

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**El aporte de la Inteligencia artificial en la automatización y
transformación de la gestión de R.R.H.H. Análisis de
transformaciones y tendencias.**

Alberto Andrés Vickers Campos
INGENIERIA COMERCIAL
DICIEMBRE 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: El aporte de la inteligencia artificial en la automatización y transformación de la gestión de Recursos Humanos: análisis de transformaciones y tendencias

Nombre del candidato(a): Alberto Andrés Vickers Campos

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura

Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Pablo Isla Madariaga, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 27/07/2026

Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 27/07/2026

Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**El aporte de la Inteligencia artificial en la automatización y
transformación de la gestión de R.R.H.H. Análisis de
transformaciones y tendencias.**

Tesis presentada por

Alberto Andrés Vickers Campos

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Pablo Isla Madariaga
DICIEMBRE 2025

TITULO DE TESIS:

“El aporte de la Inteligencia artificial en la automatización y transformación de la gestión de R.R.H.H. Análisis de transformaciones y tendencias.”

AUTOR:

Alberto Andrés Vickers Campos

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: _____

Profesor de Tesis
Pablo Isla Madariaga

Antonella Tempesta
Correferente

Santiago, DICIEMBRE 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Alberto Vickers Campos

Firma: 

Fecha: Diciembre 2025

Agradecimientos

Quiero comenzar agradeciendo profundamente a mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional durante toda mi vida. Gracias por estar siempre presentes, por confiar en mí incluso en los momentos en que el camino se volvió más difícil, por acompañarme con cariño, paciencia y comprensión, y por entregarme las herramientas y valores que me han permitido llegar hasta esta etapa. Su apoyo ha sido fundamental para poder avanzar, mantenerme firme y seguir creyendo en mis capacidades, son mi todo. Agradezco también a mis hermanos, por ser parte importante de mi vida y por acompañarme de distintas maneras durante este proceso. Cada palabra de ánimo, cada gesto y cada momento compartido contribuyeron a hacer este camino más llevadero y significativo.

De manera especial, quiero agradecer al equipo Promo, con quienes compartí durante toda mi carrera. Gracias por la compañía, las conversaciones, el apoyo, las risas y todos los momentos vividos durante esta etapa. La universidad no solo se construye desde lo académico, sino también desde las personas que forman parte del camino, y ustedes fueron una parte muy importante de esta experiencia. Haber compartido con ustedes hizo que estos años fueran más humanos, entretenidos y memorables.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, fueron parte de este proceso. A quienes me acompañaron, me escucharon, me apoyaron o simplemente estuvieron presentes en algún momento de esta etapa, muchas gracias. Cada experiencia, conversación y aprendizaje contribuyó a formar el camino que hoy me permite cerrar este ciclo.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza el aporte de la inteligencia artificial en la automatización y transformación de la gestión de Recursos Humanos, considerando sus principales aplicaciones, beneficios, riesgos y proyecciones futuras. El estudio se enfoca en comprender cómo la IA está modificando los procesos tradicionales de gestión del talento humano, especialmente en áreas como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación, bienestar laboral y toma de decisiones basada en datos.

La investigación se desarrolla a partir de una revisión teórica, documental y analítica, complementada con un análisis empírico exploratorio orientado a contrastar las tendencias identificadas en la literatura con percepciones y hallazgos actuales sobre la adopción de IA en organizaciones. A lo largo del trabajo se examinan tanto las ventajas de estas tecnologías, como la optimización de procesos, la reducción de tiempos operativos, la mejora en la toma de decisiones y la personalización de la experiencia del colaborador, como también sus principales desafíos, entre ellos la resistencia cultural, la brecha de competencias digitales, la privacidad de los datos, la transparencia algorítmica y el riesgo de sesgos.

Los resultados permiten evidenciar que la inteligencia artificial posee un alto potencial para fortalecer el rol estratégico de Recursos Humanos, desplazando progresivamente sus funciones desde tareas administrativas hacia actividades de mayor valor, vinculadas al desarrollo del talento, la gestión del cambio y la planificación organizacional. Sin embargo, su implementación efectiva no depende únicamente de la incorporación tecnológica, sino también de una adecuada gobernanza ética, una cultura organizacional preparada para el cambio y el desarrollo de capacidades digitales en los equipos humanos.

Finalmente, la tesis concluye que **la IA no debe ser comprendida como un reemplazo del factor humano, sino como una herramienta de apoyo para construir modelos de gestión más eficientes, personalizados y sostenibles**. En este sentido, se plantea la necesidad de avanzar hacia un enfoque de humanismo tecnológico, donde la automatización contribuya al

fortalecimiento de las personas dentro de las organizaciones y no a su desplazamiento. Así, la inteligencia artificial se proyecta como un elemento clave para la evolución futura de la gestión de Recursos Humanos hacia el año 2030.

ABSTRACT

This research analyzes the contribution of artificial intelligence to the automation and transformation of Human Resources management, considering its main applications, benefits, risks, and future projections. The study focuses on understanding how AI is modifying traditional human talent management processes, especially in areas such as recruitment and selection, performance evaluation, training, workplace well-being, and data-driven decision-making.

The research is based on a theoretical, documentary, and analytical review, complemented by an exploratory empirical analysis aimed at contrasting the trends identified in the literature with current perceptions and findings regarding the adoption of AI in organizations. Throughout the study, both the advantages of these technologies are examined such as process optimization, reduction of operational times, improvement in decision-making, and personalization of the employee experience, as well as their main challenges, including cultural resistance, the digital skills gap, data privacy, algorithmic transparency, and the risk of bias.

The results show that artificial intelligence has strong potential to strengthen the strategic role of Human Resources, progressively shifting its functions from administrative tasks toward higher-value activities related to talent development, change management, and organizational planning. However, its effective implementation does not depend solely on technological adoption, but also on proper ethical governance, an organizational culture prepared for change, and the development of digital capabilities among human teams.

Finally, the thesis concludes that **AI should not be understood as a replacement for the human factor, but rather as a support tool for building more efficient, personalized, and sustainable management models**. In this sense, the study highlights the need to move toward an approach of technological humanism, where automation contributes to strengthening people within organizations rather than displacing them. Thus, artificial intelligence is projected as a key element in the future evolution of Human Resources management toward the year 2030

Índice

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Formulación del problema.....	12
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación	12
1.5. Alcance y delimitación:	13
1.6. Metodología:	14
1.7. Estado del arte.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Inteligencia artificial y evolución conceptuales.	21
2.2. Transformación digital y su impacto en la gestión de Recursos Humanos.....	22
2.3 Procesos de RRHH Automatizables con inteligencia artificial	24
2.3.1. Reclutamiento y selección.....	25
2.3.2. Evaluación del desempeño y analítica predictiva.	26
2.3.3. Capacitación, aprendizaje y el desarrollo profesional automatizados.	28
2.3.4. Bienestar, compromiso y clima organizacional	29
2.4 Ventajas y Desafíos de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos	30
2.4.1 Beneficios de la Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento	31
2.4.2. Riesgos y retos de la inteligencia artificial en RR.HH.	34
2.4.3. Estrategias de mitigación de riesgos e implementación responsable	36
CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ERA DIGITAL	37
3.1. Introducción al contexto digital.....	37
3.2. Transformación digital en la gestión de personas	38
3.2.1. Dimensiones de la digitalización en recursos humanos	39
3.2.2. Desafíos de la digitalización del talento humano	42
3.2.3. Hacia una transformación sostenible	43
3.3. El nuevo rol estratégico del capital humano.....	43
3.4. Competencias digitales de los profesionales de RR. HH.....	44
3.5. Cultura corporativa en la era digital.....	45
3.6. Nuevas formas de trabajo y trabajo flexible.....	46
3.7. La toma de decisiones basada en datos (People Analytics)	47
3.8. Liderazgo digital y gestión del cambio.....	47

