivel en el área de Talento Humano, por lo tanto, su uso correcto, puede aumentar la productividad y generar bienestar laboral, según Canossa-Montes De Oca & Peraza-Villarreal (2024) las IA deben ser un complemento del ser humano y así generar un aumento del valor inherente que poseen, se debe producir una integración entre el humano y la maquina sacando lo mejor de cada uno y de tal forma poder ser aprovechado en el ámbito administrativo y de gestión de talento humano.

Los procesos de talento humano están siendo fuertemente transformados por la IA, tal como expone Vázquez Arias (2023), los algoritmos que utiliza esta tecnología tienen la capacidad de hacer el trabajo de un ser humano de forma más rápida, lo que genera un

---

---

ahorro de tiempo y dinero, además, de que el procesamiento de grandes volúmenes de datos, también permite que las decisiones que se tomen sean más asertivas.

Siguiendo con Vázquez Arias (2023), se determinó que el reclutamiento, la atracción y la selección de talento humano son procesos clave que pueden ser automatizados, por ejemplo, realizando comparación entre las hojas de vida de los aspirantes o prediciendo su desempeño, lo cual hará más efectiva de la decisión de contratar a un nuevo colaborador.

Así mismo de acuerdo con *Cantero G. (2021)* el uso de herramientas que realizan de forma inteligente algunas tareas rutinarias del proceso de selección generan un aumento en la eficiencia y agilizan los procesos con el consecuente ahorro de tiempo.

Este trabajo de investigación se desarrolló con el propósito de entender a mayor profundidad como la IA está transformando los procesos del área de talento humano, en particular el reclutamiento y la selección.

La transformación digital e implementación de herramientas tecnológicas tales como el Big Data y la IA en los procesos administrativos, han generado la necesidad de desarrollar habilidades específicas acerca de cómo se pueden optimizar dichos procesos y cuáles son los riesgos involucrados.

En este orden de ideas es determinante para el gerente de talento humano identificar tanto los beneficios como los riesgos asociados a la implementación de la IA en la gestión del talento humano y por consiguiente realizar un análisis acerca de cómo se pueden desarrollar estrategias efectivas para explotar todo el potencial de la IA y liderar una transición exitosa de los procesos a su cargo hacia los entornos y medios digitales.

Este es un estudio de revisión bibliográfica de orden cualitativo con enfoque descriptivo que se realizó por medio de búsquedas sistematizadas en bases de datos académicas y en fuentes de información relevantes, con el fin de identificar y analizar las



mejores prácticas y los riesgos encontrados en los procesos de reclutamiento y selección dentro de empresas de tecnología.

Por medio de una evaluación crítica de los documentos y un análisis bajo criterios de calidad previamente definidos de los documentos recopilados, se sintetizará la información para generar un nuevo conocimiento y responder la pregunta de investigación.

En este estudio se encontrará inicialmente un marco teórico la descripción de las técnicas utilizadas en la recopilación, evaluación, análisis y síntesis de información la cual se acompañará de tablas y figuras y así mismo acerca de la IA el reclutamiento y la selección y los principales hallazgos y conclusiones.

El desarrollo de esta investigación ha sido positiva en mi formación como gerente de talento humano puesto que en primera instancia he revisado todos los procesos de talento humano y posteriormente he comprendido como la IA se aplica a dichos procesos, específicamente como, su uso en los procesos de reclutamiento y selección está transformando el área de los recursos humanos.

Al desarrollar este trabajo he podido adquirir competencias analíticas y de investigación, y he podido reconocer los desafíos éticos y legales implicados en el uso de nuevas tecnologías a nivel organizacional.

De igual forma al revisar la literatura reciente y los casos que se describen he obtenido un conocimiento actualizado de las prácticas y tendencias actuales. De acuerdo con Gómez (2025) quien cita el modelo de Dave Ulrich y el cual propone los 4 roles de talento humano: socio estratégico, agente de cambio, experto en administración y gestión, líder de efectividad y socio de los empleados.

Mi objetivo profesional con este trabajo es desarrollar los cuatro roles con énfasis en el papel de agente de cambio y poderme convertir en un transformador de paradigmas a nivel organizacional.



## Planteamiento del Problema

La inteligencia artificial (IA) está cambiando de forma acelerada los procesos de reclutamiento y selección de talento humano a nivel empresarial, especialmente en el sector de las empresas de tecnología, toda vez que, como lo expresan Canossa-Montes De Oca & Peraza-Villarreal (2024) las empresas siempre han utilizado analítica de datos, estadística y maquinas en sus procesos, lo trascendental de este momento, es que la integración de herramientas de IA aumenta de forma exponencial las capacidades empresariales y la eficiencia, por lo anterior existe la necesidad de comprender cómo la IA está transformando los procesos tradicionales de recursos humanos.

De esta forma la IA ofrece el potencial de mejorar, como lo menciona Jha et al. (2024): la toma de decisiones, la eficiencia y productividad, la calidad de las contrataciones, la diversidad y la inclusión y optimizar la experiencia del candidato, sin embargo, su implementación plantea desafíos y riesgos que aún no están claramente comprendidos.

Específicamente, existen dudas sobre los riesgos, tal como lo sugieren Achchab & Tamsamani (2021) estos pueden estar relacionados con: los datos, los algoritmos, el uso inadecuado de la tecnología, la reputación de las empresas, así mismo riesgos éticos y legales.

Por otro lado, Harvard Deusto propone estos siete retos en la implementación de la IA: Arquitectura de la información, implantación, incremento de la productividad, el problema de la caja negra, nivel de desarrollo de las tecnologías de IA, rechazo social y laboral y confianza. *(Los siete retos de la inteligencia artificial en el entorno empresarial | Harvard Deusto, s. f.)*

También, existe algún grado de desconocimiento en cuanto a los beneficios concretos que la IA puede generar en la experiencia de los posibles candidatos, además de las mejoras que pueda brindar en diversidad e inclusión.

---

---

El enfoque de este estudio es describir los beneficios y desafíos del uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en empresas del sector tecnológico. Por lo tanto, se busca identificar los beneficios concretos en términos de eficiencia, productividad, toma de decisiones, calidad, diversidad, inclusión y experiencia del candidato y así mismo identificar y describir los principales riesgos técnicos, reputacionales, éticos y legales.

Esta investigación permitirá a las empresas del sector tecnológico y de algunos otros sectores a tomar decisiones informadas sobre la implementación de la IA en los procesos de talento humano, de esta forma se pueden minimizar los riesgos inherentes a la masificación de la tecnología como lo manifiesta Naranjo Gaibor (2025) y se aumentan los beneficios que pueden obtener. Además, aportara nuevo conocimiento acerca del impacto de la IA en el área de talento humano y mostrara las mejores las mejores prácticas para su uso ético y responsable.

Este estudio estará guiado por la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué evidencias se han documentado sobre los beneficios y desafíos del uso de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en empresas del sector tecnológico?

### **Justificación**

El creciente uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección genera interrogantes acerca de su impacto en las organizaciones y en la experiencia de los candidatos (Fabrellas, 2024). A pesar de que existen numerosos estudios que describen los beneficios potenciales de la IA, aún existe un desconocimiento sobre la percepción de los candidatos y los reclutadores, también sobre los cambios culturales al interior de las organizaciones (Gil et al., 2018).

Cabe resaltar también que existen implicaciones éticas y legales de acuerdo con (López, 2024), relacionadas con el uso de algoritmos en los procesos de reclutamiento y selección, los cuales generan preocupación por parte de gobiernos, entidades privadas y organizaciones no gubernamentales.

---

Al tomar como centro de estudio las empresas tecnológicas que se encuentran a la vanguardia en la adopción de nuevas tecnologías, se puede obtener una imagen detallada de los beneficios y desafíos de la implementación de la IA en los procesos de reclutamiento y selección (Peralta et al., 2017).

Los hallazgos encontrados pueden ser útiles no solo para empresas de sector tecnológico, sino que se pueden extrapolar a otro tipo de industrias que deseen implementar herramientas de IA para la gestión del talento humano.

Se espera que esta investigación contribuya a llenar un vacío en la literatura, al brindar una visión amplia de los beneficios y riesgos del uso de IA, específicamente en los procesos de reclutamiento y selección.

Por lo cual también los resultados pueden servir para informar a los encargados de la gestión del talento humano y a las organizaciones en general sobre los mejores métodos de implementación de IA, de forma eficiente y con compromiso ético y así mismo mejorar la experiencia de los candidatos.

Otro aporte es describir los usos actuales, las tendencias emergentes y los posibles usos futuros de la IA en reclutamiento y selección de talento humano y así mismo brindar una visión general de los beneficios y desafíos del uso de IA en los procesos de talento humano.

Y, por último, brindar recomendaciones. a los profesionales de talento humano, investigadores y entes directivos de las organizaciones tanto del sector tecnológico como de otras áreas para optimizar la experiencia tanto de los candidatos como de los reclutadores durante los procesos de reclutamiento y selección.

Limitaciones del proyecto:

- Evolución rápida de la tecnología
- Análisis de un limitado número de herramientas tecnológicas.



- No se pueden tener en cuenta todos los factores contextuales de las organizaciones.
- Resultados tomados en un corto plazo, se evalúa un periodo corto de tiempo.

## **Objetivos Generales y Específicos**

### ***Objetivo General***

Realizar una revisión bibliográfica acerca de los beneficios y desafíos del uso de inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en empresas de tecnología.

### ***Objetivos Específicos***

1. Examinar en la bibliografía existente cómo se está aplicando la IA en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano
2. Describir los resultados que se han encontrado en los estudios en cuanto a beneficios y desafíos del uso de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano y específicamente en empresas de tecnología.
3. Identificar los principales beneficios y desafíos éticos y legales que se pueden presentar en la implementación de IA en la gestión del talento humano.

## **Antecedentes Teóricos y Empíricos**

### **Marco Teórico**

#### ***Introducción a la Inteligencia Artificial (IA) y su Aplicación en la Gestión del Talento Humano***

##### **Antecedentes Históricos y Evolución**

La Inteligencia Artificial (en adelante IA en este trabajo) es un amplio campo de la informática y tecnologías de la información, que se enfoca en el desarrollo de máquinas que realizan tareas asociadas normalmente a la mente humana, como el razonamiento, el



aprendizaje y la resolución de problemas (Gallego & Santos, 2024). Los antecedentes históricos de la IA se remontan a la antigüedad, donde filósofos y pensadores reflexionaron sobre la posibilidad de crear seres artificiales inteligentes, por ejemplo, el mito de Talos en la mitología griega o la idea de los autómatas en la edad media y el renacimiento.

Fue en el año 1842 que la científica y matemática, pionera de la informática, Ada Lovelace, realizó la programación del primer algoritmo destinado a ser procesado por una máquina. (Abeliuk & Gutiérrez, 2021), posteriormente en el año de 1943 Walter Pitts y Warren McCulloch publicaban un influyente estudio en el que describían la neurona artificial, la primera formulación teórica de lo que después se llamaría red neuronal.

Sobre este modelo matemático, en 1951 Marvin Minsky y Dean Edmonds diseñarían la primera máquina basada en una red neuronal, anteriormente en el año de 1950, Alan Turing (a quien se considera el padre de la ciencia computacional) planteó el famoso “Test de Turing” para determinar si una máquina puede exhibir un comportamiento inteligente similar al de un ser humano. (Rodríguez Hernández, 2024).

Posteriormente la historia del desarrollo de la IA está marcada por una serie de hitos relevantes que han impulsado su desarrollo o lo han ralentizado. Uno de los primeros hitos fue el desarrollo del primer programa de IA el cual corresponde a Logic Theorist, escrito en 1955 por Allen Newell, Herbert A. Simon y Cliff Shaw.

El concepto moderno de inteligencia artificial nace en 1956 cuando se celebró en el Dartmouth College de Nuevo Hampshire el Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, un simposio organizado por John McCarthy, Marvin Minsky, Claude Shannon y Nathan Rochester que se considera el acto fundacional de la Inteligencia Artificial, un término propuesto para la ocasión por McCarthy como área de estudio científico. (Abeliuk & Gutiérrez, 2021)

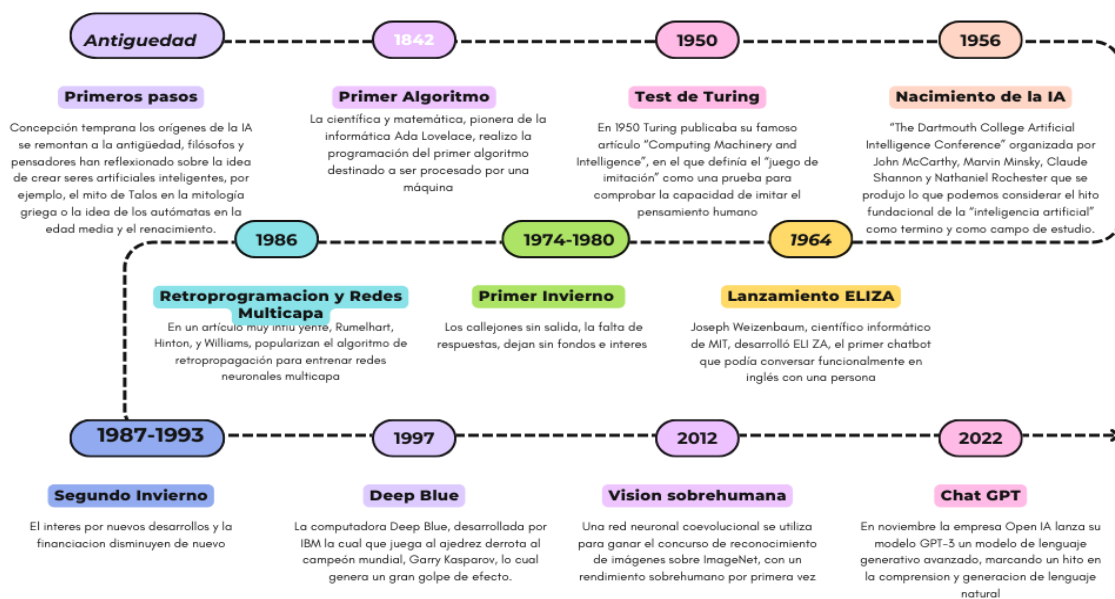
---

Durante las décadas siguientes, la IA experimento avances técnicos importantes en áreas como el procesamiento de lenguaje natural, la visión por computadora y en particular la robótica. No obstante, también enfrento desafíos y paso por periodos de estancamiento conocidos como “inviernos de la IA” los cuales se presentaron el primero en la década de 1970 y el segundo en la década de 1980.

El interés renació en los 90, sobre todo gracias a un golpe de mediático, cuando la máquina Deep Blue de IBM venció al campeón de ajedrez Garry Kasparov, lo cual creó un nuevo interés, generando avances significativos, los cuales no se ha detenido. Como podemos ver en la Figura 1, la evolución de la IA ha continuado de forma exponencial y hoy en día es un área de investigación científica muy interesante. (Abeliuk & Gutiérrez, 2021)

**Figura 1**

*Línea de Tiempo Sobre la Evolución de la Inteligencia Artificial*



Nota Diagrama elaborado con base en (Abeliuk & Gutiérrez, 2021)

## Concepto, Definición y Tipos de Inteligencia Artificial

Inteligencia Artificial es un término sombrilla que se refiere al conjunto de tecnologías desarrolladas a partir de diferentes métodos (como el aprendizaje automatizado) y que son usadas para alcanzar, con algún grado de autonomía, objetivos definidos por seres humanos. (*lineamientos-uso-inteligencia-artificial-generativa-IAG-uniandes*. 2024).

La IA es entonces un amplio campo multidisciplinario que se encuentra en constante evolución, y que pretende crear máquinas que sean capaces de realizar tareas similares a las que realizar la inteligencia humana, el Centro Latinoamericano para la Investigación y el Desarrollo la define como:

El concepto de Inteligencia Artificial se entiende como un tipo especial y disruptivo de tecnología de la información y comunicación (TIC), basada en la utilización de datos y algoritmos, capaz de generar capacidades y aprendizaje considerado autónomo y/o inteligente, así como desarrollar tareas habitualmente entendidas como humanas, centradas en la consecución de determinados objetivos, incluyendo diferentes ámbitos de aplicación, entre otros, la percepción, el razonamiento o la acción. (*CIIA-ES-11-2023 - Adobe cloud storage*, s. f., p.6)

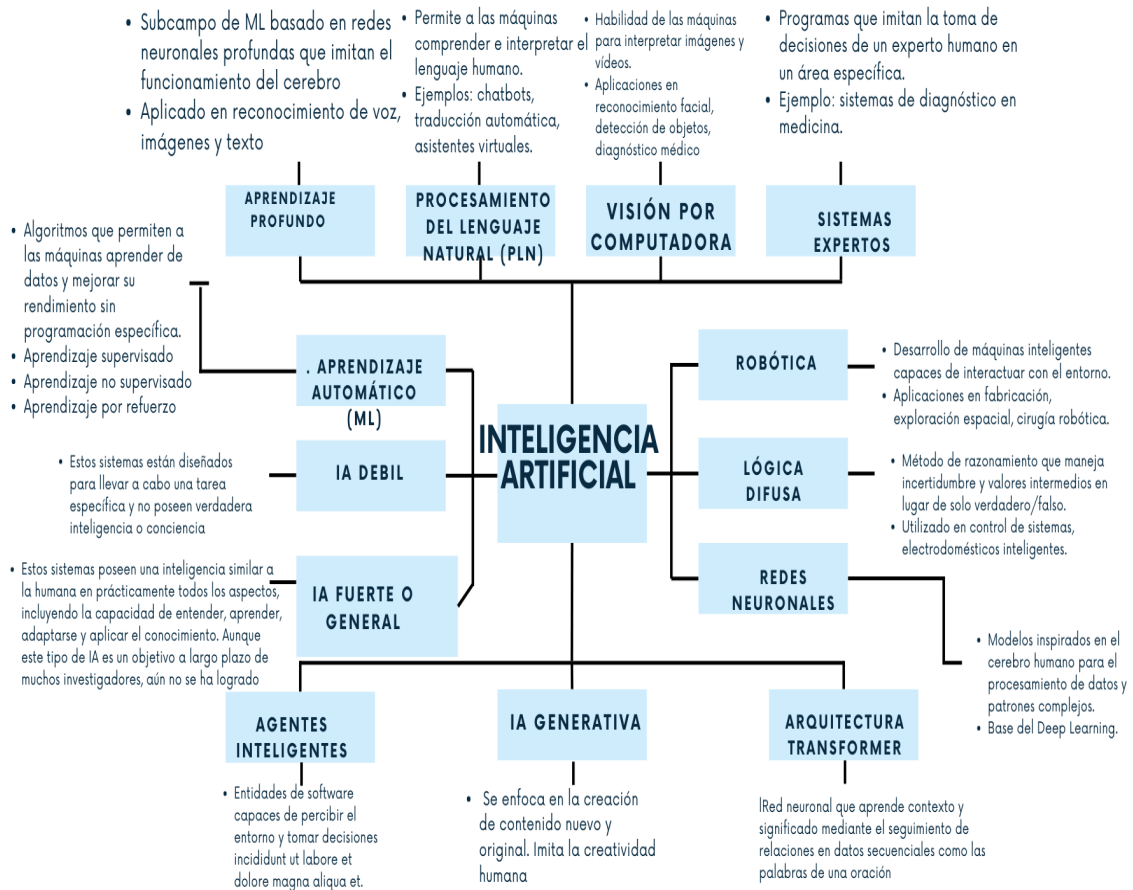
Dentro de dichas áreas se encuentran, de acuerdo con Achhab & Tamsamani (2021), el Aprendizaje Automático (AL) que permite a las máquinas aprender sin ser programadas explícitamente para ello; las redes neuronales, las cuales son modelos computacionales inspirados en el cerebro humano; el procesamiento de lenguaje natural, que se enfoca en el lenguaje humano; la visión por computadora que permite a las máquinas interpretar imágenes y videos; el razonamiento y lógica que dota a las máquinas de la capacidad de razonar y tomar decisiones lógicas; la robótica, que utiliza la IA para crear robots inteligentes; los agentes inteligentes, entidades de software que son capaces de percibir el entorno. La figura 2 contiene una visión general de las principales componentes y estructuras de la IA.

