

## Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano Impact of artificial intelligence on human talent management

Fecha de recepción: Abril 2025

Fecha de aceptación: Agosto 2025

**Erika Nancy Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Gloria Antonieta Martínez Caro<sup>2</sup>,  
Marisol García Alvarado<sup>3</sup>**

1. Docente administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, [erodriguez@uach.mx](mailto:erodriguez@uach.mx), 614 139 2500.
2. Docente administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, [glmartinez@uach.mx](mailto:glmartinez@uach.mx), 614 217 69 83.
3. Docente administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, [mgarciaa@uach.mx](mailto:mgarciaa@uach.mx), 6271071881.

Correspondencia: Erika Nancy Rodriguez Quintana  
Teléfono: 614 139 2500.  
Correo: [erodriguez@uach.mx](mailto:erodriguez@uach.mx)



Esta obra está bajo licencia internacional  
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>

## Resumen

Este avance formó parte de una investigación más amplia cuyo objetivo general fue analizar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones. En esta etapa inicial se desarrolló una revisión documental, con enfoque cualitativo y descriptivo, centrada en identificar las principales aplicaciones de la inteligencia artificial en procesos de selección, evaluación y desarrollo de personal, así como los desafíos éticos y culturales asociados a su implementación. A través del análisis de fuentes académicas y técnicas publicadas entre 2020 y 2025, se constató que la inteligencia artificial transformó significativamente la función de recursos humanos, optimizando procesos y generando nuevas formas de interacción entre tecnología y personas. Al mismo tiempo, surgieron preocupaciones en torno a la privacidad, los sesgos algorítmicos y el impacto en la cultura organizacional. Los hallazgos obtenidos permitieron cumplir los objetivos específicos propuestos para esta fase y constituyeron una base sólida para diseñar la etapa empírica posterior. Se concluyó que la integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano ofreció oportunidades relevantes, pero requirió enfoques éticos y estratégicos que priorizaran la transparencia, la equidad y el respeto a la dimensión humana del trabajo.

**Palabras clave:** Inteligencia artificial, gestión del talento humano, ética organizacional, cultura organizacional, selección de personal.

## Abstract

This progress was part of a broader research project whose general objective was to analyze the impact of artificial intelligence on human talent management in organizations. In this initial stage, a documentary review was conducted with a qualitative and descriptive approach, focusing on identifying the main applications of artificial intelligence in personnel selection, evaluation, and development processes, as well as the ethical and cultural challenges associated with its implementation. Through the analysis of academic and technical sources published between 2020 and 2025, it was found that artificial intelligence significantly transformed the human resources function, optimizing processes and generating new forms of interaction between technology and people. At the same time, concerns arose regarding privacy, algorithmic biases, and the impact on organizational culture. The findings obtained allowed the fulfillment of the specific objectives proposed for this phase and constituted a solid foundation for designing the subsequent empirical stage. It was concluded that the integration of artificial intelligence into human talent management offered significant opportunities but required ethical and strategic approaches that prioritized transparency, fairness, and respect for the human dimension of work.

**Keywords:** Minimum three, maximum five, keywords that allow the content of the article to be identified.

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

## **Objetivos de la investigación**

### **General**

Determinar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones.

### **Específicos**

1. Identificar las principales aplicaciones de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano.
2. Definir los desafíos éticos y culturales asociados al uso de inteligencia artificial en la toma de decisiones relacionadas con el capital humano.

## **Justificación de la investigación**

En un mundo cada vez más impulsado por la tecnología, donde la transformación digital ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una necesidad estratégica, surge una inquietud genuina por comprender cómo la inteligencia artificial (IA) está redefiniendo no solo los procesos operativos, sino también las dinámicas humanas dentro de las organizaciones. De entre la vasta gama de temas que ofrece el campo de estudio de la administración y los recursos humanos, se eligió esta línea de investigación motivada por el interés personal y profesional de explorar el punto de encuentro entre tecnología y humanidad en el entorno laboral contemporáneo.

Es por ello que esta investigación se desprende de una convicción profunda sobre que la inteligencia artificial no solo representa una innovación tecnológica, sino una transformación cultural que afecta directamente a la forma en que las personas se relacionan, trabajan, son evaluadas, seleccionadas, motivadas y desarrolladas. La inclinación hacia esta temática nace del deseo de contribuir con conocimiento útil para quienes, desde los departamentos de gestión del talento, enfrentan el reto de equilibrar eficiencia tecnológica con una visión humanista del trabajo.

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

Esta investigación pretende Determinar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones., con el Identificar las principales aplicaciones de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano y definir los desafíos éticos y culturales asociados al uso de inteligencia artificial en la toma de decisiones relacionadas con el capital humano.

Esta investigación aporta elementos para la toma de decisiones informadas por parte de líderes, directivos y profesionales de recursos humanos, que deben adaptarse con rapidez y responsabilidad al nuevo contexto laboral. Además, genera un espacio crítico para reflexionar sobre la dimensión ética y estratégica del uso de IA, promoviendo una implementación más justa, transparente y centrada en las personas.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente documento corresponde a un avance de investigación que forma parte de un estudio más amplio orientado a analizar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones. En esta etapa, el enfoque se ha centrado exclusivamente en la revisión documental, con el propósito de identificar los principales aportes teóricos, aplicaciones prácticas y desafíos éticos relacionados con esta temática. Lo recabado servirá como base para el desarrollo metodológico y el análisis empírico en fases posteriores del proyecto.

La inclusión de la inteligencia artificial a través de técnicas de inteligencia de máquina, deep learning, chatbots, entre otros, permite a las empresas trabajar con grandes cantidades de datos, hacer predicciones, responder a múltiples exigencias de forma rápida y personalizada, y soportar la toma de decisiones. Algo más del 80% de las empresas en España y en la Eurozona se ha automatizado parcialmente algún tipo de actividad de los recursos humanos. En concreto, el empleo de la automatización ha sido notorio en la selección de personal, evaluación del desempeño y previsión de vacantes futuras. (González García, 2023)

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

Aunque el análisis cuantitativo de los estudios sobre la automatización de actividades pertenecientes a la gestión de RRHH indica que el uso de herramientas de este tipo también afectará a la captación y búsqueda de candidatos, procesos de coaching o gestión de carreras y planes de sucesión, anticipo que la inteligencia artificial conjugará la automatización con la capacidad para mejorar la toma de decisiones que los directivos, y los propios profesionales, del mundo de los RRHH han tenido a lo largo del tiempo en todos los sistemas del proceso de la gestión del talento, el acceso al talento, la adquisición, la gestión, la función de apoyo y, sobre todo, de forma destacada y característica, en la evaluación del rendimiento y, como tendencia, de las competencias. En definitiva y a lo largo del texto, consideraré la gestión del talento y del potencial humano que es común en aplicarla en cualquier nivel y entorno de una organización, institución o país, en cualquiera de sus posibles formas: el nombramiento, el desarrollo y el cambio. (Olivos Farfan, 2024)

## **Definición de inteligencia artificial**

Las definiciones sobre inteligencia artificial son diversas, pero todas coinciden en que se trata de áreas de estudio que simultáneamente se nutren de metodologías científicas y tecnologías aplicadas en su búsqueda de alcanzar la inteligencia en una máquina. Generalmente, influye en los estudios sobre las ciencias cognitivas, y en particular en la neurología, la psicología, la lingüística y, en parte, en la filosofía. También lo hacen los estudios concernientes a la computación, con aportaciones respecto a los lenguajes de programación, a la manipulación simbólica, a la elaboración y comprensión del lenguaje natural, y al razonamiento automático, entre otros. La inteligencia es la "capacidad de entender o comprender; capacidad de resolver problemas". En el caso de artificial, procede del latín "artificiālis", que significa "artesano", y es aquel que fabrica productos útiles por medio del trabajo. (Cabrera et al.)