3.9. Ética, confianza y responsabilidad digital.....	48
3.10. Retos futuros para la gestión de RRHH	49
3.11. Formación continua y empleabilidad en la era digital.....	50
3.12. Tendencias futuras en la gestión de recursos humanos impulsada por IA.....	51
3.13. Reflexión final: hacia un humanismo tecnológico en la gestión de personas	52
CAPÍTULO 4: RESULTADOS EMPÍRICOS Y DISCUSIÓN CUALITATIVA	53
4.1 Contextualización y Propósito del Capítulo.....	53
4.2 El Valor Estratégico y la Determinación del Retorno de la Inversión (ROI)	54
4.2.1 Confirmación del Rol Estratégico de la IA	54
4.2.2. Determinación Empírica del ROI Marginal.....	55
4.3. Los Desafíos de Adopción: Brecha Cultural y de Competencias.....	55
4.3.1. La Resistencia Cultural como Principal Impedimento	55
4.3.2. Baja Madurez Analítica y la Brecha de Competencias	55
4.4. Gobernanza Ética y la Lógica del Control Sindical.....	56
4.4.1 Sesgo, Opacidad y Cautela Pragmática	56
4.4.2. La Privacidad como Asunto de Diálogo Colectivo	56
4.5. Conclusión: Validación del Humanismo Tecnológico.....	56
4.6. Resultados del sondeo exploratorio: análisis Cuantitativo	57
4.7. Discusión integrada: entrevista, sondeo y marco teórico	63
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	65
5.1. Cumplimiento de los objetivos específicos	66
Objetivo específico 1: Detallar la trayectoria histórica y conceptual de la inteligencia artificial aplicada a la gestión de personal	66
Objetivo específico 2: Determinar los procesos de Recursos Humanos con mayor potencial de automatización a través de la IA.....	67
Objetivo específico 3: Estudiar los pros y contras del empleo de la IA en la gestión del talento	68
Objetivo específico 4: Evaluar casos de uso vigentes de la IA en RR.HH. a escala mundial	69
Objetivo específico 5: Plantear una perspectiva a futuro sobre el rol de la inteligencia artificial en la gestión humana, considerando el horizonte del año 2030	70
5.2. Respuesta a la pregunta de investigación	70
5.3. Principales hallazgos de la investigación	72
5.4. Limitaciones del estudio.....	73
5.5. Líneas futuras de investigación.....	74
5.6. Conclusión.....	75
Referencias	76

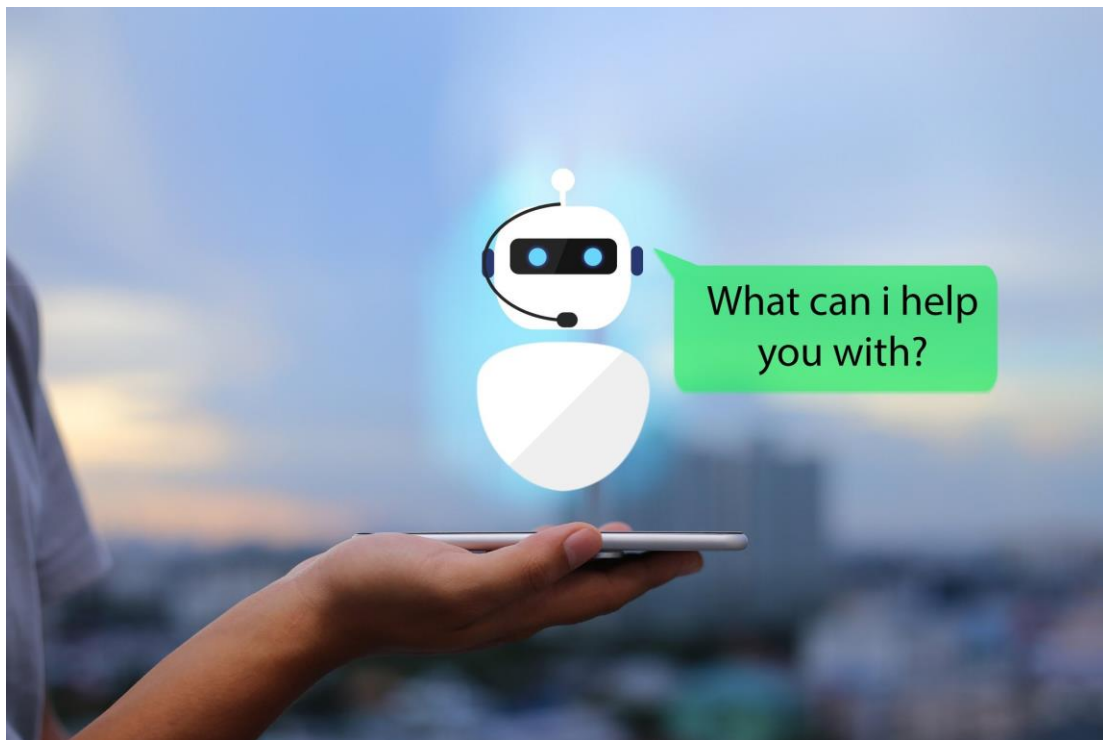
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la última década, la inteligencia artificial, o IA, evolucionó de ser una mera especulación tecnológica a ser el núcleo impulsor de la transformación en las empresas actuales. Su destreza para el procesamiento de cantidades masivas de datos, la identificación de patrones y la automatización de la toma de decisiones, revolucionaron múltiples campos de la economía, incluyéndose la gestión de recursos humanos o RR.HH.

Por medio de herramientas automatizadas de reclutamiento, análisis predictivos del rendimiento y chat-bots para soporte interno, la IA está cambiando la manera en que las organizaciones reclutan, entrenan y fidelizan el talento humano (Davenport, Guha, Grewal y Bressgott, 2020).

Figura 1: Representación Chatbots



Fuente: <https://www.g2.com/articles/chatbot>

No obstante, la implementación de la IA en RR. HH. ha presentado diversos desafíos y, es importante decirlo, no todo han sido éxitos. A pesar de los logros en el análisis de datos, el

aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural (NLP), muchas compañías aún emplean métodos convencionales en la administración de su capital humano.

Dentro de los retos más frecuentes se sitúan la carencia de expertos técnico, la oposición de las instituciones al cambio, junto con las inquietudes morales respecto al uso y salvaguarda de la información personal de los empleados (Zhou, Pan, Zhang, 2023.)

Esa disparidad entre lo que la tecnología permite y su ejecución real suscita un dilema importante: las compañías no explotan plenamente los beneficios de la inteligencia artificial, en la automatización y optimización de los procesos de RR.HH.

Esto se manifiesta en decisiones de contratación menos certeras, procedimientos administrativos ineficaces, además de una personalización escasa en la administración del talento.

Conforme a un análisis de IBM 2022, más del 65% de las organizaciones ven el valor de la IA en mejorar la vivencia de sus empleados, empero, solamente un 25% ha conseguido ponerla en práctica de modo perdurable en sus procedimientos de RR.HH.

Figura 2: IBM, desarrollo de habilidades IA



Fuente: <https://esgnews.com/es/IBM-se-compromete-a-formar-a-2-millones-de-personas-en-inteligencia-artificial-en-tres-a%C3%B1os-centr%C3%A1ndose-en-comunidades-subrepresentadas/>

Por consiguiente, es primordial evaluar de qué manera la inteligencia artificial está reformulando los modelos de gestión de recursos humanos, cuáles son las ventajas tangibles

derivadas de su empleo y qué obstáculos hay que superar para alcanzar una integración ética, eficaz, y enfocada en los individuos.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la inteligencia artificial facilita la automatización y metamorfosis de los procesos relacionados con la gestión del talento humano y que conllevan los principales retos ventajas y riesgos inherentes a su aplicación en las organizaciones contemporáneas?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Investigar el efecto de la inteligencia artificial en la automatización y reformulación de los procesos de gestión del talento humano determinando sus ventajas, desafíos riesgos éticos y posibles escenarios a futuro dentro del ámbito empresarial.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Detallar la trayectoria histórica y conceptual de la inteligencia artificial aplicada a la gestión de personal.
2. Determinar los procesos de Recursos Humanos con mayor potencial de automatización a través de la IA.
3. Estudiar los pros y contras del empleo de la IA en la gestión del talento.
4. Evaluar casos de uso vigentes de la IA en RRHH a escala mundial.
5. Plantear una perspectiva a futuro sobre el rol de la inteligencia artificial en la gestión humana, considerando el horizonte del año 2030.