---

---

**Figura 2**

*Principales componentes de la IA*



*Nota:* Elaborado con base en las ramas de la IA de (Achhab & Temsamani, 2021)

De acuerdo con Open IA creadores de Chat GPT el proceso de evolución de la IA es constante y exponencial, se viene dando por niveles como podemos ver en la Figura 3, dentro de los cinco niveles de avance encontramos: sistemas basados en lenguaje, IA con razonamiento, agentes autónomos, innovación y organizaciones totalmente automatizadas, en este momento nos encontramos en el nivel 1 y en proceso de pasar al segundo.

Según (Cook, s. f.), el hecho de conocer en qué estado se encuentra la implementación dentro de la empresa, le permitirá a la misma ajustarse e introducir nuevos cambios cuando la tecnología avance.

**Figura 3**

*Los 5 niveles de evolución de la IA*



*Nota:* Imagen tomada de OpenAI’s 5 Levels Of ‘Super AI’ de Forbes

***La Transformación Digital en el Talento Humano***

No se puede hablar de IA sin hablar de transformación digital, por eso podemos empezar diciendo que el área de talento humano debe estar preparada y liderar la transformación digital en las organizaciones, como bien sostienen Vera et al. (2019) (acerca de la gestión de recursos humanos), esta área debe cambiar su propia percepción, por consiguiente, dejar de ser un simple aspecto operativo y de apoyo para convertirse en un área estratégica y táctica, así pues, como afirman Chaverra Marquez et al. (2024) el direccionamiento estratégico generara la alineación de los empleados con la visión de la compañía y además está destinado



a obtener y retener el mejor talento humano del mercado, lo que a su vez ayudara a la empresa a conseguir sus metas de negocio.

La transformación digital, en el entorno organizacional y de la gestión del talento humano, implica una adaptación social y cultural a nuevas actividades, competencias y formas de trabajo que se ven modificadas por las tecnologías digitales (Alcover, 2023), también señala que este proceso supone la adaptación social y cultural de las organizaciones, las formas de trabajo, y las personas por cuanto se generan nuevas actividades, nuevos entornos laborales y para lo cual se requieren nuevas competencias.

Al respecto Hanelt et al. (2021), definen la transformación digital como “el cambio organizativo desencadenado y moldeado por la difusión generalizada de la tecnología digital. El contenido de este cambio consiste en una evolución hacia diseños organizativos maleables, integrados en ecosistemas empresariales digitales e impulsados por ellos”, y continúan diciendo que estos cambios se llevan a cabo por medio de mecanismos de integración e innovación los cuales posteriormente se convertirán en resultados a nivel organizacional y económico, e igualmente se traducen en cambios del comportamiento y las actitudes, lo cual redundará en el bienestar de los colaboradores.

Alcover (2023) considera que existen tres niveles en los cuales se pueden observar los efectos de la digitalización, estos son:

- Efectos de primer orden: Los cambios inmediatos en los procesos y tareas con un aumento del uso de configuraciones humanas-digitales básicas.
- Efectos de segundo orden: Cambios imprevistos en las labores con nuevas configuraciones humano-digitales más profundos y complejos.
- Efectos de tercer orden: Creación de nuevas formas laborales y cambios estructurales profundos con configuraciones humano-digitales que alteran la organización.

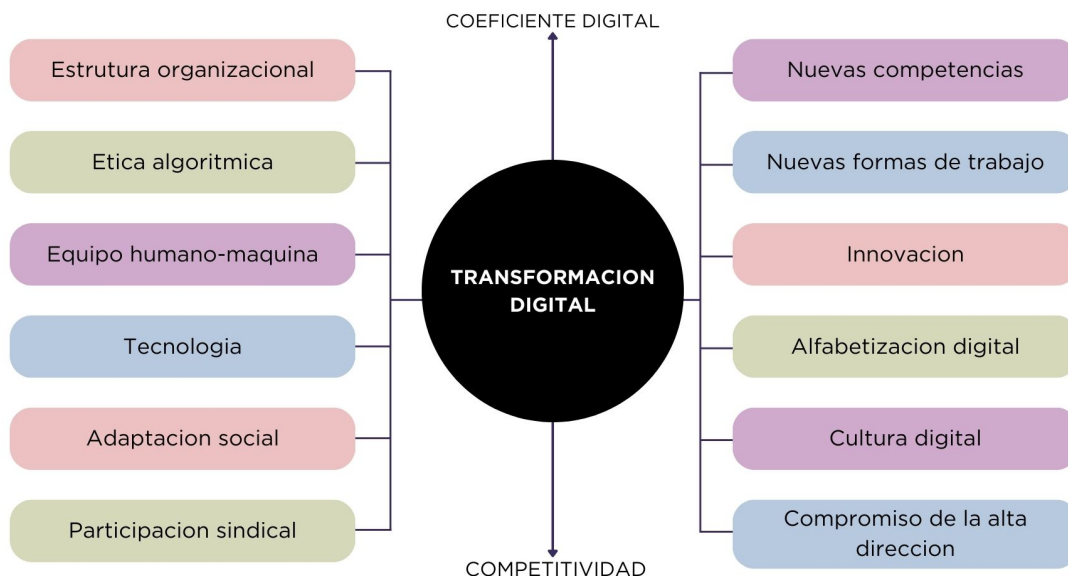


Para afrontar este escenario se requieren nuevas competencias, habilidades digitales y una renovada capacidad de adaptación tecnológica (Jumbo-Quichimbo, 2019), por lo anterior las empresas deben orientar su foco en el desarrollo de estas nuevas competencias y habilidades digitales, generando lo que llaman “coeficiente digital” como se ve en la Figura 3, el cual es “un conjunto completo de competencias técnicas, cognitivas y socioemocionales que permiten a las personas enfrentar los desafíos y adaptarse a las demandas de la vida digital”. (Corvalan, 2019).

Por su parte Cockburn et al. (2018), argumentan que la IA, especialmente a través de los avances en el aprendizaje profundo (DL), tiene el potencial de ser utilizado como un nuevo método de invención de propósito general, lo que puede cambiar de manera fundamental el proceso de innovación y la organización de la investigación y desarrollo.

**Figura 4**

*Factores que contribuyen a la transformación digital*



*Nota:* Elaboración propia



Así mismo Garrido et al. (2024) sostienen que la transformación digital requiere de una cultura digital que la soporte, por lo tanto esta transición debe hacerse sobre tres pilares alfabetización digital, cultura digital y preparación tecnológica. (p.21)

Para concluir podemos citar a Gómes Gordillo (2023) quien argumenta que la digitalización de la actividad empresarial se consolida como un imperativo categórico para la todas las empresas y, por ende, en términos de competitividad será imposible para ellas ejecutar sus labores sin emprender, en mayor o menor medida, el correspondiente proceso de transformación digital.

Esta transformación digital no está exenta de riesgos para los trabajadores por lo cual (Gómes Gordillo, 2023) afirma que, en estos momentos cobra una gran importancia el control de los trabajadores sobre el uso de la gestión algorítmica y propone fórmulas para la participación de los sindicatos en la gestión de la empresa, a través de la información, la consulta y la negociación en materia de gestión algorítmica, digitalización y uso de nuevas tecnologías. La modernización de los derechos tanto individuales como colectivos de los trabajadores y la protección sindical es considerada vital para garantizar una transición digital justa.

### ***La IA en la Gestión del Talento Humano***

La gestión del talento humano según Chiavenato (2009), se refiere a la forma como la organización administra el conjunto de las actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. (p.11) y que están descritos en la Figura 5.

Siguiendo con Chiavenato (2009), este término se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en el área, la unidad operativa y los conjuntos de prácticas, o a los tres términos de forma indistinta. Con respecto al recurso humano afirma que:



Las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz. (p. 50)

**Figura 5**

*Procesos de Talento Humano*



*Nota:* Elaborado con base en Chiavenato (2009)

Arroyave (2024) define que, el área de recursos humanos a nivel empresarial cumple con responsabilidades orientadas a gestionar todo lo relacionado a las personas que pertenecen a la organización, citando a Dolan y Cabrera (1999) expresa que las empresas requieren un departamento de recursos humanos y aunque si bien en un principio estos departamentos fueron creados para desempeñar tareas relacionadas con la nómina y el control de las personas, en la

medida que ha ido pasando el tiempo, sus funciones han multiplicado de manera cualitativa y cuantitativa, actualmente se busca lograr una armonía al interior de la organización, por eso se le asignan tareas relacionadas con la productividad, bienestar laboral, relaciones laborales, cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como la gestión de recursos a nivel humano y la retribución entre otros.

El contexto actual de los recursos humanos es más complejo que nunca, como lo exponen Achchab & Tamsamani (2021), y los ambientes disruptivos requieren de las compañías mayor agilidad para responder a las demandas del mercado. La adquisición de talento, el aprendizaje de la fuerza laboral y otros focos de desempeño de recursos humanos afecta tanto las preferencias de los candidatos como de los empleadores.

Es en este escenario de la gestión del talento humano, que se observa una transformación generada por la tecnología, los avances tecnológicos están representados por la llegada de la digitalización, la Big Data, los algoritmos y la IA, los cuales han progresado de forma exponencial en los últimos años, como exponen (Madanchian et al., 2023) quienes encontraron un aumento notable en el interés por las aplicaciones de IA en administración de talento humano en los últimos años, con un número creciente de estudios publicados entre 2022 y 2023. Esto sugiere que la adopción de tecnologías de IA en este campo se encuentra en auge.

Esta IA está transformando diversos ámbitos humanos incluido el área organizacional y en particular los procesos de talento humano, como señala la OIT refiriéndose al mundo laboral, la IA se puede aplicar de dos formas distintas en el lugar de trabajo, la primera consiste en la automatización de las tareas realizadas por los trabajadores y la segunda consiste en utilizar análisis y algoritmos basados en IA en la automatización de funciones de gestión, término que se denomina “gestión algorítmica”.(La *inteligencia artificial* | *International Labour Organization*, 2024)

---

En la misma línea se observa que, la IA genera una transformación en las ocupaciones por lo cual, se hace necesario contar con mano de obra que tenga competencias en aprendizaje automático, ciencia de datos y uso ético de la IA para aprovechar su potencial, y esto se puede gestionar desde el reclutamiento y la selección.

Así mismo Achchab & Tamsamani (2021) describen que existe una gran variedad de aplicaciones tecnológicas que se pueden aplicar en varias tareas del proceso de reclutamiento y selección generando agilización y automatización de tareas repetitivas. (Tabla 1)

**Tabla 1**

*Aplicaciones de la IA en reclutamiento y selección*

<b>Etapas desde la atracción a la selección</b>	<b>Aplicación IA caso 1</b>	<b>Aplicación IA caso 2</b>	<b>Aplicación IA caso 3</b>	<b>Aplicación IA caso 4</b>
<i>Identificación de perfiles</i>	Análisis semántico para identificar candidatos	Probabilidad de que el candidato sea receptivo a la oferta de trabajo	Identificación de palabras clave útiles en la búsqueda del candidato	Redacción de oferta de acuerdo con el perfil (Promt)
<i>Coincidencia de perfiles</i>	Geolocalización de ofertas y candidatos	Organización de remplazos urgentes (contingencia)	Identificación de cargos correspondientes al perfil	Identificación de candidatos para la posición ofrecida
<i>Preselección</i>	Análisis textual de las respuestas de los candidatos	Filtrado de perfiles por algunos criterios	Segmentación automática para identificar los mejores perfiles	Revisión de hojas de vida (para identificar anomalías y referencias)
<i>Selección</i>	Análisis de Contratación predictiva (probabilidad de éxito en el trabajo)	Análisis de personalidad basada en publicaciones en la Web (redes sociales y artículos)	Análisis de movimientos oculares y expresiones faciales (micro expresiones), análisis de voz	Análisis de comportamiento durante las actividades de gamificación en línea

Nota Elaborada con base en (Achchab & Tamsamani, 2021) quienes citan a Barabel (2020)

También siguiendo con la OIT, se debe agregar que, además de los efectos potenciales en los trabajadores, la asimilación de la IA en los entornos laborales puede tener consecuencias en la productividad de las organizaciones generando efectos económicos indirectos. En vista de lo anterior, un acceso desigual a la tecnología derivado de las restricciones en infraestructura, las deficiencias en las competencias o simplemente el coste de la tecnología puede ampliar las brechas de productividad existentes entre países, así como entre grandes y pequeñas empresas o microempresas. (*La inteligencia artificial | International Labour Organization, 2024*)

En consecuencia, el uso de IA en la gestión de los recursos humanos introduce nuevos conceptos que cobran relevancia al transformar la administración del talento humano en las organizaciones, de acuerdo con Budhwar et al. (2023) estos cambios se podrían observar desde la contratación hasta la evaluación de desempeño y la desvinculación, con una mejora sustantiva de la eficiencia, calidad de las decisiones y diversos tipos de impacto, lo cual explican Achchab & Tamsamani (2021) responde a una necesidad de mejorar la eficiencia operativa en las funciones del área de talento humano, ya que muchas de sus funciones involucran tareas repetitivas y de bajo valor.

La presión por realizar más tareas con menos recursos es un desafío constante para los departamentos de recursos humanos, lo cual genera impactos a diferentes niveles como se ve en la Figura 6.

**Impacto de la IA en las personas.** Como advierten Achchab & Tamsamani (2021) se puede lograr una personalización de la experiencia del empleado, puesto que con la variabilidad en las preferencias de los empleados, hay un desafío en ofrecer experiencias de recursos humanos personalizadas que respondan a las necesidades individuales, así mismo la IA puede jugar un papel crucial en la individualización de programas de desarrollo y en la mejora del compromiso de los empleados.

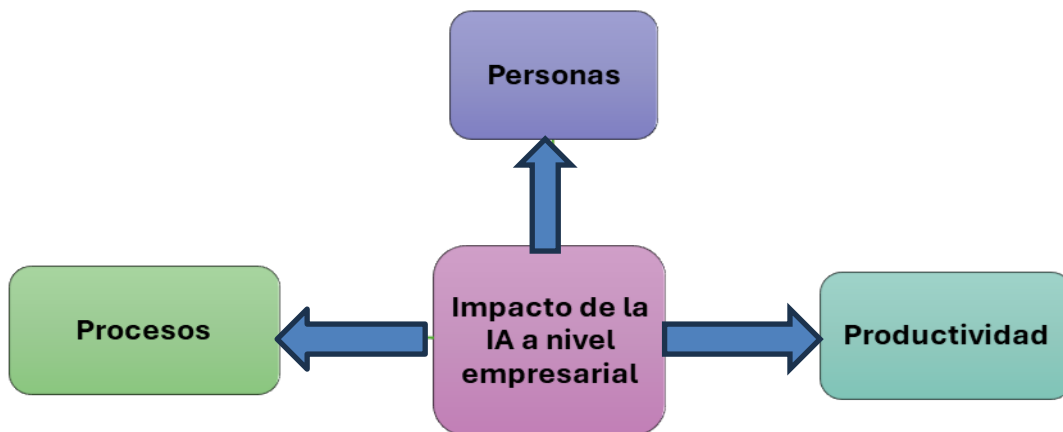
---

---

Según Canossa-Montes De Oca & Peraza-Villarreal (2024) las herramientas de IA se pueden utilizar para identificar necesidades de capacitación, ofreciendo experiencias de aprendizaje personalizadas. Esto le facilita a los líderes de talento humano hacer seguimiento al proceso y revisar el contenido de las capacitaciones basándose en análisis de datos, al monitorear la satisfacción laboral, las necesidades de aprendizaje y la satisfacción se obtienen datos los cuales al automatizarse se utilizan para procesos de contratación, retención y desarrollo, favoreciendo intervenciones oportunas.

**Figura 6**

*Las 3 P de impacto de la IA: Personas, Procesos y Productividad (resultados)*



Nota: *Elaboración propia*

De igual forma la IA tiene el potencial de aumentar el capital humano, debido a que los retos y beneficios de la transformación tecnológica impulsan a los colaboradores a actualizar sus conocimientos, habilidades y competencias para entender cómo se puede obtener el mayor provecho de la tecnología integrándola al conocimiento organizacional. (Canossa-Montes De Oca & Peraza-Villarreal, 2024).



Por otro lado, la IA facilita la identificación y evaluación del talento, puesto que tiene el potencial de transformar de manera positiva la forma en que las empresas reclutan y seleccionan su personal, la IA optimiza las estrategias de adquisición, desarrollo y retención de talento a través de información basada en datos y automatización, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia en las organizaciones. (Quiñónez & Mendoza, 2024)

Canossa-Montes De Oca & Peraza-Villarreal (2024) citando a Prestifilippo (2021) afirman que la IA disminuye la carga de tareas repetitivas de los administradores de talento humano y les permite enfocarse en el bienestar laboral, mejorando la experiencia del colaborador utilizando información recopilada en su beneficio, lo cual aumenta la productividad y la lealtad.

En cuanto a los reclutadores, un reclutador eficiente debe revisar al menos 400 hojas de vida diariamente, entonces el uso de sistemas automatizados ayuda a reducir el estrés por cuanto esta actividad se simplifica.

**Impacto de la IA en la productividad.** La IA puede ayudar a mejorar la eficiencia y la productividad, en razón a que los sistemas de IA manejan grandes volúmenes de datos y realizan análisis complejos en tiempo real, lo cual permite enfrentar los desafíos de eficiencia, ajuste del candidato y compromiso, mediante la integración de estos métodos en un proceso de contratación más efectivo y ágil (Devaraju, 2022). Por otro lado (Madanchian et al., 2023) explica que la IA permite decisiones más informadas al proporcionar análisis predictivos que ayudan a anticipar la rotación de personal y a identificar candidatos con alto potencial. Esto contribuye a una selección de candidatos menos sesgada y más basada en datos.

**Impacto de la IA en los Procesos.** Según explica Jha et al. (2024) El uso de análisis predictivo por parte de la IA posibilita la toma de mejores decisiones de contratación por cuanto dichas decisiones se encuentran mejor soportadas en información. También expone que la integración con los sistemas de gestión de recursos humanos mejora sustancialmente su

---

---

efectividad general, así mismo Rodríguez Hernández (2024) concluye que, según los hallazgos encontrados sobre la integración de la IA en los procesos de gestión humana, esta ha demostrado tener un impacto significativamente positivo, revolucionando la forma en que las organizaciones gestionan su capital humano.

En la misma línea Gutiérrez Buzano (2022) sostiene que los beneficios que brinda el Big Data y la Inteligencia Artificial son diversos, los principales beneficios hallados en la gestión del talento humano serían: disminución del uso de tiempo en tareas repetitivas, tiempos más cortos para análisis de currículos de personas, seguimiento en tiempo real del proceso de contratación, una mejor comprensión de lo que los colaboradores quieren y de sus necesidades en capacitación para mejorar competencias personales y profesionales, y la flexibilidad de que estas capacitaciones puedan ser en cualquier momento que el colaborador así lo desee, mejora de imagen (endomarketing) y mejores análisis al disminuir el tiempo operativo y dedicar más tiempo a temas estratégicos.

### **Antecedentes Empíricos**

El creciente interés por comprender como el uso de IA está generando impactos de diversa índole en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, ha generado un aumento en el número de investigaciones realizadas en los últimos años, lo cual se constató en la revisión bibliográfica llevada a cabo.

Los riesgos y beneficios del uso de IA en los procesos de talento humano de una amplia gama de industrias están siendo pródigamente estudiados a nivel mundial y local, específicamente los procesos de reclutamiento y selección por su importancia cardinal, este estudio se enfocó en las industrias del sector tecnológico.