La inteligencia artificial ya es una realidad presente en nuestras vidas. Muchas de las aplicaciones de la IA parecen novedosas para nosotros a pesar de haber sido presentadas hace años. Desde aplicaciones de procesamiento de lenguaje natural, hasta sistemas de recomendación. Todas ellas son aplicaciones revolucionarias que nos aportan funcionalidades nunca antes vistas, como es el caso de un algoritmo que decide los

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

vídeos que se muestran en la página principal de cada uno de los usuarios. Y todo ello proviene de los llamados algoritmos de aprendizaje automático cuyos sistemas se entrenan con una amplia cantidad de datos para aprender un determinado patrón sin que el programador haya convertido explícitamente esos patrones en.

### **Evolución de la inteligencia artificial en el ámbito empresarial**

Hasta el día de hoy, las estrategias de inteligencia artificial aplicadas a la gestión del talento han evolucionado considerablemente. Inicialmente, se empezaron a aplicar filtros automatizados de ofertas de trabajo, que ahorraban tiempo a los responsables de RRHH. Posteriormente, los avances en la tecnología de Machine Learning propiciaron el uso de algoritmos y modelos predictivos capaces de automatizar largas y repetitivas tareas. Solo el 16% de las áreas de RRHH predicen las necesidades futuras de sus plantillas, desaprovechando casi 1 de cada 6 programas de RRHH. Por tanto, las tecnologías cognitivas permiten vislumbrar un futuro en el que RRHH pueda anticiparse a las necesidades futuras de talento y personalizar las acciones que se realicen sobre los empleados y candidatos. (Olivos Farfan, 2024)

En la actualidad, las tendencias convergen hacia un tipo que es capaz de manejar tareas cognitivas y es sinónimo de creatividad, entendiendo a una inteligencia artificial creativa como aquella capaz de aprender los procesos creativos del ser humano o incluso de plantear alternativas diferentes a estos. Se considera que la creatividad es la competencia positivamente relacionada con el rendimiento innovador, y por tanto aquellas organizaciones interesadas en innovar deberían incorporar a su plantilla las mentes más creativas, lo que vuelve medular el proceso de reclutamiento basado en ello. . (Ligarreto Avendaño & López Rivera, 2024) Como ya se ha comentado, algunos puestos de trabajo están desapareciendo debido a la inteligencia artificial. Junto a estos, también lo están haciendo el papeleo que le sigue en todos ellos. También la creación de cualquier tipo de archivo electrónico, la consulta de grandes bases de datos en busca de información y, por supuesto, la extracción de información valiosa de un gran conjunto. (Ligarreto Avendaño & López Rivera, 2024)

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

## **Importancia de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano, actualmente, tiene un carácter estratégico, que hace que las organizaciones sean más competitivas y se encuentren mejor preparadas para adaptarse a los diferentes cambios del entorno. Los avances tecnológicos, acompañados por la inteligencia artificial, aportan a la gestión del talento humano soluciones que posibilitan enfocar su labor alineada con los objetivos, misión y visión organizacional. Adicionalmente, se pueden diseñar estrategias que permitan contar con un talento humano valioso, potencialidades, habilidades y actitudes que aporten. Cada contenido contribuye a la puesta en funcionamiento propicia para obtener estos objetivos organizacionales, gestionados y generados internamente por el personal que permite a la organización adaptarse a las necesidades del entorno.

La gestión estratégica del talento humano se convierte en la actualidad en un distintivo frente al resto, teniendo en cuenta que justamente el talento humano – su gente – hace que las organizaciones tengan ventajas competitivas y un impacto cultural. Estos recursos interactúan con los otros recursos de la organización y aportan a la realización de actividades misionales u objetivos organizacionales, otorgan la competitividad productiva o innovadora y pueden conllevar ventajas competitivas basadas en otros recursos organizacionales. Si bien las organizaciones han evolucionado en este tema, actualmente se cuenta con el soporte y el acompañamiento de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que aportan a mejorar procesos de una manera más ágil, rápida, ordenada, programada y planificada. Estas tecnologías hacen posible contar con información y plantearse objetivos de gestión. (Olivos Farfan, 2024)

## **Integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

Incluye la recuperación de candidatos mediante el uso de palabras clave y requisitos laborales. Sin embargo, la selección es un proceso más complejo y subjetivo en el que el uso de la confianza de las personas es fundamental para tomar una decisión. La inclusión del big data en la selección permite el reclutamiento de los perfiles requeridos, reduciendo los tiempos y costos asociados al proceso de selección, logrando una mayor diversificación y globalización en los equipos de trabajo. Sin embargo, la percepción de

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

la opinión pública sobre el uso ilegal y poco ético de la información por parte de las organizaciones a la hora de recuperar y almacenar datos impacta negativamente en la credibilidad de estas herramientas, lo que lleva al abandono de los usuarios. Las capacidades de la inteligencia artificial son ilimitadas. Cuando se implementa plenamente, la inteligencia artificial aborda la responsabilidad social en el desarrollo e implementación de nuevas herramientas de gestión y selección y en el seguimiento de su línea de toma de decisiones y desarrollo. Los programas generados por humanos podrían justificar esas acciones, y su valor social podría ser muy positivo, demostrando validez y transparencia en los algoritmos para la administración igualitaria y equitativa de los individuos, lo que llevaría a la legalización y confianza de los destinatarios, cubriendo una necesidad de mercado sustancial, rápida y barata respetando la privacidad del individuo. Muchas empresas ya están dando los primeros pasos en este campo, y numerosos estudios y encuestas indican que la necesidad de progresar es fundamental para las empresas y que estas tecnologías son el futuro y serán, en poco tiempo, el presente. (Olivos Farfan, 2024)