1.4. Justificación

El acelerado avance de la transformación digital ha alterado notablemente la estructura funcional y cultural de las organizaciones.

En el presente escenario, los departamentos de recursos humanos afrontan la tarea de transitar, evolucionar, de ser meros ejecutores administrativos hacia una gestión estratégicamente enfocada en datos concretos.

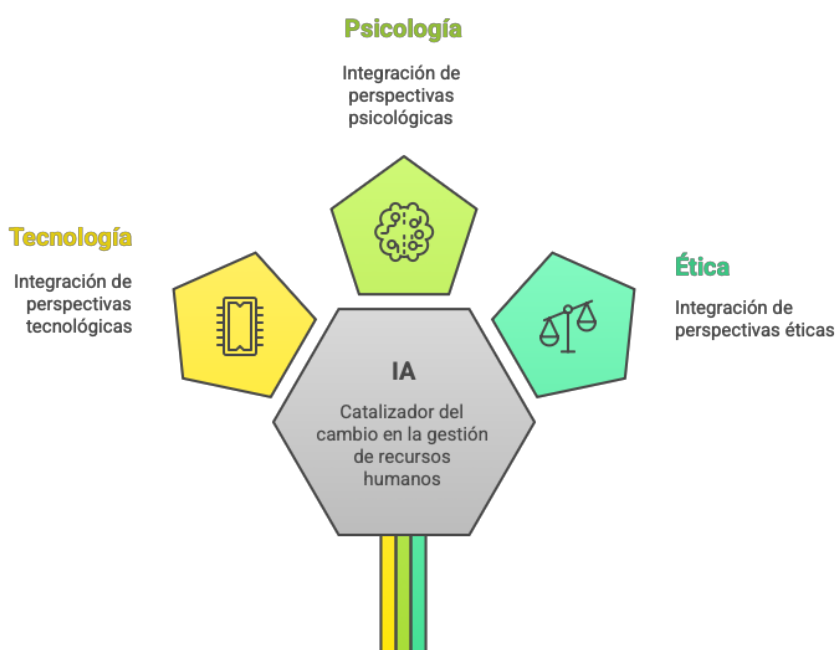
Mediante la automatización de procesos rutinarios y el análisis predictivo de las dinámicas laborales, la inteligencia artificial brinda una oportunidad singular para fortalecer la eficiencia

de las organizaciones, facilitando decisiones basadas en información sólida, bien fundamentada (Huang y Rust, 2021).

Considerado desde la perspectiva empresarial, el empleo de la IA en recursos humanos disminuye las parcialidades humanas, optimiza los procesos de selección y capacitación y mejora la retención del talento humano. Asimismo, la IA hace posible la creación de entornos laborales a la medida, adaptables, donde los empleados pueden perfeccionar sus habilidades conforme a las exigencias de la organización (Foro Económico Mundial, 2023).

En un plano académico, este estudio promueve la comprensión del papel de la IA como catalizador del cambio en la gestión de recursos humanos, al integrar perspectivas de diversos campos, como la tecnología, la psicología organizacional y la ética económica.

Figura 3: IA cataliza el cambio en la gestión de RRHH



Fuente: Elaboración propia con ayuda de napkin IA

Su significancia reside en el ofrecimiento de un análisis exhaustivo, fusionando conocimientos empíricos con perspectivas teóricas sobre cómo la automatización está remodelando el valor intrínseco del talento humano.

1.5. Alcance y delimitación:

Este estudio se centra en el escrutinio de las aplicaciones de inteligencia artificial, específicamente dentro de los procesos de gestión de RRHH en compañías medianas y grandes, con enfoque corporativo y de servicios. Se investigarán a fondo las principales áreas de implementación: reclutamiento, selección de personal, evaluación de rendimiento, desarrollo de capacidades y bienestar en el trabajo.

Se deja fuera de este análisis las aplicaciones de IA en áreas técnicas como manufactura robótica o logística, dado que el foco principal es la administración del capital humano.

La delimitación temporal se fija entre 2020 y 2025, un periodo en el cual se solidificó la transformación digital empresarial post pandemia, observándose un aumento significativo en las soluciones tecnológicas de RRHH potenciadas por IA.

1.6. Metodología:

El estudio adopta una perspectiva cualitativa y analítica, cimentada en una investigación documental rigurosa.

Se realizará un exhaustivo examen de la literatura científica publicada desde 2020 hasta 2025; la información se obtendrá de diversas fuentes. Se consultarán bases de datos clave, específicamente Scopus, SpringerLink y ScienceDirect, también Google Scholar; además, informes provenientes de consultoras especializadas, como Deloitte, McKinsey, PwC y Gartner, serán considerados para el análisis.

El procedimiento se desarrollará en tres fases:

1. Revisión teórica: análisis de la evolución de la IA y su aplicación en RRHH.
2. Estudio comparativo: evaluación de casos y modelos de adopción tecnológica.
3. Análisis crítico: identificación de brechas, desafíos éticos y oportunidades futuras.

El método propuesto facilitará la edificación de una estructura conceptual robusta y el delineamiento de una proyección estratégica de la IA, como un instrumento optimizador en la administración de los recursos humanos.

Adicionalmente, la investigación incorpora una dimensión empírica exploratoria, compuesta por una entrevista semiestructurada y un sondeo de carácter exploratorio. La entrevista permite complementar el análisis teórico con una mirada aplicada desde el ámbito organizacional, mientras que el sondeo busca recoger percepciones generales sobre el uso, beneficios y desafíos de la inteligencia artificial en la gestión de Recursos Humanos. Estos insumos no

pretenden representar estadísticamente al conjunto de organizaciones, sino enriquecer la discusión mediante evidencia cualitativa y exploratoria vinculada al fenómeno estudiado.

1.7. Estado del arte

Según lo relevado por PwC en 2023, la aplicación de la IA en el ámbito de los recursos humanos ha experimentado una notable transformación, migrando de un enfoque meramente experimental a ser una práctica estándar, arraigada en las organizaciones líderes a nivel global. En su análisis, el "Human Resource Technology Survey 2023", PwC establece cuatro áreas de influencia cruciales.