Lo dicho hasta aquí supone que los profesionales de talento humano y las empresas se preparen y desarrollen las competencias y los procesos fundamentales para el uso adecuado de la IA y para ello se requiere conocimiento del área.

---

---

Para comprender el estado actual del conocimiento sobre este campo, se realizó una amplia revisión de literatura en diferentes bases de datos.

Los estudios más relevantes, identificados por su fuente, sus aportes y metodología se presentan en la Tabla 2, en la cual se sintetizan algunas de las investigaciones previas que permiten comprender el área de estudio.

**Tabla 2**

*Estudios relevantes sobre el tema de investigación*

<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Reseña</b>
2021	The Role of Artificial Intelligence in Recruitment Process Decision-Making	El problema de investigación principal que aborda el estudio es el papel de la Inteligencia Artificial (IA) en el proceso de toma de decisiones en la contratación. El estudio busca investigar los problemas que la IA puede resolver en el proceso de contratación, los resultados de la adopción de la IA y las empresas y los proveedores que la utilizan.(Al-Alawi et al., 2021)
2022	Natural Language Processing (NLP) in AI-Driven Recruitment Systems	El estudio aborda varios problemas relacionados con la eficiencia y efectividad en los sistemas de reclutamiento impulsados por inteligencia artificial (IA) y procesamiento de lenguaje natural (LNP). (Devaraju, 2022)
2021	Artificial Intelligence Use in Human Resources Management: Strategy and Operation's Impact	El problema de investigación abordado en el artículo se centra en la creciente complejidad y las exigencias que enfrenta la gestión de recursos humanos (HRM) en la era digital, particularmente con la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA). (Achhab & Tamsamani, 2021)
2023	Does Industry 5.0 Reproduce Gender (In)equalities at Organisations? Understanding the Interaction of Human Resources and Software Development Teams in Supplying Human Capitals	El estudio identifica tanto las oportunidades como los desafíos que la Industria 5.0 presenta en términos de igualdad de género. A pesar de los avances tecnológicos, persisten preocupaciones sobre cómo estas tecnologías pueden perpetuar o incluso exacerbar las desigualdades de género.(Aydin et al., 2023)

<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Reseña</b>
2023	Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT	El estudio destaca la incertidumbre sobre si estas tecnologías resultarán en la creación o desplazamiento de empleos, o si simplemente cambiarán la naturaleza del trabajo humano generando nueva información y decisiones que podrían ser triviales o prácticamente irrelevante.(Budhwar et al., 2023)
2022	Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence	El estudio identifica los riesgos de sesgo y falta de equidad en el uso de la IA en HR. Aunque estos problemas son solucionables, la forma en que la industria de la IA está constituida actualmente y las tendencias más amplias en el uso de la tecnología para organizar el trabajo significan que existe un riesgo significativo de que el uso de la IA degrade la calidad del trabajo.(Charlwood & Guenole, 2022)
2022	Responsible Artificial Intelligence in Human Resources Technology: An innovative inclusive and fair by design matching algorithm for job recruitment purposes	El estudio identifica los principales desafíos y fallos en la investigación al desarrollar soluciones algorítmicas para emparejar candidatos con ofertas de trabajo. Se destaca la importancia de la equidad en la gestión de recursos humanos y la necesidad de controlar los sesgos en los resultados de los algoritmos de aprendizaje automático (Delecraz et al., 2022)
2022	Natural Language Processing (NLP) can enhance AI-driven recruitment systems.	El estudio aborda varios problemas relacionados con la eficiencia y efectividad en los sistemas de reclutamiento impulsados por inteligencia artificial (IA) y procesamiento de lenguaje natural (NLP). (Devaraju, 2022)
2020	AI and recruiting software: Ethical and legal implications	El estudio aborda varios problemas éticos y legales relacionados con el uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección de personal. (Fernández-Martínez & Fernández, 2020)
2024	Inovação em recursos humanos: o uso de tecnologias imersivas e ia na inclusão de pessoas atípicas no ambiente organizacional	El estudio aborda el problema de la inclusión de personas atípicas en el entorno organizacional. Específicamente, explora cómo la falta de adaptaciones adecuadas en los entrenamientos y procesos de integración puede dificultar la participación plena de colaboradores con diferentes perfiles neurológicos. (Milan et al., 2024)

<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Reseña</b>
2023	Digitalización y poder de dirección en la empresa: entre la distopía y la acción sindical	El artículo aborda el problema del impacto de la digitalización en el sistema de relaciones laborales y el poder de dirección en la empresa. Se centra en cómo los avances en la tecnología, como la inteligencia artificial y los algoritmos, permiten la automatización de decisiones de gestión empresarial, lo que plantea desafíos para los derechos de los trabajadores. (Gómes Gordillo, 2023)
2023	¿Son los robots recursos humanos? El desafío de la gestión de la fuerza de trabajo ante la transformación digital	El estudio aborda el desafío de la gestión de la fuerza laboral en el contexto de la transformación digital, específicamente en lo que respecta a la integración de robots y sistemas de inteligencia artificial (IA) en el entorno laboral.(Alcover, 2023)
2021	“Come and join us”: How tech brands use source, message, and target audience strategies to attract employees	Hoy en día, la industria del empleo tecnológico se enfrenta a la persistente necesidad de mano de obra y existe una ferviente lucha por el talento entre las organizaciones. La constante necesidad de especialistas en tecnología se ha convertido en una situación dada en el ecosistema tecnológico global. (Mashiah, 2021)

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar la transformación que el uso de inteligencia artificial IA está generando en los procesos de recursos humanos es amplia, y genera interés por parte de estudiosos y académicos. Se observa como genera entre otros, beneficios económicos, de ahorro de tiempo y eficiencia, pero también impone a las empresas y en particular a las empresas de tecnología retos técnicos, legales y éticos.

### **Marco normativo**

La transformación digital y la IA están generando cambios profundos en todos los aspectos de la sociedad, debido a la importancia y la profundidad esta transformación, se ha hecho necesario que gobiernos y organismos multilaterales emitan marcos normativos y lineamientos para garantizar la protección de los derechos fundamentales.



En el presente apartado se identifican los principales lineamientos normativos y legales relacionados con la IA, emitidos por organismos multilaterales, gobiernos y otros entes, a nivel mundial, por ejemplo Naciones Unidas, sostiene que la Inteligencia Artificial es un tipo de tecnología esencial para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular por la disponibilidad de datos e información sobre salud, educación, comunicación y migraciones. *(La Asamblea General adopta una resolución histórica sobre la IA | Noticias ONU, 2024)*

**Tabla 3**

*Normatividad organismos multilaterales a nivel mundial*

<b>Entidad Año</b>	<b>Norma</b>	<b>Reseña</b>
UNESCO 2021	La ética de la inteligencia artificial.	La presente recomendación trata de las cuestiones éticas relacionadas con el ámbito de la inteligencia artificial en la medida en que competen al mandato de la UNESCO. Aborda la ética de la IA como una reflexión normativa sistemática, basada en un marco integral, global, multicultural y evolutivo de valores, principios y acciones interdependientes, que puede guiar a las sociedades a la hora de afrontar de manera responsable los efectos conocidos y desconocidos de las tecnologías de la IA en los seres humanos, las sociedades y el medio ambiente y los ecosistemas. <i>(UNESCO, s. f.)</i>
OCDE (2019- 2024)	Recomendación sobre la IA	Formula 5 principios de administración responsable de la IA: Crecimiento inclusivo, sostenibilidad, derechos humanos, transparencia y seguridad. <i>(OCDE, s. f.)</i>



Entidad Año	Norma	Reseña
ONU (2023)	IA para el desarrollo sostenible	Vincula la agenda de los ODS (2030) con la gobernanza de la IA, en ella destaca su potencial en salud y agricultura. <i>(La Asamblea General adopta una resolución histórica sobre la IA   Noticias ONU, 2024)</i>
OIT (2023)	Generative AI and jobs: a global analysis of potential effects on job quantity and quality.	Este estudio evalúa la posible exposición global de las ocupaciones a la IA generativa, en particular a la GPT-4. Predice que el efecto abrumador de la tecnología será el de ampliar las ocupaciones, en lugar de automatizarlas. <i>(Gmyrek et al., 2023)</i>
ISO	ISO/IEC 42001	Busca garantizar que las organizaciones empleen sistemas de IA de manera responsable, enfocándose en la fiabilidad, transparencia y ética de estas tecnologías. <i>(L. Martínez, 2024)</i>

*Nota:* Elaboración propia

#### **Tabla 4**

*Marco normativo Unión Europea*

Entidad-Año	Norma	Reseña
Unión Europea (2021)	<i>(Ley de Inteligencia Artificial de la UE   Avances y análisis actualizados de la Ley de Inteligencia Artificial de la UE, s. f.)</i>	Primer reglamento exhaustivo sobre IA de un regulador importante en cualquier lugar.

*Nota:* Elaboración propia



**Tabla 5**

*Estrategias de IA en el sector público en América Latina*

<b>Entidad-Año</b>	<b>Norma</b>
Argentina (2020)	Plan Nacional de Inteligencia Artificial de Argentina
Brasil (2021)	Estrategia Brasileña de Inteligencia Artificial
Chile (2021)	Política Nacional de Inteligencia Artificial
Colombia (2019)	Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial
México (2018)	Hacia una Estrategia de IA en México: Aprovechando la Revolución de la IA
Uruguay (2020)	Estrategia de Inteligencia Artificial para el Gobierno Digital

Nota Fuente (Benítez & Ruvalcaba-Gómez, 2021)

**Tabla 6**

*Normatividad colombiana relevante con respecto al uso de la IA en el ámbito laboral*

<b>Norma</b>	<b>Nombre</b>
COMPES 4144 de 2025	Política Nacional de Transformación Digital e Inteligencia Artificial cuyo objetivo es generar las capacidades para la investigación, desarrollo, adopción y aprovechamiento ético y sostenible de sistemas de IA con el fin de impulsar la transformación social y económica de Colombia.
Proyecto de Ley 09 de 2023	Mediante el cual se establece el uso responsable de la Inteligencia Artificial (IA) en Colombia, dentro de los principios éticos y legales que garanticen seguridad, transparencia, igualdad y equidad para sus usuarios.

<b>Norma</b>	<b>Nombre</b>
Ley 1581 de 2012	Ley de protección de datos personales tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos.
Ley 1266 de 2008	Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.
Código sustantivo del trabajo 1950	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

*Nota:* Fuente Función Pública Colombia

### **Diseño Metodológico**

#### **Tipo de Investigación**

Este trabajo tuvo un diseño de enfoque cualitativo, se utilizó un método de investigación descriptivo por medio de una revisión bibliográfica, posteriormente se elaboró una síntesis narrativa sobre el estado actual del conocimiento sobre reclutamiento y selección de talento humano específicamente en empresas de tecnología, identificando los hallazgos primordiales y principales tendencias en la literatura. Esta modalidad documental se centró en la síntesis y organización de la información encontrada.

#### **Alcance de Investigación**

- Alcance de la revisión:
  - Geográfico: Estudios a nivel global
  - Temporal: Últimos 8 años



Metodológico: Se revisaron estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos

Teórico: Elaborar un marco conceptual y teórico

Idiomático: inglés, español, portugués.

- Criterios de inclusión: Artículos publicados en revistas científicas indexadas, páginas web de consultoras reconocidas en el tema de talento humano y libros de texto acerca del tema de talento humano, páginas web de organismos internacionales reconocidos y conceptos de expertos en el área.
- Criterios de exclusión: Revisiones narrativas, artículos no relacionados con el tema.
- Conducta de búsqueda: Diseñar ecuaciones de búsqueda que correspondan de forma lógica y semántica a los objetivos de la revisión
- Búsqueda en bases de datos Scopus, Google Scholar, Dimensions, Dialnet y Research Rabbit.

### **Diseño de Investigación**

La metodología utilizada en este trabajo fue una revisión bibliográfica de literatura, autores como (Grant & Booth, 2009) acuñaron el término de revisiones sistematizadas (systematized reviews) y otros como (Papaioannou et al., 2010), propusieron la expresión aproximaciones sistematizadas (systematic approach) a las revisiones bibliográficas para poder ampliar su alcance. Dichas revisiones se caracterizan por estar:

“Centradas en el análisis y exploración de áreas de conocimiento y de ámbitos de investigación. Su función es la identificación de las tendencias y corrientes principales en un área, así como la detección de huecos y oportunidades de investigación. También cumplen la función de demostrar que los autores han examinado de forma rigurosa y sistemática las investigaciones previas, dado el carácter acumulativo de la ciencia. No



pueden limitarse, a priori, a una metodología concreta, sino que cada revisión debe establecer criterios específicos."(Codina, 2018, p. 11).

Los autores definen 4 fases de las revisiones sistematizadas, estas son:

***Búsqueda:***

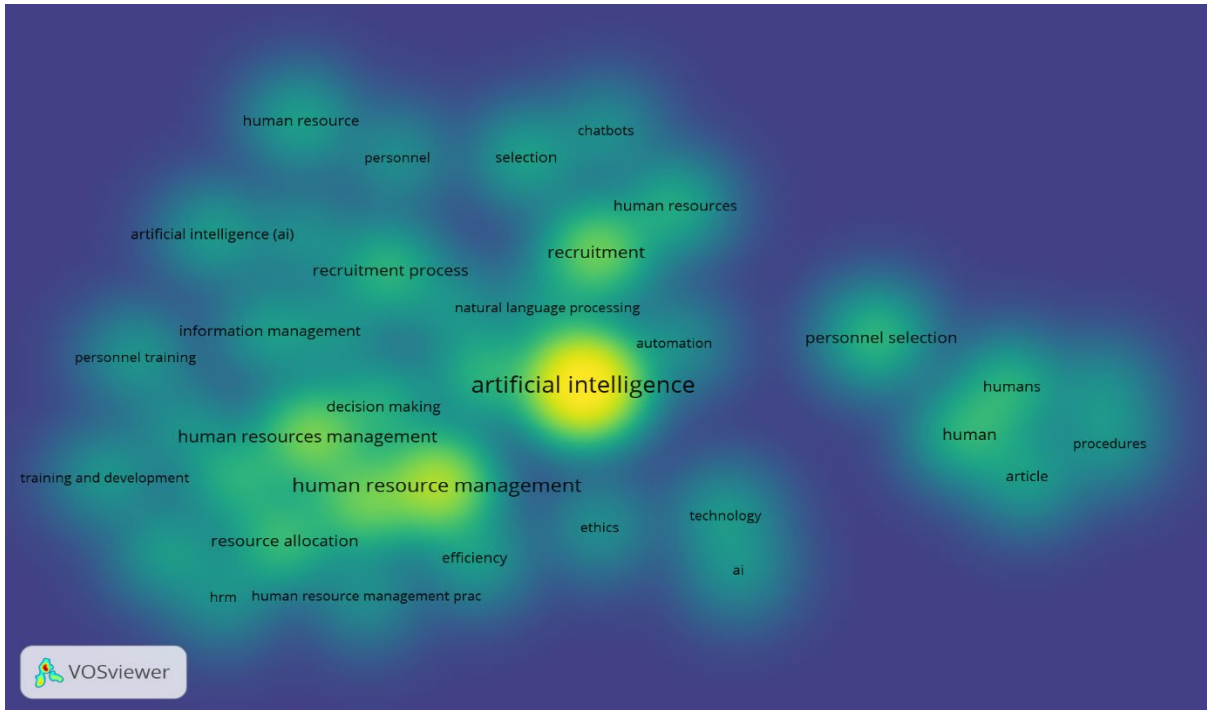
El objetivo de esta fase fue obtener un primer grupo de elementos (artículos, capítulos de libro, tesis, monografías, informes especializados, reportes o libros blancos producidos centros de investigación, consultoras u organismos internacionales etc.) que serán candidatos para conformar la base de la evidencia denominado también banco de documentos. Para esta labor se realizó la búsqueda en bases de datos utilizando estas ecuaciones de búsqueda:

- Scopus: (TITLE-ABS-KEY ("artificial" AND "intelligence" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "human" AND "resource" AND "management" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "human" AND "resources" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "personnel" AND "management" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "talent" AND "management" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "people" AND "management" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "recruitment" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "selection" ) ) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026. Visualización de redes de coocurrencia de términos importantes figuras 7 y8.
- Dialnet: “inteligencia artificial”“recursos humanos “”Reclutamiento” “Selección”
- Google Escolar: "Inteligencia artificial “+”humanos”+”reclutamiento”+”selección”  
"Inteligencia artificial “+”recursos humanos”+ empresas”+”tecnología”
- Dimensions: "Inteligencia artificial “recursos humanos”"reclutamiento""selección"  
"empresas”“tecnología
- Research Rabbit: Inteligencia artificial, Talento humano, Recursos humanos,  
Reclutamiento, Selección, Tecnología



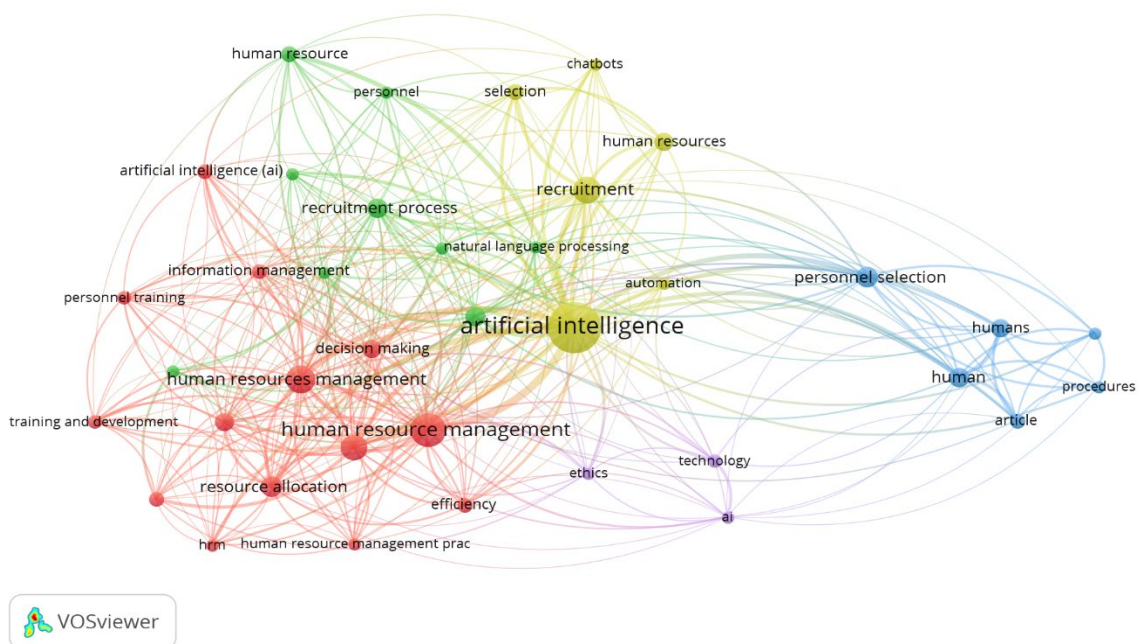
**Figura 7**

*Gráfico de densidad búsqueda en Scopus*



**Figura 8**

*Gráfico de red búsqueda en Scopus*



Instrumento de recolección de datos. Se diseñó el siguiente instrumento para la recolección de los datos, una bitácora de búsqueda en Excel donde se consignaba la información más relevante de cada artículo: Nombre y fecha, título, tipo de documento, código DOI, cita, área de investigación e información de relevancia para la revisión, ver Apéndice A.