### **Herramientas de inteligencia artificial utilizadas en la gestión del talento**

1.6.1. Entrevistas automatizadas con inteligencia artificial Además de graduados en Administración de Empresas, el equipo de expertos también incluye especialistas en cibernética y psicólogos especializados en relaciones laborales. En concreto, la entrevista automatizada con inteligencia artificial se aplica en el proceso de selección directiva a través de un algoritmo que lleva a cabo la puntuación y selección de los candidatos en base al análisis del contenido verbal y no verbal de la entrevista en video. El algoritmo ha sido validado en diferentes empresas de sectores estratégicos, al comparar los resultados de la entrevista en términos de evaluación objetiva del grado de alineación entre el candidato, el puesto y la propia organización con la toma de decisiones definitiva llevada a cabo por el panel de evaluación. (González García, 2023)

El objetivo de este módulo es la integración al máximo en el día a día de los profesionales de RRHH a nivel local (selección, evaluación de potencial, plan de carrera, desarrollo...) a través de esta herramienta central que aportará información vital de las personas. Veremos cómo evaluar la potencial efectividad de un profesional, cuál es su misión en la organización, dónde puede mejorar, cuáles son las estructuras y funciones

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

en las que tendrá una mayor probabilidad de éxito y cómo preparar al máximo el tránsito entre ellas. Es compatible con cualquier sistema de HR que la empresa tenga implantado, por lo que únicamente habrá que tenerlo en cuenta en el Building Block de la planificación de Que Business, para que sea una herramienta que permitirá a los directores de RRHH dar el salto a la función estratégica. (Olivos Farfan, 2024)

## **Sistemas de seguimiento de candidatos**

Los sistemas de seguimiento de solicitantes (ATS) son programas utilizados por grandes empresas, medianas empresas y pequeñas y medianas empresas (PYME). Proporcionan acceso directo a las actividades diarias de los reclutadores: evaluación de currículos, tramitación de permisos para ofertas de trabajo, programación de entrevistas, recopilación de documentos que respaldan el perfil del currículum, gestión de archivos de currículum y registro de nuevas ofertas de trabajo. Algunos de ellos tienen la capacidad de subir currículos directamente a varios portales de empleo y a los de sus empleados colaboradores. Son clave hoy en día en la administración y almacenamiento de la base de datos de candidatos. Permiten la automatización de tareas repetitivas y reglas para varias jerarquías. (González García, 2023)

- I. El ATS es una herramienta muy conocida para la selección de personal utilizada por empresas medianas y grandes e incluso por algunas PYMES. Dentro del modelo de selección 2.0, estos sistemas ya se consideran sistemas de gestión del talento humano en el sentido de que ya no es necesario ingresar los datos manualmente, sino que la información proviene de la fuente original. Una posible desventaja de los ATS es que su área de interacción se limita a la selección de personal, aunque algunos de ellos tienen una amplia gama de módulos; Sin embargo, en este dilema, la mayoría de las organizaciones terminan eligiendo la especialización. (González García, 2023)

## **Evaluaciones de desempeño automatizadas**

Otro tipo de programas de inteligencia artificial utilizan herramientas de procesamiento de lenguaje natural y traducción automática para analizar la información contenida en los sistemas de registros de interacciones entre empleados de grandes organizaciones y ofrecer asesoramiento personalizado sobre desarrollo de carrera y habilidades.

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

Otros combinan información relevante de múltiples fuentes de datos del entorno laboral con información acerca de los empleados para generar en tiempo real informes personalizados de los principales indicadores de rendimiento. A más largo plazo, es probable que las aplicaciones de inteligencia artificial en la evaluación del desempeño evolucionen hasta sistemas de asesoramiento personalizado para los empleados, recomendaciones de mejora o decisiones automáticas sobre los movimientos laborales entre los empleados.

Lo que vemos es que existen numerosas posibilidades de que la inteligencia artificial transforme en un futuro no muy lejano los sistemas de evaluación del desempeño que utilizan las compañías. No obstante, el éxito de la implementación de la inteligencia artificial en la gestión del desempeño dependerá de la adecuación de estas tecnologías a las particularidades de la organización, tales como el tipo de estrategia de negocio, el tipo de perfiles de los empleados, el sistema retributivo, los procesos de toma de decisiones y la regulación interna de la organización sobre la gestión de los recursos humanos. Allí donde la tecnología resulte viable, la cultura organizacional resultará clave para el uso y desarrollo del potencial de las soluciones de inteligencia artificial a través del cambio interno y el diseño o rediseño de procesos, soluciones y servicios adaptados a cada compañía. (González García, 2023)

### **Análisis predictivo del talento**

El volumen masivo de datos, ya sean internos o externos, cruzados con factores predecibles del éxito, sale de la etapa de análisis descriptivo y se emplea para construir modelos predictivos donde se intenta, generalmente, prever comportamientos o eventos futuros. Tomando en cuenta que el análisis predictivo tiene como finalidad minimizar el riesgo y maximizar el éxito, las organizaciones sorprendentemente dicen estar insatisfechas con él, ya que el modelo predictivo tiene un bajo índice de acierto. (Contreras & Guerrero, 2025)

Las razones podrían ser: 1. La mayor parte de los patrones o tendencias del comportamiento humano futuro no son fácilmente individuables o interpretables. 2. La información disponible no siempre es suficiente o confiable para conocer en profundidad la mayor parte de las características personales de los individuos (saberes, conocimientos

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

y habilidades; dimensiones motivacionales y de personalidad; valores, actitudes y clima socioambiental). 3. Los modelos de predicción y las teorías subyacentes suelen ser incapaces de recoger la total complejidad y especificidad del fenómeno real. 4. Un cambio en las condiciones socioeconómicas y técnicas puede alterar la relación "predicción" – acontecimiento. La inteligencia artificial cognitiva predicción aprende y se adapta. Es capaz de capturar datos no estructurados de texto, imagen, recursos de internet o audio para, luego, formular predicciones. (Cabrera et al.)

### **Beneficios de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

Ahorro de tiempo en la selección y captación de talento. Automatizar procesos a los que dedicamos la mayoría de nuestro tiempo y que no estamos optimizando (coincidir a la 'persona con el puesto' desde la óptica de 'talento y actitud', siendo esos dos criterios más potentes que los conocimientos en capacidad predictiva; o identificar 'gemas escondidas' -personas con talento que están pasando desapercibidas- en nuestra casa y movilizarlas internamente antes de buscar fuera). En este punto ya estamos empezando a hablar de analítica avanzada, un nivel superior de big data.