Figura 4: Empresa PwC

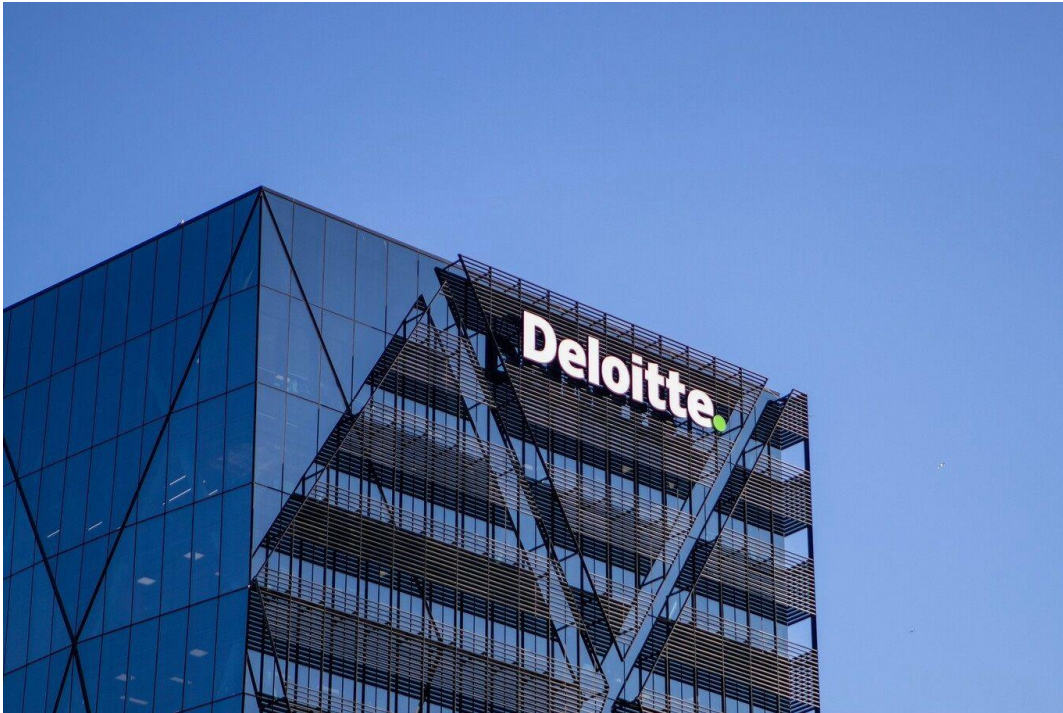


Fuente: <https://esgnews.com/es/Las-inversiones-climáticas-tienen-seis-veces-más-probabilidades-de-aumentar-los-ingresos%2C-según-una-encuesta-de-PwC/>

Incluye la automatización del reclutamiento y la selección del personal, empleando sistemas de gestión de candidatos ATS, junto con chatbots con capacidades avanzadas. Además, abarca el análisis predictivo del desempeño y la retención de los colaboradores, valiéndose de modelos de aprendizaje automático. La gestión de la experiencia de los empleados, fundamentada en la inteligencia emocional artificial, y la formación adaptativa, mediante sistemas de gestión del aprendizaje impulsados por la IA.

Dichos descubrimientos concuerdan con los de Deloitte, de 2022, quien enfatiza un incremento superior al 40% en el uso de la inteligencia artificial dentro de los recursos humanos, desde el 2020.

Figura 5: Empresa Deloitte



Fuente: <https://auditoria.uv.cl/noticias/78-charla-deloitte-chile>

La consultora evidencia que las corporaciones que incorporan la IA en la administración del talento experimentan un incremento del 30 % en su eficiencia operativa, junto con una baja del 25 % en los gastos de contratación. Aun así, el estudio también pone de manifiesto que el mayor impedimento para una implementación exitosa se centra en la cultura corporativa y la fe en sistemas automatizados.

Conforme a un análisis de IBM de 2022, a pesar de que el 66 % de los profesionales de RRHH reconocen el valor de la IA, tan solo el 24 % de las empresas han logrado un nivel avanzado de aplicación. Los factores primordiales que explican esta discrepancia son la formación digital inadecuada, la carencia de políticas éticas en la gestión de datos y una resistencia cultural ante el cambio.

Figura 6: Empresa IBM



Fuente: <https://www.computerworld.es/article/3981952/historia-de-las-ti-iii-ibm-el-gigante-azul-que-marco-el-desarrollo-tecnologico.html>

Este análisis subraya que la IA carece de potencial para generar valor tangible, excepto con una estrategia integral de gestión del cambio y el manejo de conocimientos técnicos por parte de los equipos humanos.

En el ámbito académico, diversos investigadores debaten la conexión entre la IA y la administración de recursos humanos desde diversas perspectivas. Bondarouk y Brewster (2023) argumentan que la digitalización en los departamentos de RRHH utilizando instrumentos inteligentes, está redibujando la faz del sector laboral, traspasando las labores administrativas a la inteligencia, y esto en el seno de la entidad. Para RRHH, la IA recae en una oportunidad: construir modelos de gestión del talento más diáfanos, exactos y estratégicamente armonizados.

En contraste, Jarrahi (2021) observan, la automatización de los procesos no se traduce, per se, en extinción de plazas, sino en una reestructuración de roles.

En la administración de los recursos humanos, la IA aligera al personal de labores reiterativas, lo cual posibilita a los expertos concentrarse en quehaceres de mayor valía, cual el desarrollo de liderazgo y la construcción de una cultura organizativa sólida.

Otra vertiente investigadora se ha focalizado en los riesgos y los dilemas éticos que implica la IA en RRHH. Mehrabi y colaboradores (2022) alertan sobre sesgos algorítmicos, capaces de surgir cuando los datos históricos reflejan desigualdades sociales o de género.

En estas circunstancias, los sistemas automatizados podrían perpetuar discriminaciones, esto afectando la ecuanimidad en los procesos de selección.

Así, la transparencia algorítmica y las auditorías éticas han escalado a posiciones céntricas en la regulación, visto en la Unión Europea, Estados Unidos y América Latina. Igualmente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) subrayó la importancia de leyes que defiendan los derechos laborales, ante la inminente automatización. En su informe, “El Futuro del Trabajo y la Inteligencia Artificial” la OIT sugiere que la IA sea una herramienta para ampliar el empleo digno, más que una sustitución masiva. Este punto se alinea con el concepto de “IA responsable” promovido por entes internacionales y académicos (Floridi & Cowls, 2022).

Figura 7: Logo Organización internacional del trabajo



Fuente: <https://www.diarioconstitucional.cl/temas-civicos/organizacion-internacional-del-trabajo-oit/>

En cuanto a la formación y el desarrollo del talento, la IA ha actuado como un claro motor del aprendizaje adaptativo. Plataformas como Coursera for Business, LinkedIn Learning y Udemy

Business utilizan algoritmos para personalizar las vías de aprendizaje; es decir, según las habilidades, el desempeño y preferencias individuales.

De acuerdo con Gartner (2023), esto puede optimizar los programas de formación hasta en un 35 % mientras disminuyen los costos de administración.

Adentrándonos en la materia, el ámbito de estudio denominado «análisis de personas» experimentó cambios profundos propulsados por la Inteligencia Artificial. Min, Kim y Lee (2023) sostienen que los departamentos de recursos humanos, al integrar analíticas avanzadas para predecir tasas de rotación o evaluar el compromiso, adquieren una ventaja competitiva palpable.

Estos sistemas posibilitan un tránsito de modelos reactivos hacia otros más proactivos, lo que conlleva la previsión de desafíos antes de su manifestación.

Asimismo, la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, 2022) indica que, más de la mitad de las corporaciones que integran la lista Fortune 500 ya implementan alguna modalidad de IA en su gestión de recursos humanos.

Figura 8: Logo Society for human resource management (SHRM)



Fuente: <https://www.shrm.org/>

Las aplicaciones preponderantes se enfocan en la contratación, el análisis de desempeño, y el diseño de programas orientados a la promoción de la salud. A pesar de esto, la asociación enfatiza la importancia de tres elementos cruciales para una implantación exitosa: la calidad y

ética inherente a los datos, la capacitación exhaustiva de los usuarios, y la consonancia de la tecnología con los preceptos corporativos.

Análogamente, un estudio de McKinsey & Company (2023) subraya cómo la IA promueve ambientes de trabajo más dinámicos, adaptables e impulsados por datos. En su informe, "The State of AI 2023", se observa que aquellas organizaciones, que incorporan la IA en la gestión del talento humano, experimentan incrementos en la retención y la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Pero también alertan que la carencia de métricas comunes, para medir el impacto de la IA en los recursos humanos, complica una evaluación objetiva de los logros.

Finalmente, investigaciones recientes convergen al indicar que «el porvenir laboral estará definido por la cooperación entre humanos y máquinas». Brynjolfsson y McAfee (2021) acuñaron el término «Segunda Era de las Máquinas», refiriéndose a una época en la cual la inteligencia artificial potencia la creatividad, la toma de decisiones y la eficiencia institucional, cual compañero cognitivo de los humanos.

El foco no yace en reemplazar a los empleados, si no en modificar los procedimientos laborales con el fin de capitalizar las habilidades de ambas partes.