### ***Evaluación:***

En esta fase se aseguró que los documentos encontrados merecían formar parte del banco de documentos, ver apéndice B, para ello se utilizaron criterios:

- Criterios pragmáticos: Se verificó que los documentos encontrados se encontraban adecuados al tema y a los objetivos de la investigación.
- Criterios de calidad: Se verificaron los requisitos de calidad relacionados con: claridad de los objetivos, diseño de la investigación, hallazgos relacionados con los objetivos, datos que respalden las conclusiones y los resultados. (Codina, 2018)

### ***Análisis:***

El objetivo de esta fase fue producir un análisis de cada uno de los elementos que conforman el banco de documentos. y una ficha técnica de resumen que contenía nombre del autor, fecha, título, resumen, problema de investigación, objetivos, metodología, hallazgos, conclusiones y observaciones, ver apéndice C.

Esquema de caracterización: Se elaboraron tablas consolidando los principales hallazgos así mismo se elaboraron diagramas y presentaciones gráficas.

### ***Síntesis***

El objetivo de esta fase fue producir un producto nuevo y distinto que cumpla con la función de agregar conocimiento e interpretar la información al responder la pregunta de investigación.

---

---

## Resultados

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una fuerza generadora de grandes cambios y transformaciones en todas las áreas. En el área corporativa, en particular en el campo del talento humano su impacto es innegable. La competencia por el mejor talento humano se percibe en todas las áreas de negocio, y es particularmente intensa en las empresas de tecnología. La IA en consecuencia puede optimizar los procesos de reclutamiento y selección, brindando soluciones prácticas a las empresas.

Dichas soluciones conllevan beneficios evidentes y también riesgos, al realizar una amplia revisión bibliográfica se pudieron encontrar artículos científicos y otros documentos relevantes que dan cuenta de este hallazgo.

### **Beneficios del uso de IA en el Reclutamiento y Selección de Talento Humano**

En primer lugar, podemos decir que Vera-Barbosa et al. (2019) proponen que el proceso de cubrir los puestos de trabajo por medio de una convocatoria interna o externa se realiza por medio del reclutamiento, los aspirantes se denominarán candidatos, los cuales serán elegidos por medio de diversas técnicas de selección que define la empresa, estas pueden ser, entrevistas, exámenes o análisis de los antecedentes y la hoja de vida. La información recopilada les permite a las empresas la toma de decisiones y la correcta selección del candidato ideal para cubrir la vacante, actividad que debe permitir también realizar ajustes entre el perfil del candidato y los criterios determinados para el puesto de trabajo.

En segundo lugar, la selección se define como: “el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (Chiavenato, 2009, p.106), entonces podemos decir que cuando hablamos de reclutamiento y selección nos referimos al conjunto de procesos para incorporar las personas a la organización.

---

---

La transformación digital y el uso de IA, está generando un fuerte impacto en todos los procesos de talento humano y de forma concreta en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, este impacto se observa en varias dimensiones, lo cual podemos ver en la Tabla 6, comparativamente con el método tradicional.

**Tabla 7**

*Beneficios de la IA en el proceso de reclutamiento y selección*

<b>Beneficio</b>	<b>Métodos tradicionales</b>	<b>Métodos con IA</b>
Eficiencia	Proceso lento y manual	Proceso rápido automatizado
Tiempo y costos	Elevados	Reducidos
Agilización- automatización	Poca	Alta
Búsqueda y evaluación	Dispendiosa	Ágil
Productividad	Poca	Aumentada
Comunicación	Puede ser intermitente	Continua
Calidad	Subjetiva	Objetiva
Experiencia de candidato	Puede ser inconsistente	Personalizada

*Nota:* Elaboración propia

### ***Dimensión 1: Eficiencia en los Procesos***

La utilización de tecnologías en IA puede disminuir hasta en un 70% el tiempo que se utiliza para la contratación de candidatos mejorando la rapidez y precisión en la selección de personal pertinente, lo cual genera una ventaja competitiva para las organizaciones. De acuerdo con Achchab & Tamsamani (2021) la IA no solo sería un medio de automatización, sino también que como una herramienta que puede generar un aumento de las capacidades humanas.

Como indica Devaraju (2022), la toma de decisiones en reclutamiento suele ser subjetiva e inconsciente, en particular cuando hay un número muy grande de candidatos por lo cual, el uso de sistemas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) mejoran la eficiencia del proceso, en el mismo sentido Jha et al. (2024) afirman que las capacidades mejoradas de búsqueda y selección de los algoritmos y las herramientas de búsqueda habilitadas por IA

pueden identificar candidatos potenciales en múltiples plataformas, ampliando el grupo de candidatos disponibles.

También Jha et al. (2024) describen como en, escalabilidad y personalización, las soluciones de reclutamiento con IA son altamente adaptables a todo nivel sin perder la eficiencia y permiten a las empresas ajustar los procesos de contratación según sus necesidades específicas.

### ***Dimensión 2: Reducción de Tiempos y Costos en el Reclutamiento***

La utilización de tecnologías basadas en IA acorta el ciclo de contratación , pues proporciona análisis rápidos y precisos de grandes volúmenes de datos reduciendo el tiempo total invertido en el proceso de selección como señalan Moyota & Tupiza Pujos (2024), también Sastre Rodríguez & Villalba Quiasua, C. (2024) afirman que la IA minimiza tiempos y costos al permitir una selección objetiva de los mejores candidatos y así mismo genera valor a la organizacional maximizar recursos y tiempo.

Lo cual es confirmado por Jha et al. (2024) quien afirma que las herramientas impulsadas por IA han mejorado significativamente la eficiencia de los procesos de adquisición de talento, reduciendo el tiempo y los costos asociados con respecto a los métodos tradicionales de reclutamiento permitiendo la toma de decisiones basada en datos, como lo demuestra la tendencia hacia la gestión basada en evidencias.

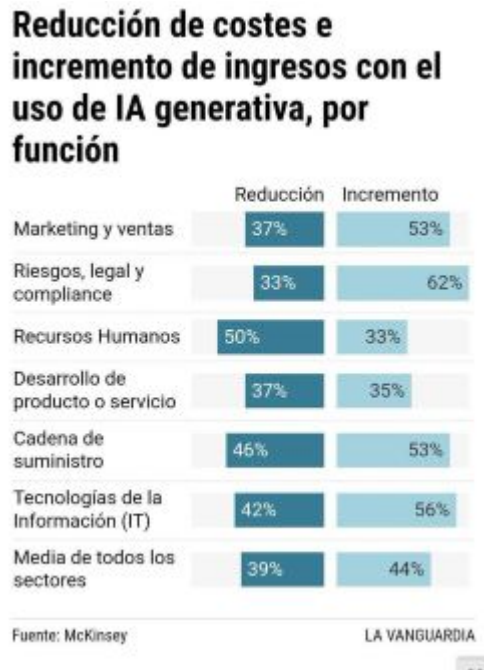
Por su lado *Ligarreto & López (2024)* explican que por medio de herramientas tecnológicas se pueden identificar candidatos potenciales de forma más eficiente optimizando tiempos y disminuyendo costos como se puede ver en la figura 6, también se eliminan sesgos inconscientes haciendo la contratación más inclusiva.

En la misma línea Bello et al. (2021) definen que proceso tradicional requiere tiempo para poder seleccionar un candidato, mientras que al tener como complemento una herramienta como la inteligencia artificial se pueden optimizar tiempos y recursos económicos.



**Figura 6**

*Reducción de costes e ingresos con el uso de IA*



*Nota:* Tomado de La vanguardia Fuente Mckinsey

***Dimensión 3: Agilización y Automatización de Tareas Repetitivas***

La denominada Automatización de Procesos Robóticos (RPA) se utiliza como un método para reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas y rutinarias de recursos humanos, permitiendo que los profesionales se concentren en funciones estratégicas, esta tecnología puede agilizar procesos como la nómina y la gestión de la fuerza laboral, según expresan Achchab & Temsamani (2021), también proponen que, por la gran cantidad de solicitudes en relación con las vacantes disponibles, la adquisición de talento nos brinda una amplia variedad de oportunidades de automatización por medio de tecnologías de IA, incluidas la búsqueda y selección de candidatos, y puntualizan que las aplicaciones de tecnología en reclutamiento son increíblemente variadas y abundantes, y sirven para un uso específico en casi cualquier área que se pueda imaginar incluida la publicación automática de ofertas, el cribado de currículos y la programación de entrevistas.



**Tabla 8***Beneficios clave de la IA*

Ahorro de tiempo	73%
Eliminar sesgos humanos	49%
Proporcionar el mejor candidato	24%
Ahorro de dinero	34%

*Nota* Elaborado con base en (Achchab & Temsamani, 2021) Fuentes: LinkedIn; Statista; estudio realizado entre 2,400 individuos realizado en Noviembre 2018.

En el mismo sentido Garrido et al. (2024) expresan que la IA se encarga de tareas repetitivas y monótonas, recopila información valiosa y mejora la capacidad de análisis, procesamiento de datos y elaboración de informes, punto apoyado por (Villegas & Munera, s. f.) quien concluye que la automatización del proceso permite una selección más eficiente y precisa, reduciendo los tiempos y costos asociados como se describe en la Tabla 8.

Las tareas que pueden automatizarse con inteligencia artificial según *Cantero G. (2021)* serían: el cribado inicial, la búsqueda de candidatos, la generación de bases de datos de alta calidad, el match de candidato, la clasificación de candidatos, la planificación de entrevistas, la recopilación de hojas de vida, la detección de inconsistencias, el análisis pragmático y la actualización de sistemas de seguimiento de candidatos (ATS).

***Dimensión 4: Búsqueda y evaluación de candidatos***

La IA agiliza la búsqueda de candidatos y facilita y simplifica el proceso de selección, de acuerdo con Navarro & Jurado, (2021), la tarea más dispendiosa de todas, que consiste en buscar, seleccionar y contratar los nuevos talentos, será este el lugar donde el aprendizaje

automático intervendrá facilitando, agilizando y simplificando el proceso de reclutamiento y selección.

Como define Iturbide Griñán (2022) la IA puede evaluar habilidades técnicas y personales eficientemente, al analizar el lenguaje corporal y las expresiones faciales durante las entrevistas en video, para determinar las destrezas específicas del candidato y que tanto este candidato se adecua al puesto.

### **Tabla 9**

*Donde puede ser más útil la IA*

<b>Etapa</b>	<b>Porcentaje</b>
Atracción de candidatos	68
Evaluación de candidatos	57
Mantener el interés del candidato	43
Agendamiento de los candidatos	39
Involucrar a los candidatos	24
Entrevistar candidatos	17

*Nota* elaborado con base en (Achchab & Tamsamani, 2021) quien cita a Bongard (2019)

Otra estrategia utilizada es la gamificación que consiste en juegos personalizados diseñados para la evaluación de competencias profesionales de los candidatos, con base a las reacciones y decisiones tomadas por los candidatos ante los distintos problemas y situaciones y será el sistema quien valore dichos aspectos y seleccione a los que más se ajusten al puesto, (Cantero G. 2021)

Según describen Arenas & Arenas (2019) la gamificación se usa cada vez más como herramienta para la atracción de talento de alto nivel, algunos ejemplos de gamificación son



los juegos de innovación y reto, la creación de la descripción de un puesto de trabajo, juegos por objetivos de trabajo en equipo o juegos para innovar en nuevas experiencias para el candidato.

### ***Dimensión 5: Aumento de la Productividad de los Reclutadores***

Puntualmente Jha et al. (2024) señalan que las herramientas y algoritmos impulsados por IA permiten una búsqueda más eficiente de candidatos, la selección automatizada de currículos y la toma de decisiones basada en datos, lo cual agiliza el proceso de contratación y reduce los sesgos. Además, el análisis impulsado por IA brinda información valiosa acerca del comportamiento de los candidatos, lo cual permite a los profesionales de talento humano comprender y predecir mejor el ajuste cultural y potencial de compromiso.

Esto ha ocasionado un cambio en los procesos de talento humano al aprovechar las herramientas tecnológicas para seleccionar los candidatos adecuados para los puestos adecuados, lo cual contribuye a una mayor satisfacción y retención.

Ahora bien, el uso de herramientas de IA en el área de recursos humanos sirve para facilitar la labor de muchos empleados, que pueden dejar de lado la labor de búsqueda de candidatos y pueden enfocarse en conocer y entrevistar a aquellos candidatos que cumplen los requisitos. Ya no solo es la disminución de la carga laboral, sino la rapidez que imprime la inteligencia artificial en el proceso, puesto que analiza un mayor volumen de datos en un tiempo reducido, permitiendo que se encuentren candidatos lo antes posible.(Navarro & Jurado, s. f.), también el uso de chatbots impulsados por IA que facilitan opciones de autoservicio para los candidatos al ayudar con consultas y tareas rutinarias; esto permite a los profesionales de recursos humanos centrarse en actividades estratégicas.

En otra área, según explican Blumen & Cepellos (2023), la tecnología aplicada por ejemplo en entrevistas por video, brinda facilidad al candidato al no tener que desplazarse al lugar de la entrevista y al reclutador por el ahorro de tiempo al poder hacer entrevistas

---

---

secuenciales, en la misma línea, Arias & Ramos (2023) sostienen que los procesos de reclutamiento en línea se han vuelto más populares debido a la pandemia, ya que las entrevistas no podían hacerse de forma presencial y se generó un auge del teletrabajo. Con respecto a estas entrevistas Devaraju (2022) propone crear un simulador de entrevistas impulsado por procesamiento de lenguaje natural (NLP) basado en la retroalimentación de los reclutadores y que imite interacciones reales para asegurar un mejor ajuste de los candidatos.

### ***Dimensión 6: Integración y Comunicación***

La IA está generando una integración en los diferentes procesos y cambios en la forma de comunicarse con los candidatos, al respecto plantea (Al-Alawi et al., 2021) que la gestión del talento humano está sufriendo una transformación sustancial debido a la integración de las herramientas de IA más comunes en el proceso de reclutamiento y selección, que incluyen chatbots, software de preselección de candidatos, herramientas para automatizar tareas, herramientas de análisis de datos y modelos de aprendizaje automático. Estas herramientas se están utilizando principalmente en las etapas de preselección, comunicación con candidatos y entrega de resultados de contratación, lo cual está modificando la forma en que se realizan los procesos de incorporación de talento humano.

En cuanto al intercambio de información la IA facilita la comunicación con los candidatos a través de correos electrónicos automatizados, como muestra (Ligarreto Avendaño, N., & López Rivera, L. A. (2024), s. f.) y también puede proporcionar retroalimentación al candidato en tiempo real y facilitar el cierre del proceso.

Como aspecto a tener en cuenta Roumbanis (2025) propone que la opinión de la tecnología no puede sustituir completamente el juicio humano, además sugiere la necesidad de implantar un modelo híbrido donde los humanos y la IA colaboren en el proceso de selección de manera efectiva.



Este punto es apoyado por Alvarez López (2023) quien considera que el desarrollo de nuevas tecnologías está transformando la forma en que se desempeñan las labores y de igual manera está modificando la interacción entre los colaboradores y la tecnología, por lo cual en este momento cobra importancia el transhumanismo y el post-humanismo, donde se busca mejorar al ser humano mediante la implementación de tecnologías inteligentes y también se pretende el desarrollo de capacidades y competencias superiores.

### ***Dimensión 7: Calidad de las Contrataciones***

El uso de la IA en el reclutamiento y la selección de talento humano brinda varios beneficios, incluido el análisis de datos para identificar candidatos con presentan un mejor ajuste cultural y competencias relacionadas al cargo según *Ligarreto & López (2024)*, esto por medio de aplicación de pruebas psicométricas avanzadas hasta el usos de algoritmos que predicen el desempeño laboral, dichas técnicas ayudan a reducir los sesgos y mejorar la objetividad permitiendo encontrar el mejor talento disponible.

Un aspecto importante es una mayor precisión en la predicción del desempeño laboral, Gil et al. (2018), exponen que el uso de algoritmos en la selección de personal puede usarse para trazar el perfil cultural y aptitudes de los colaboradores, pues facilita la interacción con el mismo, al dar a conocer los valores creencias, mitos y ritos que orientan la conducta y las preferencias humanas.

Al respecto Devaraju (2022) sostiene que el uso de algoritmos de búsqueda semántica, junto con herramientas que comprenden el lenguaje natural en toda su complejidad como BERT (Bidirectional Encoder Representation from Transformers) para el análisis de currículos y tecnologías de aprendizaje profundo como GPT (Transformer Generativo Pre-entrenado) para la interacción conversacional, mejoran la calidad de la coincidencia entre las habilidades de los candidatos y las descripciones de trabajo.



La reducción de errores y sesgos humanos mejora la calidad en la selección. Garrido et al. (2024) afirman que la IA evalúa de forma automática las habilidades y experiencias del potencial candidato, esto incluye la valoración de hojas de vida y perfiles en línea. El análisis del lenguaje corporal y facial en entrevistas de video se utiliza aprovechando su capacidad de analizar emociones y sentimientos, además se utiliza para la realización de pruebas psicotécnicas y el emparejamiento de los datos con los requisitos de la aplicación a la oferta laboral.

Otros enfoques también se pueden utilizar, por ejemplo en este estudio de Mejia-Charry (2023), se encontró que el entrenamiento de un modelo de IA que usaba las características sociodemográficas como variables predictoras para la estimación del tiempo de vinculación de los candidatos, permitió agilizar el proceso de reclutamiento, el estudio también utilizó otras variables para alimentar el modelo predictivo, entre otras la edad, lugar de residencia y otros datos y características individuales.

No podemos perder de vista que, aquí cobra importancia la interacción humana como define (Al-Alawi et al., 2021), que a pesar de los avances en la IA, las entrevistas siguen siendo una parte decisiva del proceso de contratación y son necesarias para evaluar factores como la idoneidad cultural y la motivación del candidato, puesto que como expresa (López, 2024) la dependencia excesiva de algoritmos en la selección inicial de candidatos puede llevar a desestimar habilidades interpersonales y otras características relevantes que no pueden ser evaluadas de forma adecuada por sistemas automatizados.

### ***Dimensión 8: Experiencia del Candidato Mejorada***

Como afirman Jha et al. (2024) las tecnologías mediadas por IA, como los chatbots y la comunicación personalizada, han mejorado la experiencia del candidato al brindar respuestas pertinentes y ser susceptibles de actualizaciones constantes en el tiempo.



En el mismo sentido Devaraju (2022) expone que la implementación de chatbots y simuladores de entrevistas en los procesos de reclutamiento ofrece una experiencia más interactiva, ágil y personalizada para los candidatos, estos avances contribuyen a aumentar la satisfacción de los aspirantes, facilitando su interacción y manteniéndolos informados sobre el estado del proceso lo que puede incrementar la satisfacción y la percepción positiva hacia la empresa, fortaleciendo la relación con candidatos potenciales.

Como describen Requena & López, (2024) la IA permite a los candidatos hacer seguimiento al proceso de manera transparente y continua, recibiendo retroalimentaciones oportunas de tal forma que, el proceso puede ser monitoreado, lo cual genera una experiencia más satisfactoria tanto para los candidatos como para los encargados de talento humano.

Los candidatos pueden recibir retroalimentación sobre su desempeño tanto si son seleccionados como si no lo son, como explica *Cantero G (2021)*, en todas las etapas existe un sistema de evaluación que se comparte a los candidatos, lo cual los ayuda a comprender mejor sus fortalezas y áreas de mejora, y esto por tanto enriquece la experiencia.

### **Desafíos en el Uso de la IA en los Procesos de Reclutamiento y Selección**

En esta revisión se identificaron desafíos de orden técnico, éticos, legales y laborales en el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano.