Visibilidad de la planificación de plantilla y escenarios futuros. Las organizaciones predichas sobre las personas que las componen o sobre las que quieren componerlas serán más competitivas que las que no. Saber qué talento se necesita en cada momento, en qué localizaciones, movimientos laborales previstos, potenciales bajas, posibles promociones (qué habilidades queremos potenciar, qué competencias complementarlas, "del exterior" o del "pool"). Qué porcentaje de plantilla tengo ya preparada para dar el 'siguiente paso' que deseo que den desde su posición actual. Similar al anterior, pero no solo identifico, sino que tengo que cumplir una ratio que permita diferentes movimientos. (Contreras & Guerrero, 2025)

Filtrar candidatos por actitudes al alza con la máxima objetividad, eliminando prejuicios. Hay pruebas online o "gamificadas" en las que se simulan situaciones reales del puesto vacante y, en función de cómo actúa el candidato/a, uno u otra merecen pasar a la siguiente fase. Si no tengo un universo cerrado de candidatos (promoción interna, por ejemplo), exactamente igual, pero después de filtrar personas que ya están trabajando

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

en la compañía, identifico cuántos son promovibles y han alcanzado los niveles necesarios para ocupar la vacante y/o cuáles de los que ya ocupan suelen pasar a la acción en sus respectivos equipos por si me interesa el ambiente que han creado a su alrededor o algunas de las personas con las que trabajan.

## **Mejora en la eficiencia de procesos**

Otra de las áreas donde destacan las soluciones basadas en inteligencia artificial es en la mejora de la eficiencia de procesos. Un ejemplo de ello es la solución en reclutamiento que se basa en atraer, identificar, seleccionar candidatos y completar toda la actividad pre-ingresos mediante un asistente virtual de última generación que genera la primera interacción en la plataforma con candidatos en tan solo 3 pasos. Otra de las soluciones en reclutamiento que implementan esta tecnología es una plataforma para la promoción online que se basa en inteligencia artificial para la propuesta de una estrategia, combinando el potencial del big data junto con algoritmos propios para el cálculo de audiencias perfectas mediante procesos automáticos, sin acciones creativas manuales, permitiendo la generación de 3-5 campañas por semana y 50 testeos de diferentes públicos, extensiones del testeo de propuestas, etc. Aporta un gran ahorro de tiempo y eficiencia en la generación de campañas de marketing online. (Ligarreto Avendaño & López Rivera, 2024)

La mejora de estos procesos trae como beneficios la reducción de costos, como por ejemplo, la publicación de avisos en medios de difícil acceso al talento, así como el ahorro en tiempo en actividades rutinarias, la reducción de márgenes de error de selección, etc. Se llevan a cabo a través de mecanismos basados en el desarrollo de algoritmos propios, combinando una plataforma de Machine Learning para evaluar la existencia o ausencia de patrones de éxito en funcionamientos o resultados pasados, etc. En los distintos casos, a través de tecnologías muy escalables, otorgando la potencia necesaria para procesar, almacenar e interpretar datos a lo largo y ancho del mundo con una mayor velocidad y en las soluciones en reclutamiento por la interacción del asistente virtual o chatbot con los candidatos, lo que aporta impresionantes velocidades en el tiempo de respuesta durante las primeras fases de selección. (Ligarreto Avendaño & López Rivera, 2024)

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

## **Reducción de sesgos en la selección**

Se sabe que el proceso de selección de personal es influenciado por multitud de sesgos. La utilización de técnicas de inteligencia artificial, postuladas en muchos casos para superar estos sesgos, tiene un notable interés. Resulta relevante la inclusión de estos procedimientos en los sistemas de información de apoyo a la selección, permitiendo tomar en cuenta una mayor diversidad de variables, en el caso de reconocimiento de patrones, o el impacto de la inclusión de variables más influyentes que otras, algunos algoritmos de minería de datos. (González García, 2023)

A pesar del deseo de evitar los sesgos por parte de los usuarios de inteligencia artificial, hemos de ser conscientes de que estos podrán ser incorporados como parte del diseño del sistema para la inteligencia artificial. En esta línea, se publicaban resultados sobre la entrada del sesgo en las decisiones de un sistema de inteligencia artificial diseñado para decidir, en función de la similitud, qué penas sumar a distintos acusados en función de su historial. Asimismo, se ha comprobado que los sesgos pueden ser aprendidos por parte de un sistema que utiliza sistemas de aprendizaje automático. Es evidente que, por lo tanto, será necesario introducir mecanismos de saldo, como la reevaluación diaria de los modelos de predicción. (García, 2023)

## **Personalización de la experiencia del empleado**

Vincular las tecnologías que conforman el entorno tecnológico de RRHH con la determinación de las preferencias de los empleados en su experiencia a la hora de tratar con la organización puede facilitar la creación de un entorno y una cultura organizacional que explote al máximo todos los talentos, motive, estimule y retenga a los equipos. Esta brecha tecno-cultural en el mundo de la realidad corporativa es muy similar a la realidad vivida con la implementación de CRMs, donde los sistemas deben servir para ayudar a los empleados a brindar un excelente servicio a sus clientes. Sin embargo, en muchos casos, estos sistemas dificultan este objetivo, ya que la tarea de recolección de datos hace ineficiente el tratamiento de los mismos, y la publicación a los responsables de información difícil de interpretar genera confusión, llevando al empleado a percibir que está utilizando un sistema que busca controlar sus acciones. (Olivos Farfan, 2024)

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

El gran desarrollo de las neurotecnologías y su aplicación en el ámbito empresarial permite obtener un conocimiento profundo de las motivaciones y valores de los trabajadores, aunque los empleados o candidatos no puedan expresar claramente esas motivaciones. Conocer las motivaciones y miedos reales de los potenciales empleados de la organización permite construir una estrategia integral de RRHH en el plan de adquisición, gestión y desarrollo del talento, así como obtener la mejor alineación de cualquier decisión con la estrategia global del negocio, devolviendo los criterios y fundamentos de dichas decisiones a la estrategia empresarial. No es una estrategia única para todos. Esto proporcionará a los líderes empresariales o a los responsables de implementar la acción de RRHH correspondiente en la materia, los argumentos adecuados para un debate efectivo y significativo a la hora de tomar decisiones de RRHH, lo que conducirá a decisiones seguras y autoexplicativas, así como a una mayor adherencia a las decisiones obtenidas. (Olivos Farfan, 2024)

El desarrollo de la neurotecnología en el ámbito empresarial incluye no solo la aplicación de tecnologías de imagen cerebral a los diferentes procesos de negocio para descubrir cómo reacciona el cerebro como datos clave de gran valor para la toma de decisiones en las áreas funcionales tradicionales de negocio, sino que también incluye el desarrollo de herramientas basadas en Big Data y redes sociales para capturar información sobre impulsores de valor y motivación y sobre cambios en el estado emocional. (González García, 2023)

## **Desafíos de la implementación de inteligencia artificial**

El primer desafío principal es la pérdida de empleo que ocurre a medida que las máquinas asumen un progreso en una serie de tareas, en particular las tareas rutinarias, potencialmente removiendo una serie de puestos de trabajo y brindando empleo en no todas las actividades, porque muchas industrias se automatizan para elegir las que reemplazan el trabajo dentro de la industria, mientras que en otras se contratan recursos a fin de brindar bienes. Las empresas también pueden desplazarse para incluir actividades y comenzar a depender de sus habilidades, para que puedan alejarse de un lugar geográfico específico, lo que altera su destino solo en función del tipo de habilidades. Por