En síntesis, los progresos más recientes exhiben tres corrientes predominantes: Primero, la integración tecnológica se manifiesta, con la IA ahora siendo un componente crucial en la administración contemporánea de recursos humanos, notablemente en los procesos de reclutamiento, evaluación del desempeño, y el ámbito formativo.

Además, los dilemas éticos y culturales continúan planteando retos significativos, observándose inquietudes persistentes sobre el sesgo algorítmico, las implicaciones en la privacidad, y las barreras organizativas que surgen.

Finalmente, una perspectiva colaborativa para el porvenir emerge, donde la IA está experimentando una transición a un modelo de inteligencia aumentada, destinada a amplificar, más que a sustituir, las capacidades de las personas.

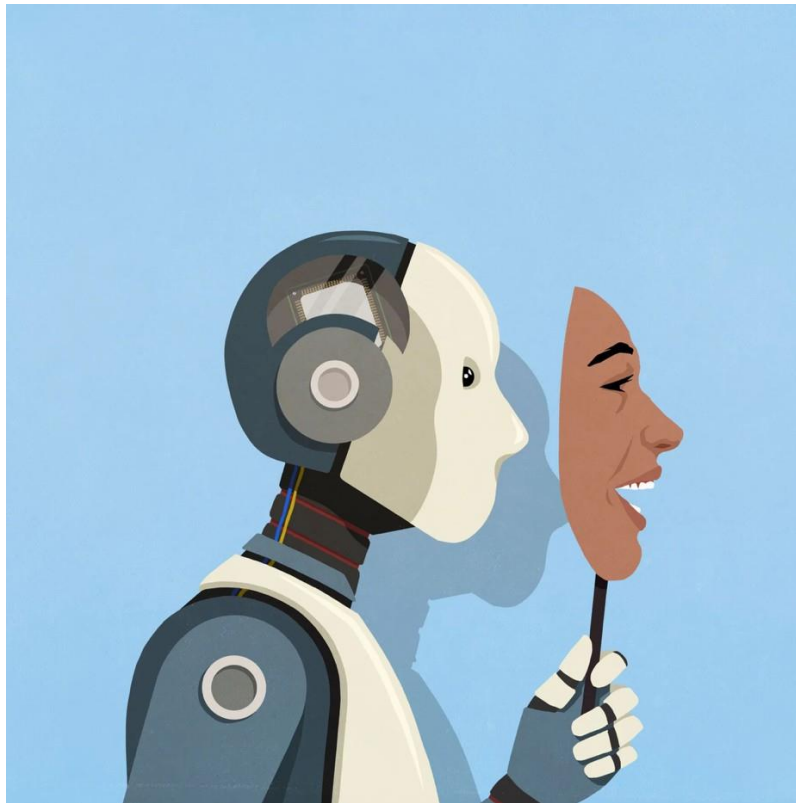
Por lo tanto, la investigación actual consolida el potencial de la IA en la transformación de los procesos de recursos humanos.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Inteligencia artificial y evolución conceptuales.

La inteligencia artificial (IA), un área científica, se dedica a la creación de sistemas aptos para ejecutar tareas que habitualmente demandan entendimiento humano. Esto abarca el razonamiento, aprendizaje, percepciones, y decisiones. Russell y Norvig (2021) conceptualizan la IA como «la ciencia y la ingeniería dedicada a la creación de agentes inteligentes». Desde los cincuenta, la IA atravesó etapas evolutivas, pasando de enfoques simbólicos a modelos profundos de aprendizaje.

Figura 9: Referencia IA en entendimiento humano



Fuente: <https://es.wired.com/articulos/openai-estudio-modelos-ia-enganos-deliberados>

En las últimas dos décadas, la combinación de mayor poder computacional, el incremento masivo de datos, y los progresos en algoritmos de aprendizaje automático impulsaron una fase de expansión de aplicaciones.

Esto impulsó a la IA, trascendiendo lo teórico; ahora una herramienta diaria en áreas como finanzas, salud, educación y la gestión de recursos humanos (Bessen, 2023).

La integración de la IA dentro de una organización surge de una apremiante demanda de eficiencia, objetividad, y adaptabilidad, factores cada vez más cruciales. Empleamos algoritmos inteligentes, en tiempo real, para el procesamiento de información, incluso en el intrincado contexto de la Conducta Humana, propiciando modelos de predicción que potencian a los usuarios con nueva generación.

En consecuencia, departamentos tales como RRHH, análisis de datos, y estadística, convergen con la IA, uniendo fuerzas con recursos humanos para tomar decisiones estratégicas de alta optimización a través del People Analytics, el cual mezcla el análisis de datos, la estadística, y la IA, buscando afinar la toma de decisiones en temas del personal (Min, Kim y Lee, 2023).

El desarrollo conceptual de la IA en RRHH, pues, está estrechamente relacionado con la transformación del panorama laboral a nivel mundial. Actualmente, las organizaciones prosperan no sólo por el talento que posean, sino también, debido a la competencia feroz que enfrenta en el mercado, impulsando la adopción de estas tecnologías innovadoras.

El Foro Económico Mundial (2023) señala, según las empresas, una ventaja competitiva superior al 60% a largo plazo, dependiente de una administración eficiente de los recursos humanos, sumado a una tecnología de recursos humanos de vanguardia, para determinar la integración de la facultad de crear.

Bajo esta perspectiva, la IA no únicamente automatiza actividades, sino también, impulsa la inteligencia organizacional, considerada como la aptitud colectiva de una empresa para aprender, adaptarse, y anticiparse a las tendencias.

Este procedimiento faculta a las organizaciones a migrar de una gestión reactiva a una gestión predictiva, basando las decisiones en evidencia sólida y modelos de análisis del comportamiento humano.

2.2. Transformación digital y su impacto en la gestión de Recursos Humanos.

La transformación digital implica la integración de tecnologías novedosas en todos los niveles operativos de una organización, lo cual conlleva una transformación estructural de su cultura, procesos, así como relaciones con los empleados.

En RR. HH., esta metamorfosis ha replanteado la gestión del ciclo de vida del empleado, desde la captación de talento hasta su desarrollo y retención (Deloitte, 2022).

En palabras de Bondarouk y Brewster (2023), digitalizar la administración de recursos humanos va mucho más allá de simplemente cambiar tareas manuales por sistemas computarizados; se trata, además, de reformar flujos de trabajo y modelos de liderazgo impulsados por datos.

En esta metamorfosis, la inteligencia artificial funge como protagonista, ofertando analíticas sofisticadas para desentrañar patrones ocultos en ingentes cantidades de información.

Considerando el uso de algoritmos predictivos, estos ayudan a identificar a aquellos empleados con mayor riesgo de rotación, y las plataformas de aprendizaje automático sugieren contenido de formación personalizado acorde a las capacidades y desempeño individual.