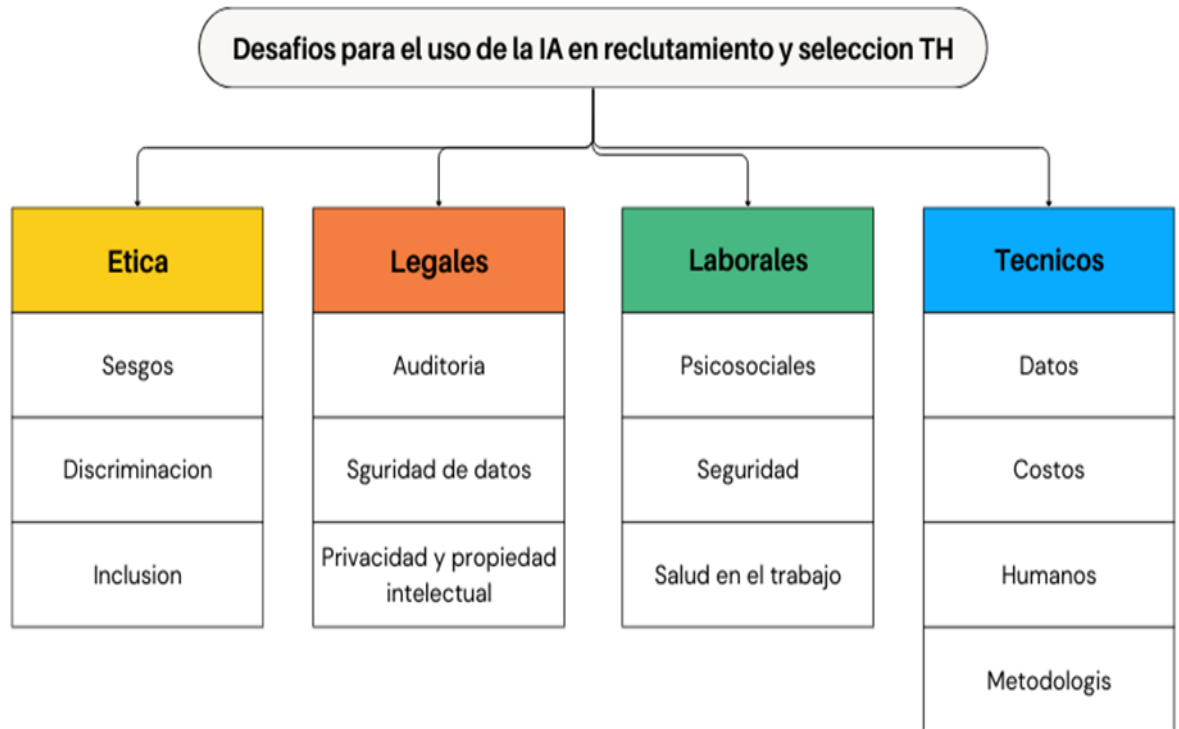
En cuanto a los desafíos encontramos desafíos éticos representados por los sesgos algorítmicos y la discriminación en la selección, Fernández-Martínez & Fernández (2020) destacan que el uso de algoritmos en la selección presenta un riesgo de sesgo en la selección, lo cual podría generar discriminación.

Otro desafío importante se refiere a la privacidad, seguridad y la protección de los datos (Arias & Ramos, 2025), puesto que el uso y almacenamiento de grandes cantidades de datos plantea desafíos éticos y de privacidad entre otros.



**Figura 9**

*Resumen de los desafíos de uso de IA en reclutamiento y selección*



Nota: Elaboración propia

***Desafíos Éticos del Uso de IA en el Reclutamiento y Selección de Talento Humano***

Rodgers et al. (2023) definen que: “La ética algorítmica se refiere a la consideración y evaluación de los principios éticos en el diseño, implementación y uso de algoritmos y otras herramientas tecnológicas, particularmente en contextos donde estos algoritmos influyen en decisiones que afectan a las personas y la sociedad”

Al respecto el Reglamento Europeo de la IA hace dos observaciones importantes al referirse al espacio laboral, en primera medida: “deben clasificarse como de alto riesgo los sistemas de IA que se utilizan en los ámbitos del empleo, la gestión de los trabajadores y el acceso al autoempleo y más concretamente en: la contratación y la selección de personal en lo que atañe a los anuncios de empleo y en análisis, filtrado y evaluación de los candidatos, así como a la toma de decisiones de incorporación” y en segunda instancia “se prohíbe usar

sistemas de IA en el ámbito laboral para inferir emociones o categorizar de manera biométrica a los trabajadores para obtener determinados datos sensibles” (Reglamento - UE - 2024/1689 - ES - EUR-Lex, s. f.)

**Figura 10**

*Niveles de riesgo de la IA de acuerdo con el Reglamento Europeo de la IA*



*Nota:* Imagen tomada de (González, 2024)

Este trabajo en particular se enfocará en estos tres desafíos éticos:

**Desafío Ético 1: Sesgos Algorítmicos y Discriminación en la Selección.** (Fernández-Martínez & Fernández, 2020) explican que se denomina sesgos a los prejuicios sistemáticos y en los sistemas de información a los errores sistemáticos y repetibles (sesgo algorítmico), lo cual genera resultados injustos y en consecuencia explican que se destaca el riesgo de discriminación, tanto intencional como no intencionada, a través del uso de algoritmos de IA. Estos sesgos incluyen la posibilidad de que los sistemas perpetúen estereotipos raciales, de



género y otros tipos de discriminación debido a entrenamientos en datos que reflejan sesgos históricos.

Estos sesgos y la discriminación como dice (Jha et al., 2024) ocurren a pesar de que los algoritmos de IA ayudan a minimizar el sesgo humano en el reclutamiento al enfocarse únicamente en las habilidades y la experiencia del candidato.

Roumbanis (2025) resalta que, a pesar de que la IA puede ayudar a mitigar sesgos personales, también genera preocupación sobre la posibilidad de que estos sistemas introduzcan sus propios sesgos. Por lo tanto, es perentorio que los profesionales de talento humano sean conscientes de cómo la tecnología puede influir en la diversidad y la equidad en los lugares de trabajo.

De forma contraria Devaraju (2022) habla de coherencia y reducción del sesgo, puesto que se encontró que los sistemas impulsados por IA y procesamiento de lenguaje natural (NLP) ayudan a estandarizar las evaluaciones de los candidatos, lo que disminuye la subjetividad y el sesgo en el proceso de selección, al aplicar criterios predefinidos de manera uniforme, se logra un enfoque más justo en la selección de candidatos.

Este punto de vista es apoyado por Navarro & Jurado (2021) que expresan que la IA permite una selección más imparcial y sin preferencias sesgadas sobre raza o apariencia y consideran que el uso de la automatización del proceso de selección de talento trae ventajas en cuanto a discriminación y sesgos se refiere, pues se lleva a cabo un proceso más imparcial y sin preferencias de sexo, apariencia y raza, al respecto *Ligarreto & López (2024)* puntualizan que se evalúan los candidatos solo de acuerdo a criterios de relevancia para el puesto, en la misma línea (Delecraz et al., 2022) concluye que el uso responsable de la IA en la gestión de recursos humanos puede llevar a procesos de contratación más justos e inclusivos. Y que la implementación de algoritmos de salvaguardia es crucial para garantizar la equidad y evitar la discriminación en los resultados de los algoritmos de reclutamiento.

---

---

En contraste Hofeditz Clausen, et al. (2022) afirman que las recomendaciones de contratación de un sistema basado en IA pueden reducir la discriminación contra candidatos mayores y mujeres, pero parecen causar menos selecciones de candidatos de raza extranjera.

Sin embargo otros estudios como este de (Soleimani et al., 2021) hablan del impacto de los sesgos en los modelos de IA, los cuales son entrenados con conjuntos de datos históricos que pueden perpetuar los sesgos cognitivos. La falta de diversidad en los datos y la dependencia de un solo conjunto de datos pueden amplificar estos sesgos, algunos pueden se pueden definir de la siguiente manera:

- Sesgo de similitud: Los gerentes tienden a favorecer a candidatos que poseen características similares a las suyas, como la edad, raza y actitudes, lo que se convierte en decisiones de contratación sesgadas.
- Sesgo de estereotipo: Creencias generalizadas y fijas sobre ciertos grupos pueden influir en las decisiones de contratación. Por ejemplo, la IA de Amazon favoreció a candidatos masculinos al aprender de decisiones de contratación pasadas sesgadas.
- Decisiones históricas: Los datos históricos utilizados para entrenar modelos de IA pueden expresar decisiones anteriores con sesgo. Estas decisiones imperfectas, basadas en suposiciones erróneas sobre el funcionamiento del puesto y las habilidades necesarias, pueden perpetuar sesgos en las herramientas de IA utilizadas en el proceso.
- Suposición: La falta de comprensión adecuada de las habilidades blandas requeridas y las funciones del empleo por parte de los gerentes puede llevar a decisiones de contratación inapropiadas.

También Soleimani et al. (2021) definen que los sesgos se pueden originar en la preparación de los datos que alimentan el modelo, en la elección de las variables y en la formulación de los algoritmos:



- Los desarrolladores pueden enfrentar desafíos al preparar los datos debido a la falta de información completa. La información faltante en los conjuntos de datos puede llevar a la codificación de variables inapropiadas.
- Los desarrolladores deben elegir las variables óptimas para formular los algoritmos. La inconsistencia de los gerentes en definir los criterios relevantes dificulta esta tarea, lo que puede llevar a la inclusión de variables sesgadas.
- Los sesgos introducidos durante la formulación de algoritmos, como la inclusión de correlaciones inapropiadas y la falta de métricas adecuadas, pueden afectar negativamente el rendimiento de la IA.

Por otro lado en este estudio (Fulgu & Capraro, 2024) encontraron varios puntos críticos relacionados con los sesgos de género en los grandes modelos de lenguaje (LLMs), y enfatizan la necesidad de hacer conciencia sobre sesgos de género, puesto que los hallazgos demuestran que, a pesar de los esfuerzos para entrenar modelos inclusivos, persisten sesgos de género significativos que requieren atención.

En este mismo estudio de (Fulgu & Capraro, 2024) se encontró que las prácticas de entrenamiento podrían estar programadas para enfatizar la inclusividad hacia las mujeres, pero no en igual medida hacia los hombres, lo cual sugiere que los esfuerzos de inclusividad aún no son equilibrados y pueden perpetuar estereotipos de género dañinos y adversos, aunque la investigación ha avanzado en incluir a mujeres en roles tradicionalmente masculinos, todavía existe una falta de iniciativas similares para incluir a hombres en roles considerados femeninos.

A partir de su investigación Fulgu & Capraro (2024) sugieren que los métodos de ajuste fino, como la retroalimentación humana, pueden haber introducido sesgos implícitos que afectan el comportamiento de los modelos en situaciones morales lo cual puede influir en la percepción de las capacidades y los roles de género.



Lo anterior revela que las decisiones de diseño y entrenamiento deben ser cuidadosamente consideradas para evitar influir de forma inapropiada en las percepciones de género cuando se trata de decisiones éticas. Se recalca también la importancia de reconocer y abordar estos aspectos para prevenir la perpetuación de estereotipos dañinos en la IA.

Al respecto (Hofeditz, Mirbabaie, et al., 2022) identifican los principios éticos así:

- Equidad: Garantizar que los algoritmos de reclutamiento sean justos y no discriminen a ningún grupo.
- Prevención de la Discriminación: Evitar cualquier forma de discriminación en el uso de sistemas basados en IA.
- Evitación del Sesgo: Minimizar los sesgos en los datos y en los algoritmos utilizados para el reclutamiento

Y proponen las siguientes directrices para hacerlos efectivos;

- Uso de datos representativos: Utilizar conjuntos de datos representativos y equilibrados para entrenar los algoritmos.
- Algoritmos conscientes de la equidad: Implementar algoritmos de minería de datos conscientes de la equidad para identificar y reducir sesgos inherentes.
- Diversidad en los equipos de desarrollo: Asegurar que los equipos que diseñan los sistemas de reclutamiento basados en IA reflejen la diversidad e inclusión de la sociedad.
- Involucrar a expertos en ética: Incluir a expertos en ética en todo el proceso de desarrollo y evaluación de los sistemas de reclutamiento basados en IA.

Por su lado Fernández-Martínez & Fernández (2020) proponen que es esencial la regulación y la auditoria para crear un marco regulatorio sólido que aborde los desafíos presentados por el uso de IA en el reclutamiento. Así mismo la implementación de auditorías

---

---

externas y mecanismos de control que pueden ayudar a mitigar los riesgos asociados, asegurando que los procesos de selección sean justos y equitativos.

Enfatizan en la necesidad de un enfoque ético, esto significa que, las decisiones relacionadas con el reclutamiento deben ser guiadas por principios éticos que consideren la diversidad, la inclusión y el derecho de los candidatos a un proceso de selección justo, puesto que la falta de un marco ético robusto puede resultar en un uso irresponsable de la tecnología.

Como propuesta de mejora, proponen el desarrollo de una arquitectura de software multi agente para auditar procesos de reclutamiento lo cual se constituye en un paso hacia una implementación tecnológica más responsable. Esta propuesta busca facilitar la transparencia y la rendición de cuentas en los sistemas de IA.

Por su lado Charlwood & Guenole (2022) aseguran que los profesionales de talento humano deben desarrollar habilidades para garantizar que la ética y la equidad estén en el centro del desarrollo de la IA y también que, sin regulación, los enfoques existentes de gestión de personal podrían llevar a una IA que reduzca drásticamente la autonomía de los trabajadores y aumente el esfuerzo y el estrés.

En la misma línea Rodgers et al. (2023) proponen que el uso de posiciones éticas algorítmicas en la adopción de IA puede mejorar los resultados de la gestión de recursos humanos, en términos de inteligibilidad y responsabilidad de la toma de decisiones generadas por IA, fomentando la transparencia y comprensibilidad.

**Desafío Ético 2: Protección de la Privacidad y la Seguridad de los Datos.** Este es también un desafío importante en los procesos de talento humano. La recopilación y el almacenamiento de grandes cantidades de datos personales puede plantear problemas de privacidad y seguridad. “Es fundamental tener claro cómo se van a utilizar los datos, cómo se van a relacionar y cómo se van a explotar para mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas” (Ligarreto & López 2024), igualmente Arias & Ramos (2023) plantean que la

---

---

implementación de la IA plantea desafíos éticos y de seguridad, como la pérdida de empleos, la privacidad y la protección de datos personales.

**Desafío Ético 3: Inclusión.** En este importante aspecto Milan et al. (2024) proponen que la implementación de tecnologías inmersivas y la IA en el área de recursos humanos se presentan como una estrategia promisorio para transformar la inclusión de personas atípicas en el entorno laboral. Estas tecnologías permiten crear entornos de trabajo más accesibles y adaptados a las necesidades individuales.

También Milan et al. (2024) proponen una transformación de la gestión de talento, la integración de realidad virtual (VR), realidad aumentada (AR) e IA no solo mejora la adaptación física de los espacios de trabajo, sino que también ayuda a fomentar una cultura organizacional que valora la diversidad y promueve la innovación. Este cambio cultural es muy importante para asegurar un ambiente donde todos los colaboradores se sientan valorados y comprendidos.

Para que la adopción de estas tecnologías cumpla su objetivo, es cardinal que las organizaciones acompañen su implementación con un enfoque ético y centrado en el ser humano. Esto implica invertir en capacitación continua y en ética para los empleados y en la revisión de las políticas de inclusión para asegurar que sean efectivas y relevantes.

La transformación digital en recursos humanos debe verse como una oportunidad no solo para mejorar la eficiencia, sino también para replantear las prácticas de gestión del talento, promoviendo la equidad y el respeto hacia la diversidad. La inclusión de personas atípicas puede enriquecer el ambiente de trabajo y contribuir a construir organizaciones más sostenibles y exitosas. (Milan et al., 2024)

Una estrategia planteada por Martínez & Fernández, (2019), es la extensión necesaria de ontologías (la ontología en el área de la IA, es un mapa conceptual detallado que describe los conceptos clave, las relaciones entre ellos y las reglas de un área de conocimiento en

particular) se reconoce entonces la necesidad de actualizar y extender las ontologías existentes en recursos humanos para reflejar adecuadamente los avances tecnológicos y las nuevas prácticas en contratación.

### ***Desafíos Legales del Uso de IA en el Reclutamiento y Selección de Talento Humano***

López (2024) define que la falta de transparencia en el funcionamiento de los sistemas algorítmicos puede dificultar la comprensión de la forma cómo se toman las decisiones de selección, lo que intensifica el riesgo de discriminación y la percepción de injusticia.

Con respecto al cumplimiento de normativas de protección de datos y no discriminación, Devaraju (2022) explica que a pesar de los beneficios, también se destacan varios desafíos, incluyendo la necesidad de abordar sesgos inherentes en los datos utilizados para entrenar los modelos de procesamiento de lenguaje natural (NLP), así como preocupaciones relacionadas con la privacidad y la transparencia en las decisiones automatizadas de reclutamiento.

En cuanto a la responsabilidad legal por las decisiones tomadas por la IA en la gestión del talento humano Fernández-Martínez & Fernández (2020) afirman que existe una notable falta de regulación en el uso de la IA en el reclutamiento, lo que genera inquietudes sobre la equidad en los procesos de selección. Las leyes actuales en varios gobiernos no siempre abordan de forma adecuada cómo se deben utilizar estas tecnologías, lo que puede llevar a prácticas discriminatorias.

Fernández-Martínez & Fernández (2020) concluyen que es decisivo implementar auditorías externas y controles en los sistemas que utilizan IA en el reclutamiento de talento, esto se debe efectuar para garantizar que los procesos sean justos, transparentes y conformes a la normativa legal, también en este mismo espectro plantean que:

En el proceso de reclutamiento y selección se analizan características debatidas que se miden mediante tecnologías de imagen y reconocimiento de voz (como la apariencia



física y otras características demográficas), las cuales pueden influir injustamente en las decisiones de contratación. Este uso plantea dilemas éticos y la necesidad de reconsiderar qué elementos deben ser evaluados en un proceso de selección.

Así mismo proponen el desarrollo de una auditoría ética y legal en el área del reclutamiento y realizar el análisis de video-entrevistas a través de enfoques basados en reglas y sistemas que permitan abordar las normativas laborales apropiadamente, en un paso hacia una implementación más responsable de IA, esta propuesta busca facilitar la transparencia y la rendición de cuentas en los sistemas.

Por último, se debe tener en cuenta que:

El respeto a las garantías legales requiere que las empleadoras, en un exigente ejercicio de transparencia, faciliten la información suficiente sobre la utilización de estos recursos en la toma de decisiones que puedan incidir en las relaciones de trabajo. Desde esta perspectiva, la actividad legislativa dirigida a garantizar que, tanto en términos individuales como colectivos, las personas trabajadoras puedan conocer cómo funcionan las herramientas digitales que se usan en la empresa cobra una relevancia superior, y pueden contribuir a mejorar la eficacia de los derechos individuales y colectivos reconocidos históricamente en normas nacionales y europeas. (Gómez Gordillo, 2023)

Divino (2024) define la gobernanza como las prácticas de gestión y el cumplimiento, como la adaptación de las prácticas a la ley, consecuentemente resume los riesgos jurídicos en: falta de confidencialidad, problemas de privacidad, violación de la propiedad intelectual, derechos de autor personales y de bases de datos, violación de la alfabetización digital, violación de imparcialidad, decisiones sesgadas y discriminación, falta de herramientas de auditoría, amenazas cibernéticas y riesgo de seguridad.