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

otro lado, se podría generar una pérdida simbólica de puestos de trabajo, caracterizándolos como posiciones que no realizan una contribución productiva directa, pero que son atribuibles a una empresa en proceso de satisfacción de su estatus, como podría ser el caso de un hotel de máquinas inteligentes, frente a una recepcionista humana, cambiando la dinámica de todo el proceso de servicio a los ojos de la clientela, siendo la fuente de la oportunidad de satisfacer la necesidad de estatus. (García, 2023)

El siguiente es el racionamiento que se implementa; uno podría hacer que las decisiones se tomen antes de actuar, limitando los riesgos costosos en lugar de errores basados en juicios humanos sesgados si, en su lugar, la empresa implementa una solución impulsada por datos. Junto con esto, la eliminación gradual de roles repetitivos y dejados a las máquinas, las organizaciones deben ser cada vez más ágiles en su forma de pensar, operar y reinvertir en las partes de la empresa para seguir siendo ventajosas. Esto proporcionará desafíos significativos para las industrias y por el talento que, en muchos aspectos, será diferente; una vez que la velocidad era una ventaja competitiva, ahora se está alejando del proceso hacia capacidades menos técnicas, especializadas y adaptativas debido al futuro, especialmente el acceso a los aprendizajes, que se puede lograr con suficiente rapidez. (Contreras & Guerrero, 2025)

### **Resistencia al cambio organizacional**

Para poder implantar la tecnología y hacerla eficaz, las organizaciones se enfrentan a varios desafíos desde un punto de vista organizativo, como son la formación de los empleados, el rediseño de puestos, la implementación de nuevas estructuras, y varios conflictos relacionados con la privacidad de los trabajadores, así como el impacto que puede tener un gran volumen de información dañina. Por último, la resistencia al cambio de los empleados, o bien la falta de confianza hacia las tecnologías inteligentes, hacen que la introducción y adaptación a estas tecnologías conlleve algunas dificultades e incertidumbre, dificultando su desarrollo. El estudio evidenció la existencia de solo el 15% de los departamentos de RRHH de las organizaciones participantes que no tenían un proyecto con tecnologías inteligentes. (Saad, 2024)

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

Sin embargo, cuando se realizaba un análisis con la posibilidad de obtener proyectos estratégicos a corto plazo, el porcentaje descendía a casi el 0%. Este dato reflejaba muy claramente que, a pesar de la activación de proyectos de pilas de RRHH con inteligencia artificial, en ámbitos como el portal del empleado, el porcentaje de resistencia por parte de las personas empleadas (del ámbito de gestión del talento, principalmente) era muy bajo, al contrario de lo que sucedía en el nuevo reclutamiento de estudiantes y titulados. Además, a pesar de que existe resistencia por parte del empleador que genera los cambios, había un fuerte deseo en los empleados para la adopción tecnológica, que sorprendentemente también estaba condicionada por la creación de empleo, ya que un 65% de los encuestados creen que la tecnología creará más puestos de trabajo. (Olivos Farfan, 2024)

## **Cuestiones éticas y de privacidad**

Otra preocupación reside en lo relacionado con los sesgos cognitivos en los sistemas de IA. Estos sesgos pueden ser tan amplios o reducidos como el comportamiento humano y simplemente serán fruto del camino escogido o variables olvidadas durante el diseño de la solución. Un sistema de IA podría generar, basado en una selección inicial de variables, competencias limitadoras completamente sesgadas y estadísticamente inválidas. Además, determinados actos de clase inaccionable. Desde el ámbito de lo laboral y centrado en la gestión del desempeño, la inteligencia artificial es capaz de reconocer patrones y realizar predicciones de desempeño futuro. Por ello, la finalidad y prevención del riesgo de la medida son las claves a tener en cuenta para garantizar un balance ético. (Contreras & Guerrero, 2025)

La privacidad es otro factor importante a considerar en la utilización de la IA en RRHH. Al fin y al cabo, se manejarán datos personales relevantes para el desempeño del puesto, selección personal, clasificación, formación, etc. Cada vez disponemos de mejores y mayores tecnologías que permiten estudiar, analizar y, por tanto, gestionar un gran volumen de información personal. Esto ha incrementado principalmente por la aparición de la tecnología que se concreta en la recolección masiva de información de fuentes heterogéneas y el desarrollo de herramientas analíticas tan potentes. Lo que permiten

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

estas herramientas analíticas es realizar inferencias predictivas acerca del comportamiento humano en general y de los empleados en particular. (Olivos Farfan, 2024)

## **Dependencia de la tecnología**

El capital intelectual sigue siendo uno de los activos máspreciados de las empresas en el marco de la gestión del talento con el fin de obtener competencias sostenibles y construir una ventaja competitiva. Una fortaleza de la inteligencia artificial es que dispensa omnisciencia. La vigilancia en torno a ciertos comportamientos que puedan ser utilizados en contra del objeto vigilado resulta definitivamente desmedida; otra opinión muy difundida es que confiar la gestión del "recurso humano" al control de determinados algoritmos puede resultar demasiado frío, en un mundo profesional cada vez más necesitado de intencionalidad. Ante la tentación de sustituir por completo a los gestores humanos, resulta relevante una reflexión acerca de la dependencia que la introducción de estas tecnologías conlleva y su influencia en nuestra forma de entender el trabajo y la gestión de personas. Aquí se distinguen dos niveles de dependencia: la tecnología puede prescindir del ser humano para la consecución de finalidades operativas, de forma que una sustitución empresarial resulte fácticamente posible; además, sus beneficios suelen estar ligados al incremento de la dependencia de una empresa concreta sobre unas plataformas y proveedores específicos, de tal forma que sean muy altos los costes de cambiar de tecnología, y por tanto les resulte más fácil a los proveedores tomar decisiones negativas para los demás, al contar con fuerza de monopolio en el seno de la empresa. (García, 2023)

## **Casos de estudio de empresas que utilizan inteligencia artificial**

Campeonato de Selecciones Autonómicas de Fútbol. Casos de estudio de empresas que utilizan inteligencia artificial. En Melospido, empresa que realiza el riesgo financiero y gestión patrimonial para empresas, durante mucho tiempo el sistema utilizó el paradigma de puntuar a cada profesional por varios conceptos, con el fin de ponderar cuáles eran los trabajadores a priorizar. Pese al esfuerzo invertido en definir y precisar el sistema, los resultados no eran los esperados. Tanto la dirección de RRHH como el Departamento Comercial estaban descontentos. Superads, empresa de venta de publicidad

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

online, ofrecía a diario y constantemente nuevas ofertas de trabajo. Querían un filtro añadido, mediante la realización de algunas preguntas a través de entrevista telefónica, para hacerse una idea inicial del candidato. Vimos posibilidad de incrementar la efectividad de esta preselección, además de ahorrarla, si aportábamos resultados objetivos y relevantes. Con nuestro sistema hemos conseguido 4,500 accedentes, 3,650 usuarios que han evolucionado en el sistema hasta 38,000 indicadores de evaluación gracias a una 'gamificación segmentada' y personalizada. (Olivos Farfan, 2024)