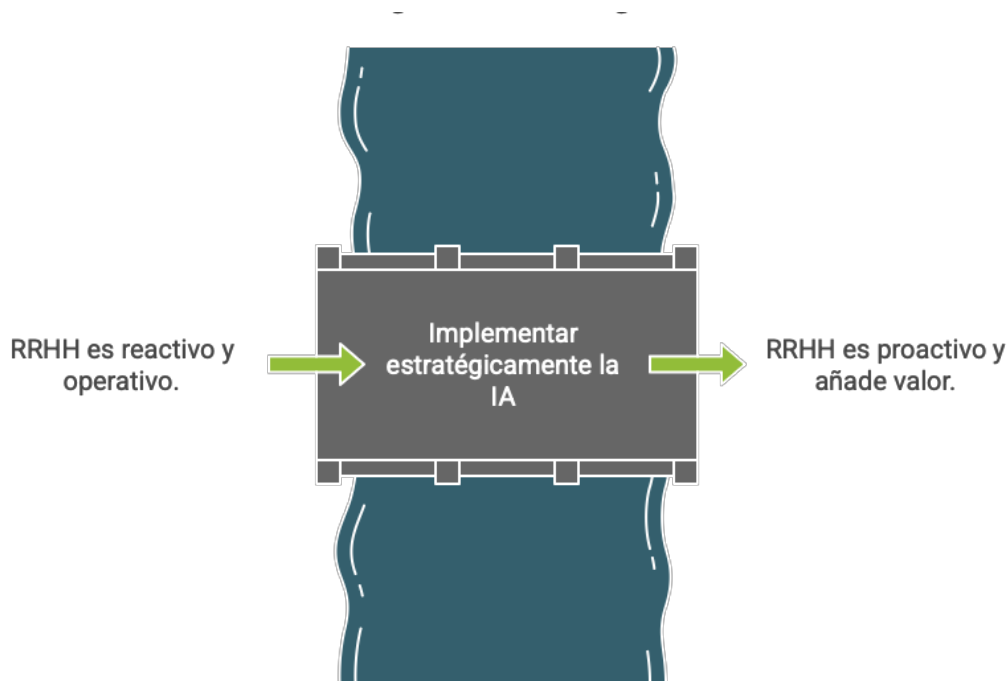
Tales adelantos han parido la gestión del talento basada en la evidencia (GBE), un método que favorece la objetividad y la eficiencia, dejando de lado la intuición o la experiencia subjetiva.

Por otra parte, los efectos de la transformación digital rebasan los meros procesos operativos. Esta transformación demanda un cambio cultural profundo al interior de las organizaciones, implicando que los expertos en recursos humanos desarrollen nuevas competencias digitales, analíticas y éticas.

Según PwC de 2023 el 78 por ciento de los líderes de Recursos Humanos visualizan la falta de habilidades digitales como el mayor reto ante la exitosa integración de la IA en su sector.

Estratégicamente hablando la IA está propulsando un cambio del modelo de "administración tradicional" a uno de "gestión estratégica del talento". Esta transformación posiciona a RRHH como un socio operativo que añade valor mediante innovación y la toma de decisiones fundamentada en datos.

Figura 10: Referencia a transformación de IA



Fuente: Elaboración propia con Napkin IA

McKinsey & Company en 2023 enfatiza que las organizaciones que implementan la IA en la gestión laboral obtienen un aumento del 25 por ciento en productividad, una mejora del 30 por ciento en la retención del talento y refuerzan su cultura de innovación.

2.3 Procesos de RRHH Automatizables con inteligencia artificial

La inteligencia artificial o IA ha dejado de ser una herramienta en fase experimental para consolidarse como un pilar en la gestión moderna de recursos humanos. La IA, capaz de analizar vastas cantidades de datos, aprender de las tendencias y emitir recomendaciones certeras, ha reformado los procesos convencionales haciéndolos más eficientes, objetivos y ágiles.

En la actualidad, la inteligencia artificial muestra una aplicación omnipresente, abarcando prácticamente todo el ciclo vital del empleado, desde el reclutamiento hasta la evaluación de desempeño, la formación y el bienestar en el entorno laboral (Deloitte, 2022).

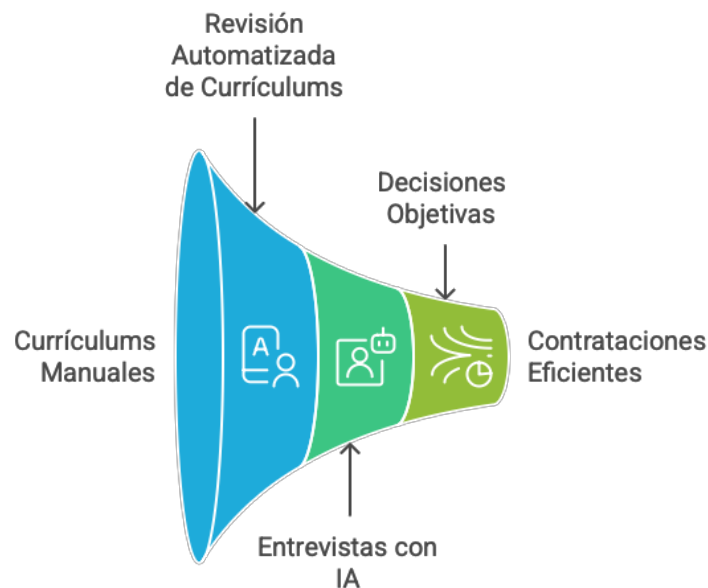
Las áreas donde la IA demostró su impacto más fuerte son el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño y el análisis predictivo; incluyendo la capacitación y el desarrollo profesional y, también, el bienestar del empleado.

Estos procedimientos se transformaron profundamente, mediante la integración de algoritmos sofisticados, chatbots avanzados, y sistemas de aprendizaje automático que redefinen la gestión del talento humano.

2.3.1. Reclutamiento y selección

El reclutamiento constituye un ámbito clave de RR.HH., donde la IA desencadenó una disrupción notable. Antes, implicaba una intensa carga administrativa, con revisión manual de un sin número de currículums, entrevistas personales y decisiones, a menudo sujetas a consideraciones subjetivas.

Figura 11: Proceso de reclutamiento transformado por IA



Fuente: Elaboración propia con napkin IA

Ahora, con los sistemas ATS y las herramientas de IA, el reclutamiento se volvió ágil, automatizado, e impulsado por datos, como demuestra la investigación de SHRM (2022).

Los actuales sistemas ATS, se valen de algoritmos de emparejamiento semántico y el análisis del lenguaje natural (PLN) para desentrañar currículums y cotejar las competencias de los postulantes frente a los requerimientos del cargo.

Estos sistemas, aprenden de procesos previos, perfeccionándose con cada búsqueda y aminorando en gran medida los sesgos inconscientes que afligen el reclutamiento clásico

(Bondarouk y Brewster, 2023). Por otro lado, los chatbots de reclutamiento, como Mya, Olivia o Paradox. ai, están transformando la primera interacción entre reclutadores y candidatos.

Dichas herramientas facilitan conversaciones naturales, contestando consultas recurrentes, agendando entrevistas y recabando información adicional del postulante, todo ello de manera automatizada y sin intervención directa.

De acuerdo con PwC (2023), las empresas que incorporan chatbots en sus procesos de reclutamiento han logrado recortar el tiempo de contratación hasta en un 70 % y aumentar la satisfacción del candidato en un 40 %. Más aún, la IA habilita la aplicación de técnicas de reclutamiento predictivo, echando mano a datos históricos para vislumbrar las probabilidades de éxito de un aspirante en una posición concreta. Esto no sólo mejora la precisión en la contratación, sino que también disminuye los costes asociados con la rotación temprana.

No obstante, los especialistas alertan que la utilización de la IA, en esta fase, tiene que acompañarse de transparencia y mecanismos de auditoría ética. Los sesgos algorítmicos persisten como un desafío importante, especialmente cuando los sistemas se forman de bases de datos históricas con sesgos relacionados con el género, la edad, o la etnia (Mehrabi, 2022).

En consecuencia, organizaciones punteras como Unilever y Hilton Hotels, han desarrollado procesos de reclutamiento híbridos; donde la IA efectúa la selección inicial y las entrevistas preliminares, a pesar de que las etapas decisivas finales continúan bajo la supervisión humana (Deloitte, 2022). Esta metodología asegura un equilibrio entre la eficiencia tecnológica y la empatía humana.

2.3.2. Evaluación del desempeño y analítica predictiva.

La evaluación del desempeño exhibe otro ámbito con un impacto relevante para la IA. Usualmente, los sistemas de evaluación habituales son anuales, estáticos y con un alto grado de subjetividad, basándose en la apreciación del superior. La IA, por su parte, propone un modelo continuo y dinámico basado en información objetiva (Min, Kim y Lee, 2023).

Las plataformas de análisis predictivo, una vez que acopian datos de variadas fuentes productividad logros, interacciones digitales retroalimentación extensa, y participación en proyectos cooperativos.