---

En cuanto a los riesgos psicosociales asociados al uso de nuevas tecnologías Garrido et al. (2024) destacan que los principales suelen ser los que se enfocan en la gestión del tiempo laboral y su injerencia con la vida personal. Además, señalan la importancia de factores como las altas exigencias, la necesidad de respuestas inmediatas, los plazos ajustados, la fatiga mental, la disponibilidad constante, las tareas de rutina y la sobrecarga de información se intensifican con el uso de tecnología, haciendo necesario su control por medio de protocolos negociados y convenciones. (p118)

En el otro lado del espectro, la tecnología puede cumplir un papel preventivo de los riesgos psicosociales, puede ser una herramienta útil para detectar oportunamente factores desencadenantes (como ritmo de trabajo, nivel de productividad, aislamiento, teletrabajo, repeticiones de funciones, trato directo con público, pocos periodos de descanso, edad media, existencia o no de mecanismos de promoción profesional o económica, etc.) e identificar síntomas tempranos (como la frecuencia e índice de bajas por incapacidades), previniendo mayores afectaciones. (Cuadros Garrido et al., 2024, pp. 153-154)

También analizan como la IA puede cumplir un doble papel en el área de riesgos de seguridad y salud en el trabajo. Puesto que por un lado puede generar nuevos riesgos, como la presión psicológica ocasionada por la vigilancia constante y la predicción del rendimiento además de la disminución del contacto interpersonal. Por otro lado, la IA es una herramienta preventiva eficaz, pues es capaz de sustituir a los trabajadores en tareas peligrosas, hace evaluación en tiempo real de múltiples factores de riesgo, e identifica síntomas tempranos de enfermedad profesional utilizando indicadores, mejorando las políticas de promoción y prevención. (Cuadros Garrido et al., 2024, p. 153)

### ***Desafíos Técnicos y de Implementación:***

Los desafíos técnicos tienen que ver en particular con: los datos (Alasino, 2024), los costos, humanos y metodológicos (Al-Alawi et al., 2021)



**Desafío Técnico 1: Datos.** Al ser el insumo fundamental de los sistemas de IA, su adecuada gestión procesamiento y representatividad son un reto para los procesos empresariales, su correcta gestión determinante en los procesos de reclutamiento y selección esta relevancia se puede observar en diferentes áreas:

- **Calidad.** La calidad de los datos es esencial en el contexto del procesamiento del lenguaje natural (PLN), especialmente en sistemas que analizan la similitud semántica entre documentos (Alasino, 2024). Los datos de alta calidad son primordiales para garantizar la precisión, la eficiencia y la equidad en diversas aplicaciones, desde la selección de personal hasta la toma de decisiones empresariales.
  - **Precisión y Relevancia.** Los datos precisos y relevantes permiten que los modelos de IA aprendan patrones y ayuden en la toma de decisiones informadas (Moyota Santacruz, M. D., & Tupiza Pujos, M. D. (2024), s. f.). Los datos de alta calidad están libres de errores y representan con precisión la realidad que están destinados a modelar, lo que lleva a resultados más fiables. En el contexto de la selección de personal, esto significa que la información sobre las habilidades, la experiencia y las competencias de los candidatos debe ser correcta y pertinente para el puesto que se ofrece (Alasino, 2024).
  - **Uniformidad del Lenguaje.** Es necesario que todo el texto esté en un mismo idioma, por ejemplo, en español, para facilitar el entrenamiento de modelos determinados para ese idioma y asegurar que los análisis sean más precisos en dicho contexto idiomático (Alasino, 2024).
  - **Limitaciones Impuestas por conjuntos de datos reducidos (small data):** Muchas veces, los datos disponibles son insuficientes o no representan adecuadamente la diversidad de la fuerza laboral, lo cual afecta la precisión de los modelos (Tambe (2019), s. f.)
- 
-

- **Reducción de Sesgos.** Los datos de entrenamiento del modelo, deben someterse a prácticas de gobernanza y gestión de datos correcta, para evitar sesgos que puedan afectar de forma negativa los derechos fundamentales o dar lugar a discriminación, (Garrido et al., 2024). La calidad de los datos influye claramente en la capacidad de los modelos para aminorar los sesgos humanos inconscientes y suscitar una evaluación más objetiva y equitativa (Alasino, 2024). Sin embargo, es muy importante la auditoria y supervisión de estos modelos para evitar que los algoritmos reflejen sesgos presentes en los datos de entrenamiento.
  - **La Limpieza y Normalización.** Se observa una mejora del rendimiento del modelo predictivo cuando se realiza una selección de características relevantes y no redundantes lo cual reduce el costo computacional del modelado, (Villegas & Munera, s. f.) igualmente la homogeneización de mayúsculas y minúsculas y la estandarización de variantes de palabras, son básicos para asegurar la consistencia a lo largo del proceso (Alasino, 2024).
  - **Disponibilidad y Gestión.** La disponibilidad de datos hace referencia a la facilidad con la que se pueden acceder, compartir y utilizar estos datos (Moyota Santacruz, M. D., & Tupiza Pujos, M. D. (2024), s. f.). Es primordial tener claro cómo se van a utilizar los datos, cómo se van a relacionar y cómo se van a utilizar para mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas. La gestión ética y segura de los datos personales es indispensable para proteger la confianza de los candidatos y cumplir con las regulaciones legales en cuanto a protección de datos.
  - **Consentimiento.** De acuerdo con lo anterior, solo se deben recopilar los datos necesarios para el propósito específico del modelo de IA. (Moyota Santacruz, M. D., & Tupiza Pujos, M. D. (2024), s. f.) por lo cual explica Ligarreto & López (2024) las
- 
-

empresas deben informar a los candidatos sobre cómo se recopilan, usan y almacenan sus datos, y obtener su consentimiento explícito para estas prácticas.

En este sentido, aparecen los datos sintéticos, una tecnología de vanguardia que aumenta la privacidad. Dicha tecnología replica los patrones y las tendencias de conjuntos de datos confidenciales, pero no contienen información específica que pueda relacionarse con individuos, organizaciones o gobiernos. (*How the top 10 emerging technologies of 2024 will impact the world, 2024*)

**Desafío Técnico 2: Costos.** La adopción generalizada de IA en selección y reclutamiento todavía se encuentra en una etapa inicial y muchas empresas aún no han implementado esta tecnología, el uso en el reclutamiento implica costos elevados, incluyendo la adquisición de tecnología, la formación del personal y la necesidad de un equipo técnico. Estos factores, junto con la falta de confianza en la IA y los problemas de ciberseguridad, dificultan la adopción generalizada de la IA en las empresas. (Al-Alawi et al., 2021)

Los altos costos de adquisición, mantenimiento e implementación de herramientas de IA generan que las empresas grandes y de alta tecnología sean las más propensas a adoptarlas en sus procesos de contratación.

**Desafío Técnico 3: Factor Humano.** La implementación de IA es compleja y requiere colaboradores con competencias específicas y formación continua del personal encargado del proceso, así mismo hay una escasez de personal con el perfil adecuado para su manejo. (Cantero G. 2021)

A pesar de las ventajas potenciales, la implementación de la IA en el reclutamiento afronta retos importantes como el miedo y la falta de entendimiento de los sistemas de IA por parte de los reclutadores. Abordar estos obstáculos será esencial para maximizar los beneficios de la IA en la gestión del talento humano. (Roumbanis, 2025)

---

---

**Desconfianza.** En general, la formación y preparación de los profesionales de recursos humanos para utilizar adecuadamente esta tecnología es deficiente y se puede observar tanto resistencia como desconfianza hacia su uso debido al miedo de ser sustituido por la tecnología en un futuro próximo. (Alcover, 2023)

Al respecto el Foro económico Mundial, expresa que: “las tecnologías y servicios digitales y las organizaciones que los proporcionan protegerán los intereses de todas las partes interesadas y cumplirán con las expectativas y valores”, por lo cual propone adoptar un marco de confianza en la era digital como se ve en la Figura 10, el cual contempla diseñar un marco global para la confianza compuesto por ocho dimensiones operativas y tres objetivos generales: seguridad y confiabilidad, rendición de cuentas y supervisión, y uso inclusivo ético y responsable. (WEF\_World\_Economic\_Forum\_Digital\_Trust\_Initiative\_2023.pdf, s. f.)

**Figura 11**

*Confianza digital en la era inteligente Foro Económico Mundial*



Nota Imagen tomada de (WEF\_World\_Economic\_Forum\_Digital\_Trust\_Initiative\_2023.pdf, s. f.)



**Capacitación, Educación y Desarrollo.** Es una necesidad del proceso tener personal capacitado para utilizar la IA. Es clave capacitar y fomentar las competencias de los profesionales de recursos humanos para que comprendan y gestionen de forma eficaz el uso de la IA generativa, esto incluye el desarrollo de competencias en análisis de datos, comprensión de algoritmos, capacidad para interpretar y aplicar los resultados obtenidos por la IA, aprovechando sus beneficios mientras se minimizan los riesgos inherentes, asegurando que la tecnología complemente el juicio humano en lugar de reemplazarlo. (Budhwar et al., 2023).

De la misma manera señala Iturbide Griñán (2022) la IA puede llevar a la transformación de los roles laborales, lo que implica la necesidad de que los empleados adquieran nuevas habilidades y competencias tecnológicas, la labor de los reclutadores seguirá siendo esencial y lo beneficioso será encontrar un enfoque híbrido entre el ser humano y la máquina.

**Gestión del Cambio:** Como expone Tambe (2019) la complejidad de los fenómenos de recursos humanos, su naturaleza multifacética y dinámica genera dificultades en la modelización y análisis de datos. También advierte posibles reacciones adversas de los empleados y gerentes, debido a que las decisiones automatizadas pueden provocar desconfianza o resistencia por parte del personal, lo que puede impactar negativamente el clima y la cultura organizacional. lo que subraya la importancia de considerar el impacto social de las decisiones basadas en algoritmos puedan tener en dichas áreas.

Para evitar dicho fenómeno Canossa & Peraza (2024) proponen fomentar una mentalidad abierta a la innovación y a la adopción de nuevas tecnologías y que la implementación sea gradual y adecuadamente gestionada para evitar la resistencia al cambio generando organizaciones de aprendizaje.

**Equipos Humano-IA (HAT)** “También conocido como equipo humano-agente autónomo, es un equipo formado por al menos un humano y un agente artificial autónomo,

---

---

donde los miembros son interdependientes, comparten un objetivo común y poseen un grado significativo de independencia” (Alcover, 2023), dichos equipos son fundamentales para el funcionamiento adecuado de modelos de IA puesto que tienen la capacidad de lograr un mejor rendimiento y alcanzar objetivos superiores comparativamente con equipos de solo máquinas o solo humanos.

En esta línea *Tambe (2019)* plantea las recomendaciones específicas para implementar la IA en los equipos de trabajo mancomunados y propone la integración de la voz del empleado y definir un marco para la implementación.

Por otro lado *Madanchian et al. (2023)* sugieren estrategias para una integración efectiva de herramientas de IA en talento humano, que incluyen la preparación organizacional, el fomento de la confianza en los sistemas de IA y el desarrollo de habilidades blandas, como liderazgo y trabajo en equipo, que son esenciales para maximizar el potencial de la IA.

***Equilibrio Entre Creación y Destrucción de Empleo:*** Aún existe incertidumbre sobre si la IA generativa deshabilitará trabajos existentes o generará nuevas oportunidades laborales. Esta dualidad requiere un análisis cuidadoso y un enfoque proactivo por parte de los directores de recursos humanos (*Budhwar et al., 2023*).

**Desafío Técnico 4: Metodología.** La implementación, integración, actualización y adaptación de los sistemas con los sistemas existentes es un desafío que requiere planificación y recursos.

***Revisión de Procesos:*** La IA requiere una revisión y adaptación de los procesos de selección existentes. Esto implica una planificación cuidadosa y una implementación gradual para asegurar una integración fluida de la IA en las prácticas de recursos humanos (*Moyota Santacruz, M. D., & Tupiza Pujos, M. D. (2024)*, s. f.) así mismo las empresas deben realizar un esfuerzo para la actualización y adaptación tecnológica de sus estructuras para poder integrar las nuevas herramientas de IA.

---

---

***Causalidad y Efecto:*** Se destaca que los modelos de aprendizaje automático (ML) tienden a enfocarse en asociaciones en lugar de relaciones causales, lo que puede limitar la efectividad de las predicciones en el contexto de recursos humanos. El autor propone realizar la incorporación de métodos de modelización causal para mejorar la calidad de las decisiones de la IA y evaluar la integración con los sistemas existentes. (Tambe, 2019)

***El Problema de la Caja Negra.*** Este problema se refiere a un fenómeno en el cual las aplicaciones de IA aprenden con base en los datos que se les dan, realizan conclusiones y presentan resultados, todo esto sin explicar como lo han hecho. Esto puede representar un obstáculo en el área empresarial, puesto que el rendimiento de cuentas es muy importante. Si la compañía toma decisiones basada en IA, puede ser difícil de explicar que estas se toman sin saber de donde surgió la información. (Los siete retos de la inteligencia artificial en el entorno empresarial | Harvard Deusto, s. f.)

## **El Caso de las Empresas de Tecnología**

### ***Características Específicas del Sector Tecnológico.***

Según IBM Think (*¿Por qué hay escasez de talento tecnológico?*, 2024) existe una demanda de talento altamente especializado, debido a que la tecnología avanza de forma vertiginosa, la vida media de ciertas habilidades tecnológicas se reduce rápidamente, de tal manera que estas competencias se vuelven obsoletas cada 2.5 años lo que genera la necesidad de que sean actualizadas constantemente. El número de nuevos puestos de trabajo creados en torno al conocimiento de IA, especialmente en relación con la IA generativa, se disparó, Esto incluye ingenieros de software, científicos de datos y desarrolladores que pueden crear y emplear nuevos modelos de IA y herramientas informáticas.

Respecto al talento humano Deloitte en su artículo (*Navigating the Tech Talent Shortage*, s. f.), en la medida que las organizaciones reconocen el valor del talento tecnológico,



para poder crecer. Han aumentado su demanda de talento en tecnologías de la información IT, de tal forma que:

En la próxima década, se estima que la fuerza laboral tecnológica de EE. UU. crecerá al doble de la tasa de la fuerza laboral general de EE. UU. Un informe pronostica que la demanda de talento tecnológico crecerá a 7,1 millones de empleos tecnológicos para 2034 en los Estados Unidos, desde un estimado de seis millones en 2023. Y a pesar de los despidos de alto perfil en el sector tecnológico en 2023, la tasa de desempleo entre los trabajadores tecnológicos sigue siendo significativamente inferior a la tasa de desempleo de la fuerza laboral en general.

Existe una competencia por el talento y necesidad de atraer a los mejores profesionales, Forbes informa que, para el 2030 la demanda laboral de profesionales en tecnologías de la información (TI), el América Latina crecerá hasta 10 veces más si se le compara con el año 2020. El 70% del gasto de las empresas en esta región estará dedicado a herramientas de transformación digital.(Staff, 2025).

En la misma línea Mashiah (2021) explica que el empleo en las industria tecnológicas enfrentan una constante necesidad de talento lo cual genera un competencia entra las organización por lograr atraerlo y retenerlo. De tal forma que la marcada necesidad de especialistas en tecnología que condiciona el mercado actual es una situación común en el denominado ecosistema tecnológico global, por lo cual, para afrontar dicha escasez y gestionar la crisis de este tipo de empleos, las empresas de tecnología están adoptando el Employer Branding (marca empleadora) como estrategia de reclutamiento, el cual tiene como objetivo convencer y atraer potenciales candidatos en línea generando propuestas laborales muy atractivas.

Ahora bien, cuando las empresas emergentes están en busca de personal tiene recursos más limitados, este estudio de (Nakaya & Ishida, 2022) utilizo la técnica análisis de



componentes principales (PCA), la cual simplifica la dimensionalidad de un gran conjunto de datos, para identificar las competencias laborales más importantes en un emprendimiento de alta tecnología, descubrieron que las competencias más destacadas eran; la capacidad de tolerar la incertidumbre (la competencia de crear una hipótesis sin estar limitado por hechos y metodologías inmediatos), y fue detectada al analizar las conversaciones e interacciones de los trabajadores, este marco de referencia podía utilizarse para seleccionar sus empleados.

### ***El Reclutamiento en Empresas de Tecnología***

El reclutamiento para empresas de tecnología es un área altamente especializada porque los reclutadores deben conocer las diferentes tecnologías de software que hay en el mercado y para qué sirven, además deben tener un vasto lenguaje técnico para poder comunicarse con los potenciales candidatos, además la selección de talento en TI tiene las siguientes características: salarios altos y competitivos, bajas postulaciones a las vacantes y escasez de profesionales. («¿Qué hace un reclutador TI?», 2019)

Las empresas tecnológicas, como Amazon, han sido pioneras en el proceso automatización del proceso de selección, han implementado sistemas de IA para automatizar la selección de candidatos, utilizando algoritmos que procesan datos históricos de contratación para identificar a los mejores postulantes de manera rápida y eficiente. (Borges, s. f.)

De igual forma, la gestión de carrera organizacional es un área fundamental de la gestión del talento humano, este estudio de (Huang et al., 2016) utilizó análisis de Big data para construir un modelo teórico del mecanismo de gestión de la carrera organizacional, de una muestra representativa de trabajadores de conocimiento en empresas de alta tecnología y concluyeron que la promoción justa, la información sobre la carrera, la atención a la capacitación, al autoconocimiento vocacional y la participación laboral influyen de manera positiva en la lealtad laboral y el compromiso de los empleados.



Como lo afirman Hourquet & Roger (2005)“Los profesionales de Investigación y Desarrollo (I+D), particularmente en empresas de alta tecnología, necesitan prácticas específicas de Gestión de Recursos Humanos. Su entorno de trabajo se caracteriza por un bajo nivel de formalización y un gran número de interacciones con otras funciones. Las carreras convencionales basadas en el poder y el estatus dentro de organizaciones piramidales no se adaptan a su situación”

Nakaya & Ishida (2022) presentan un ejemplo de lo anterior, y es la industria denominada microelectrónica, la cual es un ramo de las ciencias aplicadas, reconocida por estar a la vanguardia el desarrollo científico y que proporciona la mejor tecnología disponible en la actualidad. Esta industria requiere gran inversión de capital, produce productos de alto valor agregado y necesita profesionales de alto desempeño, por lo cual se requiere una gestión especializada de la administración de recursos humanos.

### ***El Proceso de Reclutamiento Especializado en Tecnologías de la Información (TI).***

La implementación de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en empresas del ramo de la tecnología ha transformado profundamente estos procesos. Para estas labores se están utilizando programas de análisis automatizado de hojas de vida, evaluación de competencias por medio de algoritmos, y optimización de la experiencia del candidato, de esta forma la IA facilita a empresas del ramo tecnológico la búsqueda y contratación de los mejores profesionales en un mercado particularmente competido. (*Listopro*, s. f.)

La Evolución técnica y de habilidades blandas en este sector es particularmente difícil en la evaluación precisa de habilidades técnicas, el uso de IA ofrece soluciones innovadoras, para lo cual se utilizan plataformas que integran entornos de codificación en tiempo real para evaluar la calidad y las técnicas de codificación que utiliza el candidato. Otras herramientas utilizan Machine Learning (ML) para simular ataques informáticos y medir la capacidad de

---

---

respuesta en ciberseguridad. En cuanto a las habilidades blandas se están utilizando herramientas como visión por computadora y procesamiento de voz, las cuales analizan patrones de voz y micro expresiones faciales para predecir diversas competencias. (*Listopro*, s. f.)

Respecto a la calidad de las contrataciones y los equipos directivos TI, en este estudio realizado en una muestra de empresas que cotizan en bolsa A-share de China desde 2011 hasta 2021 realizado por (Wang & Yang, 2024), indica que las empresas en las etapas iniciales del proceso de transformación digital deben priorizar la contratación de gerentes con experiencia digital en el equipo de alta dirección, debido a que su función es esencial para promover la transformación digital y la innovación.

De igual forma, se propone que, en la selección de los miembros del equipo de alta dirección, las empresas podrían considerar nombramientos duales, como ejecutivos responsables de la gestión, implementación y utilización de tecnologías de la información y sistemas informáticos Chief Information Officer (CIO) para alinear la estrategia tecnológica de la empresa con la estrategia corporativa, combinado con otras funciones. Finalmente, este estudio recomienda que los equipos de alta dirección (EAD) con antecedentes digitales deben buscar competencias tecnológicas más profundas antes de embarcarse en las correspondientes gestiones empresariales y de procesos.