Ayer, empresa de consultoría en RRHH, utilizaba por defecto la evaluación de producto que había desarrollado para sus clientes. No era invalidante (todos sus clientes pasaban también un proceso manual que integraba los resultados), pero no era la experiencia que quería dar a los usuarios ni a sus clientes. Desde que incluyen y difunden la aplicación de nuestro método, se están logrando resultados especialmente prometedores con un cliente específico. La saletech de todos sus agentes ha subido significativamente, pero muy por encima de las previsiones iniciales se sitúan los efectos en la retención de dichas personas. Aunque hubo otras medidas adicionales, se recomienda el registro de actividades de forma diaria (10 minutos, gracias a es algo ameno) y ha surgido un efecto prácticamente de dependencia que ha generado nuevo negocio. (Olivos Farfan, 2024)

## **Caso 1: Empresa A**

Realizando un análisis de los datos existentes de las evaluaciones de desempeño y los datos históricos de rotación y movilidad de colaboradores, se analizaron los factores más importantes para que un colaborador en particular abandonara la compañía y si existían personalidad o rasgos comunes entre aquellos colaboradores que decidieron quedarse en el pasado. Con esta información, se utilizaron algoritmos de aprendizaje automático supervisado para crear modelos capaces de predecir los factores más importantes escogidos. Se definieron dos variables objetivo: permanencia y movilidad de colaboradores, la primera en un plazo corto de tiempo y la segunda tomando la totalidad de la historia laboral disponible. El hecho de trabajar con dos eventos diferentes (permanencia y movilidad) permitió añadir habilidades diferentes entre aquellos que decidieron quedarse en funciones críticas para las mismas y entre aquellos que se habían movilizado, independientemente del nivel de desempeño.

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

Posteriormente, para cada influencia descrita en los modelos, se generaron un conjunto de campos complementarios al modelo predictivo del colaborador. Luego se desarrolló una fórmula que determinó el impulso adicional a cada influencia en aras de balancear el modelo de talento sin restar importancia al modelo proactivo. Por último, se desarrolló un modelo de tendencia de toma de decisiones que contara con habilidades distintas al de pedir información. Por una temática de limitación de tiempo y recursos del cliente, se le entregó el apoyo para la estrategia de implementación de estas técnicas de forma general. Se obviaron aspectos específicos relacionados con tecnologías de hardware específicas, opciones de escalamiento o desarrollo de competencias dentro del grupo del modelamiento. (González García, 2023)

## **9.2. Caso 2: Empresa B**

La empresa B se dedica al desarrollo y producción de dispositivos electrónicos, especializándose en el desarrollo de productos llamados POS de gran demanda en el mercado. La empresa decidió realizar una inversión más pequeña y optó por una plataforma en la nube que permite agilizar la gestión de los procesos como si se tuviera la suite integrada completa, con una cuota por empleado al mes, economizando costos de inversión en infraestructura y horas de gestión en soporte tecnológico. Además, el tiempo de recarga de las propias planillas disminuyó en un 60% y se dispone en línea de todas las herramientas de gestión de talento humano.

Finalmente, la organización resalta que el análisis predictivo, tales como machine learning, inteligencia artificial y herramientas analíticas, puede emplearse efectivamente para permitirnos una mejor toma de decisiones basada en información objetiva. Con la identificación de patrones, tendencias y tomando en cuenta escenarios futuros, podemos no solo predecir acontecimientos y pronosticar resultados, sino además simular escenarios futuros, ya sean alternativas conocidas o eventuales incertidumbres. Con un modelo de machine learning se pueden minimizar los errores, permitiéndonos mantener la competitividad de la organización a través del mejoramiento del enfoque estratégico respecto al talento humano. Se concluyó que HR Analytics abre oportunidades de posicionar al área de talento humano como un activo para la organización. (González García, 2023)

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

## **El futuro de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

Se estima que si la empresa de Google se comprometiera a construir una base de datos virtual que use los datos de su potente motor de búsquedas, no se tendría que esperar mucho tiempo en que el conocimiento explícito aislado en la red mundial de computadoras por los seres humanos haya superado al conocimiento implícito retenido en los cerebros humanos. Cabe aquí preguntarse: ¿Estará preparado el talento humano para trabajar en ese contexto? Algunos señalan que no, que las actuales tecnologías de la información sobrepasan la habilidad del ser humano para absorberlas, procesarlas e implementarlas de forma apropiada; otros proyectan que el ser humano podrá alcanzar tal nivel de logro respecto de la máquina inteligente, que lo más probable es la convergencia, designada como desarrollo conjunto del ser humano y de la máquina artificial para potenciar la eficiencia de ambos.

Investigadores preocupados por esta problemática tratan de incorporar a sus sistemas de inteligencia artificial características que puedan comprender la psicología humana para funcionar de forma más embutida en la naturaleza humana en lugar de al revés. En la reciente Villa Martelli, Argentina, se organizó el Décimo Congreso Internacional de Investigación y Desarrollo en Informática-Fortín Proteger. Miembros de un proyecto de investigación financiado por el Consejo Nacional de Investigación de Argentina argumentan que los conocimientos de competencia humana adquiridos desde diferentes áreas científicas podrían también contribuir a hacer estas aplicaciones más respetuosas de los conceptos humanos de privacidad, ética y responsabilidad. (Cabrera et al.)

## **Impacto en la cultura organizacional**

La manera en que la cultura se mezcla para formar un todo dentro de cada organización es imposible de reconocer y, en resumen, diversa entre cada integrante de una empresa. Aunque en ciertas ocasiones esto sí permite el crecimiento y evolución. Es así que el impacto de la cultura organizacional de la inteligencia artificial no puede reconocerse como su existencia, pues no es posible percibir un inicio y final de la inteligencia artificial; tampoco es el resultado de un proceso que está ocurriendo precisamente en el

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

presente. Ambas ideas resultan bastante complicadas, puesto que la inteligencia se extiende más allá de su existencia, así como aparenta ser gigantesca y arrojar cada vez más repercusiones al humano. Una cultura donde la inteligencia artificial se encuentre en auge tiende a emocionar y elevar el entusiasmo de los colaboradores. Es muy común que dicha actitud crezca; sin embargo, provocará que todo el personal tome partido en ello, es decir, provocará inclinaciones favorables y no. Diversos estudios han demostrado que es una de las mejores maneras de aprender las características número uno y dos del ambiente; la intensidad de la manifestación de la cultura resulta ser un factor muy claro en la identificación de sus características.