Estudiando estos datos, los algoritmos desvelan patrones conductuales capaces de anticipar el rendimiento venidero, aparte de avisar sobre probables riesgos de abandono laboral o desánimo (McKinsey & Company, 2023).

Figura 12: Evaluación de desempeño y la evolución de subjetiva a objetiva con IA



Fuente: Elaboración propia con napkin IA

Esta táctica, no sólo optimiza la precisión de las evaluaciones; ofrece, adicionalmente, datos pertinentes para planificar sendas de crecimiento individualizadas e iniciativas de estímulo.

Por ejemplo, sistemas cual IBM Watson Talent Insights, donde se emplea la IA para vincular el desempeño con factores como el compromiso y la formación, propiciando con esto estrategias de perfeccionamiento tanto personales como conjuntas IBM, 2022.

Sumado a esto, la IA contribuye a minimizar los sesgos subjetivos presentes en las valoraciones humanas, promoviendo a su vez la imparcialidad y la transparencia. Conforme a Gartner, 2023 las compañías que incrustan la IA en sus valoraciones han minimizado en un 25 % las quejas vinculadas con la apreciación de inequidades en el rendimiento.

Con todo, el empleo de la IA en este ámbito suscita dilemas éticos relativos a la privacidad y el rastreo digital.

La obtención masiva de datos laborales podría ser considerada un acto invasivo, a menos que se administre con total transparencia. En consecuencia, entidades como la OIT (2023)

sugieren la puesta en marcha de sistemas de IA, siempre sujetos a políticas claras sobre el consentimiento y la salvaguarda de datos, manteniendo siempre un profundo respeto por la dignidad de los trabajadores.

2.3.3. Capacitación, aprendizaje y el desarrollo profesional automatizados.

La formación y el perfeccionamiento del talento son elementos esenciales en la gestión del capital humano. En esta área, la IA ha facilitado el avance del aprendizaje adaptable, un enfoque que personaliza el material formativo en función de las exigencias, capacidades y el ritmo de estudio individual de cada empleado.

Las plataformas de aprendizaje online impulsadas por IA, como LinkedIn Learning, Coursera for Business, Udemy Business y SAP SuccessFactors Learning, examinan los datos de los usuarios historial de cursos, valoraciones, rendimiento laboral y aspiraciones profesionales para ofertar itinerarios formativos individualizados (Gartner, 2023).

De esta manera, la IA actúa como un mentor digital, orientando el crecimiento profesional de cada trabajador.

Figura 13: Lograr el desarrollo profesional automatizado



Se ha evidenciado cómo este enfoque personalizado optimiza tanto la retención del saber como la satisfacción laboral. El informe del Foro Económico Mundial del 2023 nos dice que empresas con sistemas de aprendizaje adaptativo observan un incremento del 35 % en productividad y una reducción del 25 % en los gastos formativos.

Más aun, algoritmos de IA tienen la capacidad de evaluar la efectividad de los programas formativos utilizando indicadores de rendimiento, optimizando contenidos y asegurando la continua actualización del conocimiento.

Este proceso ha sido un motor para la expansión del análisis de aprendizaje, una especialización del análisis de datos enfocada a la formación corporativa. No obstante, la digitalización total del aprendizaje podría deshumanizar el proceso si se elimina por completo la interacción humana. Es por eso por lo que, los expertos proponen modelos de aprendizaje combinado, donde la IA individualiza la experiencia mientras que el soporte humano preserva la conexión emocional y social del aprendizaje (Bondarouk y Brewster, 2023).

2.3.4. Bienestar, compromiso y clima organizacional

El bienestar y el compromiso organizacional ahora son asuntos cruciales para las compañías contemporáneas, un cambio propiciado, sobre todo, por la pandemia COVID-19. La inteligencia artificial, en este contexto, emerge como una herramienta indispensable: facilita la supervisión del ámbito laboral, permite detectar señales de estrés, además de fomentar la salud mental entre los trabajadores.

Los sistemas de IA pueden analizar datos de encuestas de clima organizacional, sensores biométricos, patrones de comunicación y comportamientos digitales para identificar signos tempranos de agotamiento o desmotivación (Foro Económico Mundial, 2023). Por ejemplo, herramientas como Microsoft Viva Insights o Workday Peakon Employee Voice utilizan el procesamiento del lenguaje natural para interpretar la retroalimentación de los empleados y medir continuamente.

Figura 14: Bienestar, compromiso y clima laboral

Bienestar, compromiso y clima organizacional



Referencia: Elaboración propia con napkin IA

Además, el análisis de datos permite correlacionar el bienestar con otros indicadores clave, como la rotación, el absentismo y la productividad. Este enfoque ha dado lugar al concepto de Analítica de la Experiencia del Empleado, una tendencia emergente que busca medir de forma integral la experiencia del empleado a lo largo de su relación con la empresa (McKinsey & Company, 2023).

En resumen, la aplicación de la IA al bienestar laboral no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a crear entornos más humanos y sostenibles. Sin embargo, su éxito depende de la capacidad de las organizaciones para combinar tecnología y empatía, fomentando así un liderazgo digital ético y consciente.

2.4 Ventajas y Desafíos de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de recursos humanos (RR HH) marca un hito crucial en la transformación digital actual. Esta tecnología innovadora posibilita la automatización de labores, el perfeccionamiento de decisiones estratégicas y el incremento

de la eficiencia corporativa, no obstante, trae consigo novedosos retos éticos, culturales y jurídicos.

Estudiar el pro y contra resulta fundamental para entender su verdadero impacto en la gestión del talento humano y forjar políticas de adopción responsables y duraderas.

2.4.1 Beneficios de la Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento.

La IA ofrece beneficios significativos a las organizaciones, tanto en el plano operativo como en el estratégico, en definitiva. Las ventajas principales se clasifican en las áreas de eficiencia, objetividad, personalización, analítica avanzada y la capacidad predictiva en la toma de decisiones.

a) Eficiencia y Optimización de Procesos

La automatización mediante IA alivia la carga administrativa de los departamentos de RR HH. Acciones que antes requerían horas o inclusive días, tales como el análisis de currículums o la programación de entrevistas, se efectúan ahora en cuestión de segundos, y con mucha más precisión.

De acuerdo con PwC 2023, las empresas que ya incorporan soluciones de IA en sus procesos de reclutamiento y valoración han observado una notable disminución del 30% en los plazos de contratación, y una merma del 25% en los costos operativos.

Figura 15: Agilización de reclutamiento y reducción de costos



Referencia: Elaboración propia con napkin IA

Igualmente, la automatización permite a los especialistas de Recursos Humanos despreocuparse de procesos reiterativos, lo que les da más tiempo para atender asuntos estratégicos como, el desarrollo de liderazgo, la cultura corporativa, e innovación interna,

citando a Bondarouk & Brewster 2023. En consecuencia, la IA funciona como un potenciador de la productividad y, un firme apoyo en la administración del cambio.

b) Imparcialidad y atenuación de prejuicios

Un beneficio clave de la IA el cual se centra en su habilidad para disminuir el sesgo humano en los procesos de selección, evaluación, y ascenso. A diferencia de los métodos habituales, que podrían ser influenciados por elementos subjetivos, los algoritmos fundamentan sus elecciones en información verificable y criterios preestablecidos. Estudios realizados por Min, Kim y Lee 2023 evidencian que el uso de algoritmos en la evaluación del rendimiento ha logrado mejorar la consistencia y la imparcialidad en las resoluciones de RR.HH., aminorando así las reclamaciones de favoritismo o discriminación.

Aun así, la ventaja se concreta únicamente cuando los sistemas se construyen sobre cimientos de bases de datos variadas, con auditorías constantes, porque un modelo instruido con información tendenciosa podría replicar las inequidades que procura suprimir (Mehrabi, 2022).