Los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en empresas de tecnología tienen unas características individuales particulares generado por una alta demanda de personal especializado y una pequeña oferta de mano de obra que cumpla con los requerimientos, además de las condiciones individuales de las empresas de tecnología en cuanto a disrupción del conocimiento pues es un sector que se encuentra en permanente evolución y son pioneros en los procesos de transformación digital e incorporación de nuevas tecnologías. (*¿Por qué hay escasez de talento tecnológico?*, 2024)

---

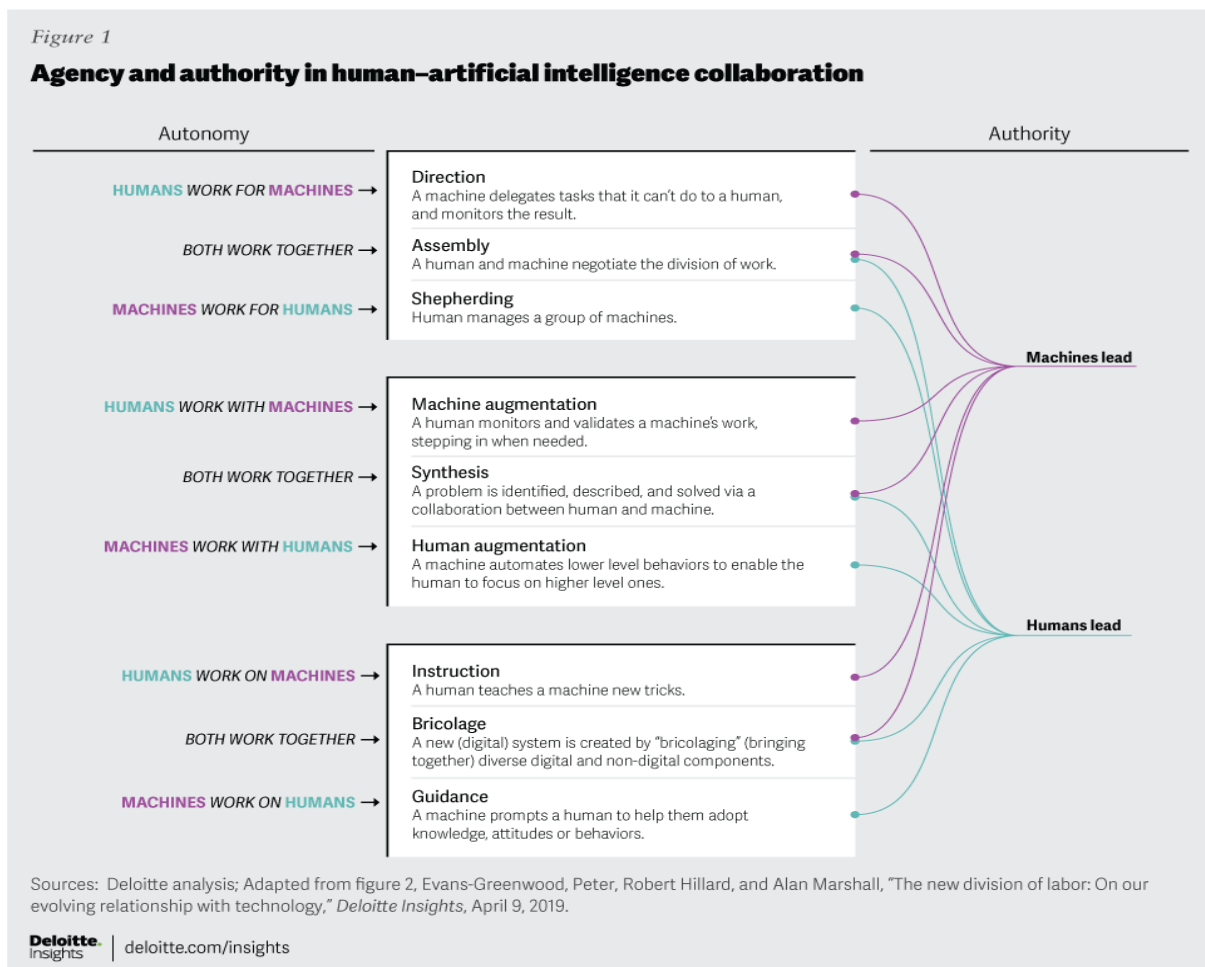
---

## Inteligencia Humana vs Inteligencia Artificial

La inteligencia humana y la inteligencia artificial deben trabajar de la mano, pues ciertas características son exclusivas del pensamiento humano, como la intuición, la creatividad, la autoconciencia y la empatía, en resumen, al IA y la inteligencia humana deben colaborar de forma mancomunada, de acuerdo con Deloitte (*Predicting the unpredictable. 2024*), es más productivo considerar la tecnología como una forma de acción humana, en lugar de como una fuerza extrínseca sobre la que tenemos poco control, por esto proponen un modelo en el cual se comparten la autonomía y la autoridad en una nueva división del trabajo.

**Figura 12**

*Colaboración humano-IA*



Nota: tomado de Deloitte Insights *Predicting the unpredictable* (2024)

## Discusión

En los resultados de la revisión bibliográfica se encontró que los beneficios del uso de IA en reclutamiento y selección de talento humano, estas mejoras pueden ser en eficiencia, disminución de costos, aumento de productividad y mejor experiencia de candidato descritos por Al-Alawi et al. (2021) y Budhwar et al. (2023) entre otros, lo que coincide con los trabajos de Morales et al. (2023) y Naranjo Gaibor (2025) de otro lado, a pesar de estos beneficios Charlwood & Guenole (2022) proponen una visión de futuro bajo dos lentes uno pesimista y otro optimista, con la premisa de que bajo una "lente de paradoja" que utilizan para analizar diferentes escenarios sobre cómo la IA podría afectar la gestión de recursos humanos, y sugieren que tanto las visiones positivas como negativas del futuro probablemente coexistirán.

Por su parte artículos como el de Iturbide Griñán (2022) mencionan el uso de herramientas de análisis de gestos faciales para los procesos de selección, contrariamente el Reglamento Europeo de la IA considera la prohibición en el ámbito laboral de herramientas que infieren emociones.

En cuanto a los sesgos y discriminación diversos artículos respaldan la probabilidad de ocurrencia de este riesgo, Soleimani et al. (2021) y también Fulgu & Capraro (2024) por lo cual se hacen necesarios criterios éticos y legales defendidos por Hofeditz et al. (2022) y también por Fernández-Martínez & Fernández (2020) quienes además proponen una auditoria multi agente de los sistemas.

La protección de datos personales y la seguridad también son un asunto de interés descrita por Devaraju (2022) y otros, que puede ser mitigada por el uso de datos sintéticos, (*How the top 10 emerging technologies of 2024 will impact the world*, 2024)

En cuanto a la disminución de los costos, encontramos que es un hallazgo repetitivo como reportan *Sastre L. & Villalba (2024)*, pero por otro lado se pudo determinar que hay un



alto costo de implementación de la tecnología por lo cual solo las empresas de grandes recursos tienen acceso a ella, Al-Alawi et al. (2021), lo cual según la OIT puede generar desigualdad.

La selección de talento humano en empresas del área tecnológica es una rama especializada del talento humano que requiere atención y estudio tanto por su pensamiento disruptivo, tanto como las condiciones de su talento humano. Nakaya & Ishida, (2022)

Se reportaron diversos beneficios, retos y desafíos claramente expresados, pero corresponde a las empresas informarse correcta y ampliamente y tener en cuenta estas situaciones para hacer un adecuado uso de la tecnología y de su implementación.

### **Conclusiones**

En este trabajo se realizó una revisión bibliográfica acerca de los beneficios y desafíos del uso de (IA) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en empresas de tecnología. Lo más importante de esta revisión fue que se encontraron suficientes documentos que contenían la información, porque existen abundantes estudios realizados recientemente sobre el área. Lo que más ayudo a realizar esta revisión fueron las bases de datos disponibles porque se pudo acceder a diversos estudios de código abierto. Lo más difícil de esta revisión fue encontrar artículos específicos de la cultura laboral y del reclutamiento de talento humano en empresas de tecnología porque hay muchos artículos que no están disponibles en acceso abierto.

También se examinó en la bibliografía existente acerca de cómo se está aplicando la IA en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Se encontraron descripciones detalladas de la aplicación de la IA en estos procesos. Las principales aplicaciones se observan en las tareas de recolección de hojas de vida, cribado de las mismas, automatización de entrevistas y comunicación con los candidatos.



Se describieron los resultados que se han encontrado en los estudios en cuanto a beneficios y desafíos del uso de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, por medio del análisis de las fuentes encontradas, se determinó que la IA ofrece diversos beneficios tales como la automatización de tareas repetitivas, mejora en la eficiencia, productividad y calidad del proceso, disminución de costos y tiempos, ampliación del alcance en la búsqueda de talento y una mejor experiencia de los candidatos. A pesar de esto también encontramos desafíos significativos de orden técnico como los costos de implementación, el factor humano, la metodología, y los datos que se utilizan en los modelos.

Se identificaron los principales beneficios y desafíos éticos y legales que se pueden presentar en la implementación de IA en la gestión del talento humano, dentro de los beneficios encontramos una mayor objetividad, inclusión y alcance del proceso y dentro de los desafíos encontramos el sesgo algorítmico, discriminación, privacidad y protección de datos y la falta de reglamentación y auditoría.

Específicamente en el reclutamiento y selección en empresas de tecnología, se encontraron evidencias documentadas sobre los beneficios y desafíos del uso de IA, se encontró un sector en expansión y con una necesidad constante de personal capacitado. El sector presenta una baja oferta y una alta demanda con ingresos altos y una gran competencia por el talento, esto genera la necesidad de reclutamiento altamente especializado. De igual forma el recurso humano de TI requiere de prácticas específicas de talento humano para lograr la retención de y compromiso, eso incluye los procesos de reclutamiento y selección.

Este trabajo contribuye a recoger información relevante, desde muchas fuentes y puede servir para que los gerentes de talento humano tengan información valiosa, que se requiere en la vertiginosa transformación digital e implementación de modelos de IA en proceso de talento humano. Se exploraron diferentes países y contextos además se revisaron los procesos de talento humano haciendo énfasis en reclutamiento y selección, se tomaron en cuenta puntos de

---

vista técnicos, humanos, éticos y legales. Las limitaciones del estudio se encuentran en la abundante cantidad de información académica disponible y la progresiva masificación, y el periodo de tiempo hace que la muestra sea limitada.

La rapidez con que están evolucionado los avances de la IA hace que las aplicaciones estén en constante cambio y no se puedan evaluar de forma exhaustiva, la novedad del mismo desarrollo, la confidencialidad ocasionada por la competencia, y la orientación practica no académica, pueden ser factores condicionantes de la investigación del reclutamiento y selección en empresas tecnológicas.

Así que, partiendo de esta revisión, surgen nuevas preguntas de investigación las cuales podrían ser abordadas en futuros estudios.

¿Cuál es la obsolescencia de las aplicaciones de IA usadas en reclutamiento y selección de talento humano?

¿Cuáles han sido los resultados de la implementación de IA en cuanto a retención de personal utilizando IA en el proceso recursos humanos medida longitudinalmente?

¿Qué factores impactan en la experiencia del candidato durante el proceso de selección de talento TI?

¿Cuáles son los criterios clave utilizados en el proceso de selección de talento TI, utilizados por emprendimientos tecnológicos?

Como dijo Seneca: “Busquemos algo no bueno en apariencia, sino consistente y perdurable y más hermoso por su lado más escondido; descubramoslo.”



## Referencias

- Abeliuk, A., & Gutiérrez, C. (2021). Historia y evolución de la inteligencia artificial. *Revista Bits de Ciencia*, 14-21 Páginas. <https://doi.org/10.71904/BITS.VI21.2767>
- Achchab, S., & Temsamani, Y. K. (2021). Artificial Intelligence Use in Human Resources Management: Strategy and Operation's Impact. *2021 IEEE 2nd International Conference on Pattern Recognition and Machine Learning (PRML)*, 311-315. <https://doi.org/10.1109/PRML52754.2021.9520719>
- Al-Alawi, A. I., Naureen, M., AlAlawi, E. I., & Naser Al-Hadad, A. A. (2021). The Role of Artificial Intelligence in Recruitment Process Decision-Making. *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 197-203. <https://doi.org/10.1109/DASA53625.2021.9682320>
- Alasino, A. (2024). *Un enfoque de clasificación no supervisada para un sistema de recomendación de currículums vitae basado en la similitud semántica*.
- Alcover, C. M. (2023). ¿Son los robots recursos humanos? El desafío de la gestión de la fuerza de trabajo ante la transformación digital. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 231-256. <https://doi.org/10.51302/rtss.2023.18901>
- Alvarez López, L. D. (2023). HUMANOS 5.0: El recurso humano, activo fundamental para la competitividad. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 41-50. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.63>
- Arenas, D. J., & Arenas, D. J. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *null*. <https://doi.org/null>
- Arias, V., & Ramos, T. (s. f.). *TRABAJO FIN DE GRADO DOBLE GRADO EN PUBLICIDAD Y RRPP + ADE CURSO ACADÉMICO 2023/2024 CONVOCATORIA DE*.
- 
-

- Arroyave, L. J. L. (s. f.). *Explorando el potencial del Metaverso: Una evaluación de su utilidad en la selección de*.
- Aydin, E., Rahman, M., & Ozeren, E. (2023). Does Industry 5.0 Reproduce Gender (In)equalities at Organisations? Understanding the Interaction of Human Resources and Software Development Teams in Supplying Human Capitals. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10450-1>
- Bello, M., Bello, M., Belén, M., & Belen, M. (2021). Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección en recursos humanos internacionales. *null*.  
<https://doi.org/10.20511/usil.thesis/11230>
- Benítez, V. H. G., & Ruvalcaba-Gómez, E. A. (2021). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS NACIONALES DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN AMÉRICA LATINA: ESTUDIO DE LOS ENFOQUES DE ÉTICA Y DE DERECHOS HUMANOS. *Revista de gestión pública*. <https://doi.org/10.22370/rgp.2021.10.1.3151>
- Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023). Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): Benefícios, tendências e resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(2), e2022-0080. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220080>
- Borges, G. S. (s. f.). *Inteligência artificial, gênero e direitos humanos: O caso amazon*.
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Lee Cooke, F., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., ... Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- 
-

- Canossa-Montes De Oca, H., & Peraza-Villarreal, N. (2024). Gestión del Talento Humano en la Era de la Inteligencia Artificial: Retos y Oportunidades en el Entorno Laboral. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 302-319. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2170>
- Cantero G 2021 IA en los procesos de seleccion. (s. f.).
- Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729-742. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>
- Chaverra Marquez, J., Arce Gisbert, M., & Chamorro Gonzalez, C. (2024). Direccionamiento estratégico (DE) y la rentabilidad financiera de las empresas del sector turístico colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 25. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc25.derf>
- Chiavenato, I. (s. f.). *Gestión del talento humano*.
- CHIA-ES-11-2023—Adobe cloud storage. (s. f.). Recuperado 6 de noviembre de 2024, de <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:69161b5d-e2ab-4db5-b3bb-ef925c80de7c?viewer!megaVerb=group-discover>
- Cockburn, I., Henderson, R., & Stern, S. (2018). *The Impact of Artificial Intelligence on Innovation* (No. w24449; p. w24449). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w24449>
- Codina, L. (2018). *Revisiones bibliográficas sistematizadas: Procedimientos generales y Framework para ciencias humanas y sociales*. <http://repositori.upf.edu/handle/10230/34497>
- Cook, J. (s. f.). *OpenAI's 5 Levels Of 'Super AI' (AGI To Outperform Human Capability)*. Forbes. Recuperado 21 de febrero de 2025, de <https://www.forbes.com/sites/jodiecreek/2024/07/16/openais-5-levels-of-super-ai-agi-to-outperform-human-capability/>
- 
-

- Corvalan, J. G. (2019). El impacto de la Inteligencia Artificial en el trabajo. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 10(1), 35.  
<https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v10i1.25870>
- Cuadros Garrido, M. E., Selma Penalva, A., Pardo López, M. M., López Insua, B. D. M., Blasco Jover, C., Álvarez Cuesta, H., Cavas Martínez, F., Núñez-Cortés Contreras, P., San Martín Mazzucconi, C., & Fernández Collados, M. <sup>a</sup> B. (2024). *Inteligencia artificial y formas de trabajo emergentes* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Colex.  
<https://doi.org/10.69592/978-84-1194-692-6>
- Delecraz, S., Eltarr, L., Becuwe, M., Bouxin, H., Boutin, N., & Oullier, O. (2022). Responsible Artificial Intelligence in Human Resources Technology: An innovative inclusive and fair by design matching algorithm for job recruitment purposes. *Journal of Responsible Technology*, 11, 100041. <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2022.100041>
- Devaraju, S. (2022). Natural Language Processing (NLP) in AI-Driven Recruitment Systems. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 555-566. <https://doi.org/10.32628/CSEIT2285241>
- Divino, S. (2024). Governance and Compliance Recommendations for Artificial Intelligence in Business Management. *Nuevo Derecho*, 20(35), 1-17.  
<https://doi.org/10.25057/2500672X.1665>
- Fabrellas, A. G. I. (2024). Analítica de personas y discriminación algorítmica en procesos de selección y contratación. *LABOS Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social*.  
<https://doi.org/10.20318/labos.2024.9034>
- Fernández-Martínez, C., & Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11(1), 199-216.  
<https://doi.org/10.1515/pjbr-2020-0030>
- 
-

- Fulgu, R. A., & Capraro, V. (2024). Surprising gender biases in GPT. *Computers in Human Behavior Reports*, 16, 100533. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100533>
- Gallego, M. S. R., & Santos, D. T. (s. f.). *INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*.
- Garrido, M. E. C., Penalva, A. S., López, M. M. P., Insua, B. D. M. L., Jover, C. B., Cuesta, H. Á., Martínez, F. C., Contreras, P. N.-C., Mazzucconi, C. S. M., & Collados, M. B. F. (2024). Inteligencia artificial y formas de trabajo emergentes. *null*. <https://doi.org/10.69592/978-84-1194-692-6>
- Gil, A. de M., Gil, A. de M., Rodrigues, B. A. A., Rodrigues, B. A. A., Dutra, P. M. C., & Dutra, P. M. C. (2018). Cultura organizacional y los procesos de innovación y cambio: La relación de recursos humanos y la inteligencia artificial. *null*. <https://doi.org/10.14201/rea20186143153>
- Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2023). *Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*. International Labour Organization. <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>
- Gómez Gordillo, R. (2023). Digitalización Y Poder De Dirección En La Empresa: Entre La Distopía Y La Acción Sindical. *Direito Público*, 20(107). <https://doi.org/10.11117/rdp.v20i107.7553>
- Gómez, A. V. (s. f.). *1 Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich. Efectos, desafíos y percepciones*.
- González, S. (2024, marzo 14). Nuevo Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial ¿De qué trata? *ITCL*. <https://itcl.es/blog/reglamento-europeo-inteligencia-artificial/>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- 
-

- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hofeditz, L., Clausen, S., Rieß, A., Mirbabaie, M., & Stieglitz, S. (2022). Applying XAI to an AI-based system for candidate management to mitigate bias and discrimination in hiring. *Electronic Markets*, 32(4), 2207-2233. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00600-9>
- Hofeditz, L., Mirbabaie, M., Luther, A., Mauth, R., & Rentemeister, I. (2022). *Ethics Guidelines for Using AI-based Algorithms in Recruiting: Learnings from a Systematic Literature Review*. Hawaii International Conference on System Sciences.  
<https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.018>
- Hourquet, P. G., & Roger, A. (2005). Event-driven careers for R&D professionals? *International Journal of Technology Management*, 31(3/4), 275.  
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2005.006635>
- How the top 10 emerging technologies of 2024 will impact the world*. (2024, junio 25). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2024/06/top-10-emerging-technologies-of-2024-impact-world/>
- Huang, X., Zhang, J., & Qian, K. (2016). Big Data Analysis on the Relationship between the Organizational Career Management and Knowledge Workers' Work Involved—Take the High-Tech Enterprise as an Example. *2016 IEEE Trustcom/BigDataSE/ISPA*, 2251-2256. <https://doi.org/10.1109/TrustCom.2016.0347>
- Iturbide Griñán, S. (2022). *La Inteligencia Artificial en los procesos de selección* [Proyecto/Trabajo fin de carrera/grado, Universitat Politècnica de València].  
<https://riunet.upv.es/handle/10251/185552>
- 
-

Jha, S., Janardhan, M., M, D. R., Khilla, D. G., & Haokip, D. T. S. (2024). Transforming Talent Acquisition: Leveraging AI for Enhanced Recruitment Strategies in HRM and Employee Engagement. *Library Progress International*, 44(3), Article 3.