El ambiente monótono será frecuente en una empresa donde el contacto humano sea menor debido a la presencia de robots y centros de información virtual. En una empresa donde la presión social y las recompensas al esfuerzo social tengan un papel importante, el personal podrá demostrar ser sencillo, polifacético, atento con los demás, pero también desalineado, hostil y verdaderos sabe-todo. Para ver la posición en la que se colocan a los empleados se pretende dilucidar si van a producir una actitud positiva o negativa. Es cierto y sujeto a recordar que el comportamiento real viene 1. Deliberar intencionadamente sobre sus implicaciones y sobre lo que el individuo está haciendo, y 2. Reflexionar no sólo sobre las implicaciones del primer comportamiento, sino también sobre las consecuencias de no haberse comportado de otro modo diferente.

### **La formación y capacitación en un entorno de inteligencia artificial**

Por mucho tiempo, las empresas han intentado potenciar el capital humano de sus colaboradores mediante la formación con cursos e-learning, buscando no solo mejorar las competencias técnicas y conductuales de las personas, con el objeto de que nos dieran un mejor servicio a nuestros clientes, generando valor agregado. También con el fin de cumplir metas asociadas a la evaluación de los procesos que estábamos liderando y, específicamente, con nuestro rol de jefaturas. Muchos de los cursos que como jefes debíamos cursar tenían como foco potenciar o mejorar nuestras habilidades de gestión de equipos. Lo que en la actualidad cuenta con un fuerte impulsor, más allá de la capacitación propiamente tal, es el espacio actual para que los colaboradores realicen cursos y

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

capacitaciones en inteligencia artificial, que es prácticamente inexistente. Tal vacío no corresponde al interés de las empresas por formar y potenciar a su talento humano, sino a la negación de muchas de estas por tomar conciencia de la necesidad que tenemos como seres humanos de entender el contenido y utilidad de lo que aprendemos.

A muchos líderes y personas en general les cuesta reconocer que, si bien este tema existe, no debemos comprendernos ni autodenominarnos como tales, aceptando la tecnología como un límite para nuestras capacidades. Resolver problemas con eficacia y eficiencia resulta que las actuales soluciones de inteligencia artificial pretenden exactamente eso: solucionar necesidades mejor que una persona. Para ello, se apoyan en el concepto de machine learning, compitiendo en este entorno con redes neuronales y deep learning. Ya no conforme con competir con los humanos en aquellos entornos más normados, estandarizados y analíticos, el aprendizaje automático se plantea con la aspiración de automatizar tareas asociadas a la toma de decisiones. Aunque, por regla general, esto es parte de una mayor tarea que ejecuta una persona, por lo que el desafío actual del machine learning es aprender a ser también creativos para tomar decisiones y generar propuestas más allá de la cuarta categorización neuronal. (González García, 2023)

### **El papel del líder en la era de la inteligencia artificial**

Los líderes, por lo tanto, deben ser capaces de alinear este tipo de actividades con las metas organizacionales, usar la información que generan de manera inteligente y apoyar y motivar a sus empleados a desarrollar actividades de aprendizaje para el cumplimiento de las metas organizacionales. Esto implica reconocer la importancia del aprendizaje informal y no forzado en el ámbito laboral, por lo que se deberán promover y facilitar espacios seguros para los errores y el aprendizaje a partir de estos. Así, se debe fomentar una cultura organizacional en la que los empleados consideren que "el precio a pagar por equivocarse es muy bajo".

En consecuencia, uno de los principales retos de los líderes actuales radica en ser capaces de manejar los estilos de liderazgo actuales y los estilos contingentes para el manejo de condiciones y eventos futuros derivados de la inteligencia artificial; se necesitan líderes con una gran convicción en su propio sistema de valores, que actúen como forjadores de mentalidades creando equipos comprometidos, auténticos, apoyando el

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

desarrollo personal de sus empleados con el fin de que siempre estén motivados y listos para afrontar un entorno empresarial en constante cambio. En concreto, los líderes que mejor se adaptarán a las exigencias derivadas de la inteligencia artificial son el líder transformacional y el líder auténtico por su capacidad para crear compromiso y adaptación activa al cambio. Ante esta tipología de líder, se señala también la importancia de que los líderes sean simples en su gestión de cara al futuro. (Cabrera et al.)

### **Perspectivas de los empleados sobre la inteligencia artificial**

El hecho de ofrecer automóviles que antes solo eran fabricados por artesanos o la sustitución de los escarabajos del pasado, en los que la inspección del grano se efectuaba visualmente, hacía que los problemas técnicos desbordasen la capacidad de los camaradas o rapaces de las fábricas. Se advertía un desplazamiento de su trabajo, pero también se aseguraba que la inteligencia artificial o la aplicación de la informática avanzada al control y manejo de las máquinas les aliviaba de tareas vedadas a ellos y les beneficiaba con el auxilio de un cebo teóricamente más competente. Se pone de manifiesto de nuevo el escaso número de trabajos o grupos de población en particular. España resalta de forma independiente a los CEO, directivos y gestores de instancias o sectores concretos que hayan profundizado sobre estos asuntos. (Olivos Farfan, 2024)

Por otra parte, los robots y tecnologías avanzadas son parte de la vida diaria de los empleados. Cada vez resulta más frecuente trabajar en entornos robotizados, tecnológicos y virtuales dentro del ámbito de la industria, de los laboratorios de investigación o de las empresas tecnológicas. La tendencia más importante a tener en cuenta es que la mayoría de los empleados cree que la introducción de tecnologías robóticas y avanzadas en su trabajo puede resultar perjudicial antes que beneficiosa para su salud o sus condiciones de trabajo. De igual manera, otro de los aspectos más preocupantes es que la mayoría de los empleados de Europa, es decir, casi la totalidad, no reciben ningún tipo de formación para adaptarse a las nuevas formas de trabajar. (García, 2023)

### **III. CRITERIOS METODOLÓGICOS**

Este avance de investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, centrado en la revisión documental como técnica principal. Se analizaron

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

fuentes secundarias, artículos académicos, informes, tesis y estudios de caso, publicados entre 2020 y 2025, con el fin de identificar aportes teóricos, aplicaciones prácticas y desafíos éticos relacionados con el uso de inteligencia artificial en la gestión del talento humano. La técnica empleada fue el análisis de contenido, delimitando el estudio a publicaciones de carácter académico y técnico, con énfasis en el contexto latinoamericano

## **II. DISCUSIÓN Y RESULTADOS**

Los estudios de impacto de la inteligencia artificial en los procesos de gestión del talento humano señalados en este artículo aparecen a grandes rasgos difusas, por lo que no siempre posibilitan tener una visión clara sobre las fortalezas y debilidades provenientes de su implementación. Además, inciden especialmente en las grandes corporaciones con los mismos riesgos para el resto de empresas, siendo así que la pyme es el tejido productivo que más fluencia tiene en el mercado laboral. En este contexto, resulta importante que la implantación de la inteligencia artificial en los procesos de gestión del talento humano, principalmente en fase de adquisición, desarrolle una potenciación de la vertiente social y afectiva del candidato, gestionada y controlada por soluciones tecnológicas pero no automatizadas; todo ello sin olvidar la implementación de estrategias de protección jurídica y control de riesgos para el tratamiento, análisis y custodia de los datos por parte de las empresas. Si para el tratamiento de los datos, resoluciones o evidencias se sugieren algoritmos o robots para la toma de decisiones tipo shortlist, las personas que ocupen puestos de responsabilidad, departamento o área, serán las que, tras un análisis crítico de los resultados, tomen la decisión de quién o quiénes continuarán en el proceso de selección. (González García, 2023)