Jumbo-Quichimbo, G. N., & Jumbo-Quichimbo, G. N. (2019). La inteligencia artificial y su impacto en los procesos de selección. *null*. <https://doi.org/null>

*La Asamblea General adopta una resolución histórica sobre la IA | Noticias ONU*. (2024, marzo 21). <https://news.un.org/es/story/2024/03/1528511>

*La inteligencia artificial | International Labour Organization*. (2024, abril 23). <https://www.ilo.org/es/la-inteligencia-artificial>

*Ley de Inteligencia Artificial de la UE | Avances y análisis actualizados de la Ley de Inteligencia Artificial de la UE*. (s. f.). Recuperado 18 de febrero de 2025, de <https://artificialintelligenceact.eu/es/>

*Ligarreto Avendaño, N., & López Rivera, L. A. (2024)*. (s. f.).

*Lineamientos-uso-inteligencia-artificial-generativa-IAG-uniandes*. (s. f.).

*Listopro*. (s. f.). Recuperado 17 de febrero de 2025, de <https://www.listopro.com/blog-posts/el-papel-de-la-inteligencia-artificial-en-la-seleccion-de-talento-tech-casos-de-exito>

López, I. D. (2024). El impacto de los sistemas algorítmicos en los procesos de selección de personal. Análisis jurídico-laboral a la luz del nuevo Reglamento europeo en materia de inteligencia artificial. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.22257>

*Los siete retos de la inteligencia artificial en el entorno empresarial | Harvard Deusto*. (s. f.). Recuperado 25 de noviembre de 2024, de <https://www.harvard-deusto.com/los-siete-retos-de-la-inteligencia-artificial-en-el-entorno-empresarial>



- Madanchian, M., Taherdoost, H., & Mohamed, N. (2023). AI-Based Human Resource Management Tools and Techniques; A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 229, 367-377. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.039>
- Martínez, C. F., & Fernández, A. (s. f.). *Ontologies and AI in Recruiting. A Rule-Based Approach to Address Ethical and Legal Auditing*.
- Martínez, L. (2024, febrero 19). ¿Qué es y para qué sirve la ISO 42001:2023 de Inteligencia Artificial? *GlobalSuite Solutions*. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-y-para-que-sirve-la-norma-iso-42001-2023-inteligencia-artificial/>
- Mashiah, I. (2021). “Come and join us”: How tech brands use source, message, and target audience strategies to attract employees. *The Journal of High Technology Management Research*, 32(2), 100418. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2021.100418>
- Mejia-Charry, D. (s. f.). *Modelo de Inteligencia Artificial para la predicción del tiempo de vinculación de candidatos a la empresa Loyal Logística a partir de sus características sociodemográficas*.
- Milan, D., Soares, T. D. S., Antunes, E. S. C. E. F., Alves, G. S., Lucena, J. B., Queiroga, M. M. D., Frimaio, F. D. F. A., & Alves, M. L. D. S. (2024). Inovação em recursos humanos: O uso de tecnologias imersivas e ia na inclusão de pessoas atípicas no ambiente organizacional. *Revista Brasileira de Educação e Saúde*, 14(3), 692-696. <https://doi.org/10.18378/rebes.v14i3.10905>
- Morales, I. F., Pabón, R. S. G., Gamboa, V. R., & Bravo, A. H. (s. f.). *Aportes de la inteligencia artificial en los procesos de selección del talento humano en Colombia*.
- Moyota Santacruz, M. D., & Tupiza Pujos, M. D. (2024). (s. f.).
- Nakaya, Y., & Ishida, S. (2022). Human Resources Strategies in High-tech Startups during the Seed Phase: The Relationship between Recruitment, Career, and Tolerance of Uncertainty. *2022 IEEE International Conference on Industrial Engineering and*
- 
-

*Engineering Management (IEEM)*, 0057-0061.

<https://doi.org/10.1109/IEEM55944.2022.9989563>

Naranjo Gaibor, J. (2025). *Inteligencia artificial y el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14612811>

Navarro, E. Á., & Jurado, J. J. L. (s. f.). *Disrupción de la Inteligencia Artificial en los procesos de selección del talento*.

*Navigating the tech talent shortage*. (s. f.). Deloitte Insights. Recuperado 16 de febrero de 2025, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/overcoming-the-tech-talent-shortage-amid-transformation.html>

OCDE. (s. f.).

Papaioannou, D., Sutton, A., Carroll, C., Booth, A., & Wong, R. (2010). Literature searching for social science systematic reviews: Consideration of a range of search techniques. *Health Information & Libraries Journal*, 27(2), 114-122.

<https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00863.x>

Peralta, R. T., Peralta, R. T., Ramírez, A. L., Ramírez, A. L., Valenzuela, M. B., Valenzuela, M. B., Cirett-Galán, F., & Cirett-Galán, F. (2017). Algoritmos de Inteligencia Artificial para evitar la discriminación en los procesos de selección de personal. El caso de una empresa de Software. *null*. <https://doi.org/null>

*¿Por qué hay escasez de talento tecnológico? | IBM*. (2024, octubre 3).

<https://www.ibm.com/mx-es/think/insights/tech-talent-shortage>

*Predicting the unpredictable: How will technology change the future of work?* (s. f.). Deloitte Insights. Recuperado 21 de febrero de 2025, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/rethinking-future-of-work-models-to-predict-the-unpredictable.html>

- ¿Qué hace un reclutador TI? Aquí te lo decimos. (2019, agosto 2). *Reclutamiento de Personal de Tecnología*. <https://hireline.io/blog-reclutador/que-hace-un-reclutador-ti/>
- Quiñónez, I. A. G., & Mendoza, S. R. P. (2024). El rol de la Inteligencia Artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la Gestión del Talento Humano. *Reincisol*. [https://doi.org/10.59282/reincisol.v3\(6\)3880-3902](https://doi.org/10.59282/reincisol.v3(6)3880-3902)
- Reglamento—UE - 2024/1689—ES - EUR-Lex*. (s. f.). Recuperado 21 de febrero de 2025, de <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>
- Requena, M. L., & López, A. B. (s. f.). *IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN*.
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>
- Rodríguez Hernández, S. M. (2024). *La Inteligencia Artificial aplicada al área de recursos humanos: Una aproximación al estado del arte de la cuestión*. <https://hdl.handle.net/10784/34433>
- Roumbanis, L. (2025). On the present-future impact of AI technologies on personnel selection and the exponential increase in meta-algorithmic judgments. *Futures*, 166, 103538. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103538>
- Sastre Rodríguez, L., & Villalba Quiasua, C. (2024) *Reclutamiento Selección Eficiencia Trabajo de Grado*. (s. f.).
- Soleimani, M., Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. (2021). *Cognitive biases in developing biased Artificial Intelligence recruitment system*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.620>
- 
-

Staff, F. (2025, febrero 10). *Para 2030 la demanda de profesionales en TI certificados crecerá hasta diez veces en Latinoamérica*. Forbes Centroamérica.

<https://forbescentroamerica.com/2025/02/10/para-2030-la-demanda-de-profesionales-en-ti-certificados-crecera-hasta-diez-veces-en-latinoamerica/>

Tambe (2019). (s. f.).

*The Future of Jobs Report 2023*. (s. f.). World Economic Forum. Recuperado 21 de enero de 2025, de <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>

UNESCO. (s. f.).

Vázquez Arias, L. (2023a). *EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.

<https://hdl.handle.net/10115/26393>

Vázquez Arias, L. (2023b). *EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.

<https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/26393>

Vera, V. D. G., Arias, J. D. B., Quintero, L. F., López, I. C. P., López, C. Q., & Santacruz, J.

S. R. (2019). Development of an Emotional Salary Model: A Case of Application.

*Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1-18.

<https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>

Vera-Barbosa, A., Blanco-Ariza, A. B., Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019).

Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de

Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Villegas, J. L. M., & Munera, E. N. M. (s. f.). *Metodología para la clasificación de documentos de texto de hojas de vida basado en aprendizaje de máquina*.



Wang, B., & Yang, Y. (2024). Top management teams' digital experience and innovation efficiency: Evidence from China. *Business Process Management Journal*.

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0077>

*WEF\_World\_Economic\_Forum\_Digital\_Trust\_Initiative\_2023.pdf*. (s. f.). Recuperado 20 de febrero de 2025, de

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_World\\_Economic\\_Forum\\_Digital\\_Trust\\_Initiative\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_World_Economic_Forum_Digital_Trust_Initiative_2023.pdf)



### Apéndice A. Instrumento de Recolección de Datos

	Autor-Fecha	Título	Tipo de Documento	Comentario	Referencia Bibliografica	DOI	Area de inter
1	Amaz Sorianob (2023)	El uso de la inteligencia artificial en la selección y gestión del personal de las administraciones públicas	artículo original	legal, distinción entre los sistemas automáticos y autónomos	Amaz, A. S. (2022). El uso de la inteligencia artificial en la selección y gestión del personal de las administraciones públicas. <i>Documentación Administrativa</i> , 11-25.	<a href="https://orcid.org/0000-0003-1124-1240">https://orcid.org/0000-0003-1124-1240</a>	IARS
2	Abeliuk, A., & Gutiérrez, C. (2021).	Historia y evolución de la inteligencia artificial.	Artículo de revista académica	Historia de la IA, tiene datos relevantes, línea de tiempo	Abeliuk, A., & Gutiérrez, C. (2021). Historia y evolución de la inteligencia artificial. <i>Revista Bits de Ciencia</i> , 14-21 Páginas. <a href="https://doi.org/10.71904/BITS.V12I1.2767">https://doi.org/10.71904/BITS.V12I1.2767</a>	<a href="https://revistasdex.uchile.cl/index.php/bits/article/view/2767">https://revistasdex.uchile.cl/index.php/bits/article/view/2767</a>	IA Conceptos
3	Achchab (2021)	<a href="#">Artificial intelligence use in human resources management: strategy and operation's impact</a>	Artículo de conferencia	El diagrama sobre inteligencia artificial está aquí, cuadros de uso de IA	Achchab, S., & Tamsamani, Y. K. (2021, July). Artificial intelligence use in human resources management: strategy and operation's impact. In <i>2021 IEEE 2nd International Conference on Pattern Recognition and Machine Learning (PRML)</i> (pp. 311-315). IEEE.	DOI: 10.1109/PRML52754.2021.9520719	IATH
4	Al-Alawi (2021)	The Role of Artificial Intelligence in Recruitment Process Decision-Making	Artículo original	Excelente, muy completo el estudio relacionado con RyS	Al-Alawi, A. I., Naureen, M., AlAlawi, E. I., & Al-Hadad, A. A. N. (2021, December). The role of artificial intelligence in recruitment process decision-making. In <i>2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)</i> (pp. 197-203). IEEE.	<a href="https://doi.org/10.15223/policy-029">https://doi.org/10.15223/policy-029</a>	<a href="#">IARS</a>
5	Alasino, A. (2024)	Un enfoque de clasificación no supervisada para un sistema de recomendación de curriculums vitae basado en la similitud semántica	Artículo de revista académica	Documento técnico útil	Alasino, A. (2024). Un enfoque de clasificación no supervisada para un sistema de recomendación de curriculums vitae basado en la similitud semántica.	<a href="https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12910">https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12910</a>	IARS
6	Alcover, C. M. (2023)	¿ Son los robots recursos humanos? El desafío de la gestión de la fuerza de trabajo ante la transformación digital	artículo original	Muy bueno, este artículo tiene un muy buen enfoque	Alcover, C. M. (2023). ¿ Son los robots recursos humanos? El desafío de la gestión de la fuerza de trabajo ante la transformación digital. <i>Revista de Trabajo y Seguridad Social</i> . CEF, 231-256.	<a href="https://doi.org/10.51302/rts.2023.18901">https://doi.org/10.51302/rts.2023.18901</a>	IATH

### Apéndice B. Evaluación

Columna1	Autor-Fecha	Título	Título Resumen Palabras clave	IMRC	Objetivos- metodología, hallazgos- datos- conclusiones y resultados.	Fuente
1	Abeliuk, A., & Gutiérrez, C. (2021).	Historia y evolución de la inteligencia artificial.	x	x	x	Academico
2	Achchab (2021)	<a href="#">Artificial intelligence use in human resources management: strategy and operation's impact</a>	x	x	x	Scopus
3	Al-Alawi (2021)	The Role of Artificial Intelligence in Recruitment Process Decision-Making	x	x	x	Scopus
4	Alasino, A. (2024)	Un enfoque de clasificación no supervisada para un sistema de recomendación de currículums vitae basado en la similitud semántica	x	x	x	Academico
5	Alcover, C. M. (2023)	¿ Son los robots recursos humanos? El desafío de la gestión de la fuerza de trabajo ante la transformación digital	x	x	x	RR
6	Alexandra de Matos Gil, A., Rodrigues, B. A. A., & Dutra, P. M. C. (2018)	Cultura organizacional y los procesos de innovación y cambio: la relación de recursos humanos y la inteligencia artificial	x	x	x	RR
7	Alvarez López, L. D. A. (2022)	HUMANOS 5.0: el recurso humano, activo fundamental para la competitividad	x	x	x	Dimensions
8	Arenas, D. J. (2019)	Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada	x	x	x	RR
9	Arroyave, Lopez. J. (2024)	Explorando el potencial del metaverso: una evaluación de su utilidad en la selección de personal en la empresa Empleamos Temporales	x	x	x	Academico
10	Aydin, E. (2023)	Does Industry 5.0 Reproduce Gender (In)equalities at Organisations? Understanding the Interaction of Human Resources and Software Development Teams in Supplying Human Capitals	x	x	x	Scopus
11	Bello Montoya (2021)	Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección en recursos humanos internacionales	x	x	x	RR
12	Benitez (2021)	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS NACIONALES DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN AMÉRICA LATINA: ESTUDIO DE LOS ENFOQUES DE ÉTICA Y DE DERECHOS HUMANOS	x	x	x	RR
13	Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023)	Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências	x	x	x	Dimensions
14	Borges, G. S., & Filó, M. D. C. S. (2021)	Inteligência artificial, gênero e direitos humanos: o caso Amazon	x	x	x	Dimensions
15	Budhwar, P. et al (2023)	Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT	x	x	x	Scopus

### Apéndice C. Ficha Bibliográfica

Título	¿Son los robots recursos humanos? El desafío de la gestión de la fuerza de trabajo ante la transformación digital
Año	2023
Autor(es)	Alcover, C. M. (2023)
Problema que abordan	El estudio aborda el desafío de la gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital, específicamente en lo que respecta a la integración de robots y sistemas de inteligencia artificial (IA) en el entorno laboral.
Objetivos de la investigación	<p>El objetivo principal de la investigación es analizar las implicaciones de la transformación digital para la dirección y gestión de una fuerza de trabajo mixta e identificar los principales desafíos a los que se enfrenta en la actualidad y en el futuro próximo.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las características de los sistemas autónomos y de los equipos humanos-inteligencia artificial (IA).</li> <li>• Identificar los ejes que definen la gestión de una fuerza de trabajo mixta.</li> <li>• Analizar las implicaciones del uso de tecnologías en los procesos de gestión de recursos humanos.</li> <li>• Ofrecer conclusiones y recomendaciones para afrontar el desafío de la transformación digital en la gestión de la fuerza de trabajo y el uso de tecnologías en la gestión de personas.</li> <li>• Formular los principales interrogantes que definen los escenarios que la transformación digital plantea a la gestión de recursos humanos.</li> </ul>
Resumen	<p>El principal objetivo de este trabajo se centra en analizar las implicaciones de la transformación digital para la dirección y gestión de una fuerza de trabajo mixta—humanos y máquinas—, e identificar los principales desafíos a los que se enfrenta en la actualidad y en el futuro próximo en primer lugar, se analizan las principales características de los tipos de sistemas autónomos y los sistemas o equipos humanos-inteligencia artificial (IA). En segundo lugar, se identifican los ejes que definen la gestión de una fuerza de trabajo mixta y las adaptaciones e innovaciones que serán necesarias para hacerlo de manera eficaz. En tercer lugar, se analizan las implicaciones del uso de tecnologías en los propios procesos de gestión de recursos humanos, valorando su alcance y las consecuencias tanto técnicas como éticas. Por último, se ofrecen las principales conclusiones y una serie de recomendaciones para afrontar el desafío de la transformación digital para la gestión de la nueva fuerza de trabajo y el uso de las tecnologías en la gestión de personas.</p>

<p>Tipo de investigación Población y muestra</p>	<p>La investigación realiza una revisión de la literatura existente y de las tendencias actuales para proponer un marco de reflexión sobre los desafíos que plantea la transformación digital a la gestión de personas.</p>
<p>Principales Hallazgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transformación digital está cambiando la naturaleza del trabajo:</li> <li>• Gestión de una fuerza de trabajo mixta (humanos y máquinas):</li> <li>• Equipos humano-IA (HAT):</li> <li>• Implicaciones para los departamentos de recursos humanos:</li> <li>• Uso de IA en los procesos de RRHH (e-GRH):</li> <li>• Cuestiones éticas:</li> </ul>
<p>Conclusiones</p>	<p>Transformación de la naturaleza del trabajo: La digitalización está modificando los procesos laborales, los lugares de trabajo y las interacciones con compañeros y máquinas. Los robots y la IA están pasando de ser herramientas a ser colaboradores, lo que exige un cambio fundamental en la gestión de la fuerza laboral.</p> <p><b>Necesidad de gestionar sistemas autónomos y equipos humano-IA (HAT):</b> La gestión de recursos humanos debe extenderse para abarcar la gestión de sistemas autónomos y equipos mixtos, requiriendo adaptaciones en los procesos de motivación, liderazgo, compensación y evaluación del desempeño.</p> <p><b>Importancia de la percepción de los agentes autónomos:</b> La cognición del equipo se ve afectada por la presencia de estos agentes, lo que exige comprender cómo interactúan y colaboran los diferentes tipos de miembros.</p> <p><b>Rol de los departamentos de recursos humanos:</b> Los departamentos de recursos humanos deben participar en las decisiones sobre la implementación de tecnologías y la selección de los sistemas de IA/robots más adecuados para trabajar con humanos. Además, deben considerar factores psicológicos y psicosociales en la asignación y composición de los equipos HAT.</p> <p><b>Nuevas habilidades para la gestión de HAT:</b> Los profesionales de recursos humanos necesitan desarrollar habilidades específicas para comunicarse, empatizar y motivar a la fuerza de trabajo mixta, así como para liderar y compartir el liderazgo en sistemas HAT. La evaluación del desempeño debe adaptarse para considerar las competencias de ambos tipos de agentes.</p> <p><b>Uso de la IA en RRHH:</b> La preparación de los profesionales de recursos humanos para utilizar estas tecnologías es aún insuficiente y es necesario abordar la resistencia a su uso.</p> <p><b>Implicaciones éticas:</b> El uso de la IA en la gestión de personas plantea importantes cuestiones éticas.</p>

Comentarios finales (Posibles conexiones con su tema de investigación)	Excelente perspectiva, la investigación tiene como objetivo comprender cómo la transformación digital está cambiando la naturaleza del trabajo y cómo la gestión de recursos humanos debe adaptarse a la integración de robots e IA en los entornos laborales. Se busca identificar los retos clave y proponer soluciones para una gestión eficaz, ética y justa de la nueva fuerza de trabajo.
Ubicación	España