La forma en que la inteligencia artificial y, por lo tanto, los sistemas de people analytics ocuparán un papel central en la gestión del talento humano implica un reto para las universidades y escuelas de negocio en términos de su formación permanente y un nuevo paradigma a la hora de abordar el aprendizaje y el liderazgo. Finalmente, se plantea un escenario de construcción del talento basado en el feedback en el que, a medida que ampliemos y refinemos nuestro expediente digital, se velará por su claridad y fiabilidad a la hora de que perfiles cada vez más reales sean descubiertos y considerados.

# **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

## **Recomendaciones para una implementación efectiva**

Conociendo los posibles conflictos y retos para la implementación de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial en los procesos de selección, es importante investigar cómo afectaría la aparición de esta tecnología a la percepción de los candidatos por un lado, y a la percepción de los directivos y del departamento de RRHH de la empresa por otro. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de implementar nuevas tecnologías son; la pertinencia percibida de la innovación, el malestar experimentado con la implementación del nuevo sistema y las expectativas respecto a los resultados asociados a esta nueva herramienta. Mantener el control en los procesos de planificación e implementación de nuevas tecnologías, y el compromiso de todos los empleados con la implementación de estas tecnologías es de gran importancia. Asegurar un flujo continuo de formación y garantizar que la tecnología sea percibida como útil para sus usuarios, tanto en el presente como en un futuro próximo, presenta un enfoque eficaz para aumentar la participación en cada paso dado en el proceso de implementación.

Cuando se van a realizar modificaciones en los llamados sistemas actuales, se debe garantizar que la adopción de nuevas tecnologías no se vuelva demasiado disruptiva dentro de la empresa. Los nuevos sistemas, que son fáciles y agradables de usar, implican que el personal considere que los cambios inesperados son menos riesgosos, al tiempo que minimizan los efectos nocivos sobre el rendimiento o las incapacidades antes de que el usuario alcance la curva de aprendizaje necesaria. Además, se ha observado cómo el aumento de la complejidad percibida reduce la posibilidad de perder ventajas en el mercado y disminuye el riesgo percibido asociado a la implantación del sistema, al tiempo que aumenta el riesgo de que el directivo pierda su puesto de trabajo.

## **III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A partir del análisis documental realizado, se puede afirmar que este avance cumple con el objetivo general de la investigación, al haber permitido Determinar de manera integral el impacto que tiene la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones. La literatura revisada expone con claridad que la IA no solo transforma los procesos operativos, sino que también redefine las dinámicas

## **Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano**

**Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>**

organizacionales y las relaciones laborales, posicionando a la tecnología como un agente estratégico dentro del área de recursos humanos.

En cuanto al primer objetivo específico, se cumple satisfactoriamente, ya que se identificaron diversas aplicaciones concretas de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. Entre las más destacadas se encuentran los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), las entrevistas automatizadas, las evaluaciones de desempeño mediante procesamiento de lenguaje natural, el análisis predictivo del talento y la personalización de la experiencia del empleado. Estas herramientas han demostrado su capacidad para agilizar procesos, optimizar recursos y generar datos valiosos para la toma de decisiones.

Respecto al segundo objetivo específico, también se observa un cumplimiento adecuado, ya que los estudios revisados abordan con amplitud los principales desafíos éticos y culturales asociados al uso de inteligencia artificial en decisiones relacionadas con el capital humano. Se identifican preocupaciones vinculadas a la privacidad de los datos personales, los sesgos algorítmicos, la transparencia en la toma de decisiones automatizadas, así como la resistencia al cambio por parte de los empleados. Asimismo, se destaca la necesidad de integrar marcos normativos y enfoques éticos que garanticen un uso justo y equitativo de estas tecnologías.

Por tanto esta investigación ha permitido no solo cumplir los objetivos planteados para esta fase del estudio, sino también delinear ejes clave que serán fundamentales para la siguiente etapa de investigación empírica. Se concluye que la inteligencia artificial representa tanto una oportunidad como un desafío en la gestión del talento humano, y su impacto dependerá en gran medida de cómo las organizaciones logren equilibrar eficiencia tecnológica con una visión humanista y ética del trabajo.

# Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

Rodríguez Quintana<sup>1</sup>, Martínez Caro<sup>2</sup>, García Alvarado<sup>3</sup>

## Referencias

Olivos Farfan, G. A. (2024). Desafíos de los directores de Comunicación: Inteligencia Artificial y Gestión Estratégica de Reputación de sus clientes. [upc.edu.pe](http://upc.edu.pe)

González García, C. (2023). Impacto de la inteligencia artificial en la toma de decisiones de selección de personal: Una revisión integrativa. [umh.es](http://umh.es)

Cabrera, U. O. I., Vilca, J. S., Oliva, E. G. C., García, K. R. S., Rojas, R. G., Casaverde, M. H., ... & Colonia, C. U. Inteligencia artificial en la ética de la educación. [editorialmarcaribe.es](http://editorialmarcaribe.es)

Ligarreto Avendaño, N. & López Rivera, L. A. (2024). Proceso de reclutamiento y selección implementando inteligencia artificial Aira en empresa: sector retail colombiano 2023. [poligran.edu.co](http://poligran.edu.co)

Meneses Payares, J. A., Morris Sánchez, P. D., & Rambauth Meza, S. A. (2024). Percepción de los contadores sobre el aporte de la inteligencia artificial en el campo de la contaduría pública en la ciudad de Sincelejo en el año 2024. [cecar.edu.co](http://cecar.edu.co)

Saad, P. M. (2024). Cambio Cultural para la Implementación Exitosa de la Inteligencia Artificial Generativa. Tesis y Trabajos Finales de la Universidad Torcuato Di Tella. [utdt.edu](http://utdt.edu)

Lersundy Carbo, G. & Bulla Agudelo, L. S. (2024). La transformación digital en la gestión de recursos humanos en Bogotá, Colombia: integración de la inteligencia artificial. [cesa.edu.co](http://cesa.edu.co)

Contreras, F. C., & Guerrero, J. C. O. (2025). Revolucionando el Desarrollo Organizacional: La Influencia de la Inteligencia Artificial en la Transformación Empresarial. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(1), 8120-8139. [ciencialatina.org](http://ciencialatina.org)

García, A. F. (2023). Inteligencia artificial y discriminación en el trabajo. La mujer ante los retos del trabajo 4.0. [wordpress.com](http://wordpress.com)