Figura 16: Representación Pros y Contras



Fuente: Elaboración propia con napkin IA

c) Personalización y el mejoramiento de la vivencia del trabajador

La Inteligencia Artificial ha facilitado la evolución de la gestión del talento humano hacia un paradigma enfocado en la vivencia del empleado.

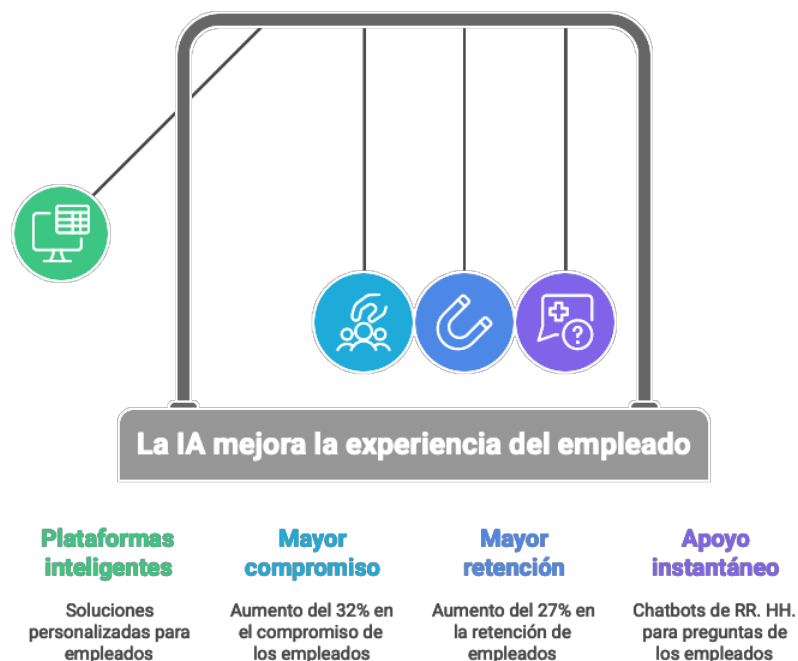
Las plataformas inteligentes estudian interacciones, preferencias y los grados de compromiso laboral de los empleados para proporcionar soluciones personalizadas en capacitación, bienestar y desarrollo profesional, así.

Digamos, instrumentos tales como Workday People Experience y Microsoft Viva se valen de algoritmos de IA para adaptar los programas de bienestar y aprendizaje a las necesidades singulares.

Según el Foro Económico Mundial (2023), las compañías que incorporan la IA en la vivencia de los empleados elevan sus índices de compromiso en un 32 % y su retención en un 27 %.

Además, los asistentes virtuales internos o los chatbots de RR. HH. proporcionan apoyo al instante a los empleados, contestando dudas sobre nóminas, prestaciones o licencias, optimizando la accesibilidad y la satisfacción general (Gartner, 2023).

Figura 17: Representación mejoramiento experiencia empleado con IA



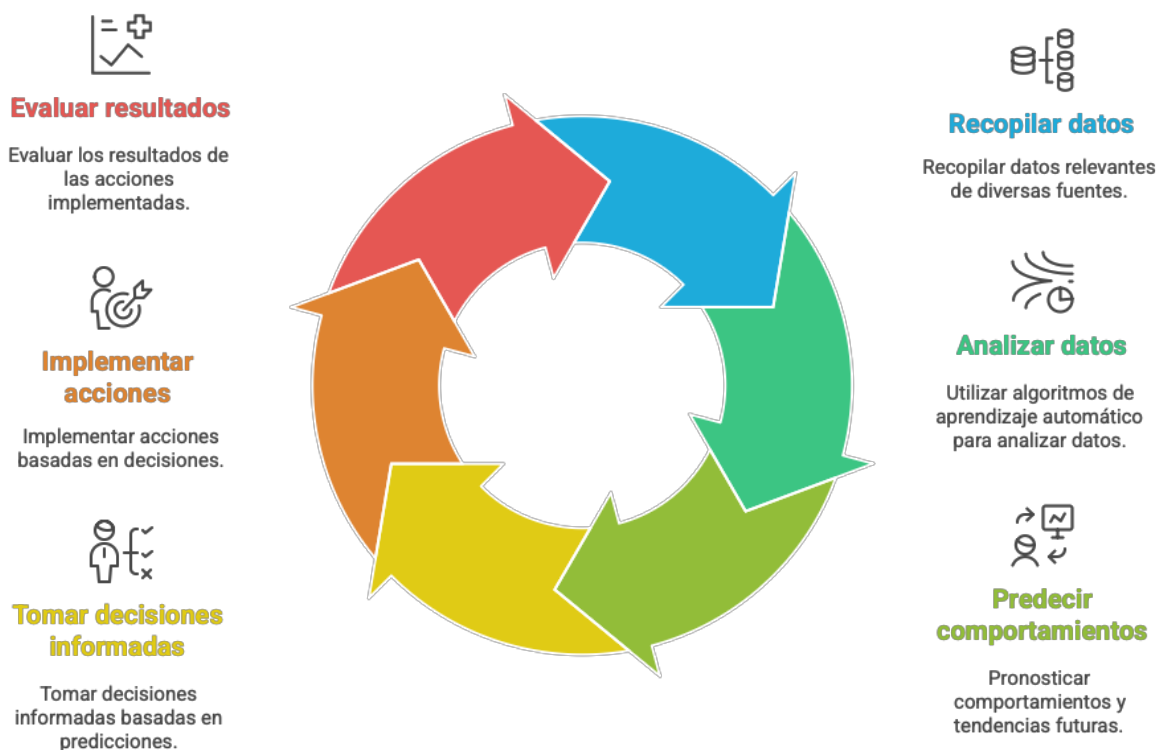
Referencia: Elaboración propia

d) Toma predictiva de decisiones y análisis profundizado

La destreza de la IA para diseccionar vastos conjuntos de datos al instante, ha impulsado el auge del análisis de personas; una disciplina transformadora que convierte la gestión humana en una ciencia cimentada en la evidencia, claro que sí.

Mediante el empleo de algoritmos de aprendizaje automático, los gerentes de RR.HH., ahora poseen la capacidad de pronosticar comportamientos, sin dudarlo.

Figura 18: Ciclo de toma de decisiones RRHH



Referencia: Elaboración propia con napkin IA

2.4.2. Riesgos y retos de la inteligencia artificial en RR.HH.

A pesar de las ventajas palpables de la IA, su adopción conlleva peligros notables, requiriendo una gestión eficaz, eso es innegable. Estos retos se enfocan, principalmente, en la ética, la privacidad, la transparencia, el sesgo algorítmico, y la resistencia cultural, no lo olvide.

a) Sesgo algorítmico y discriminación automatizada

El peligro más debatido en la literatura actual reside en el sesgo algorítmico. Aunque la IA puede aminorar el sesgo humano, los sistemas mal diseñados podrían reproducir o amplificar las desigualdades existentes.

Un caso paradigmático es Amazon, cuyo algoritmo de contratación fue descartado en 2018 al comprobarse que penalizaba currículos femeninos; debido a un sesgo implícito en los datos históricos de contratación (Mehrabi, 2022).

Estos tipos de problemas evidencian que los modelos de IA distan de ser neutrales; de hecho, están atados a la calidad y variedad de los datos que los forjan. Para mitigar tal riesgo, los especialistas sugieren metodologías de auditoría algorítmica, la validación regular de los resultados y, por supuesto, la claridad en los criterios de decisión (Floridi y COWLS, 2022).

b) Privacidad y salvaguarda de datos personales

La recolección masiva de información de los empleados acarrea serios dilemas en cuanto a la privacidad y seguridad de sus datos.

Los sistemas de IA, con acceso a registros de productividad, comunicación interna, datos biométricos e inclusive, a indicadores emocionales, despiertan dudas sobre el empleo ético de tal información.

De acuerdo con la OIT (2023), la gestión de datos laborales mediada por IA debería someterse a los principios de proporcionalidad, propósito y consentimiento informado.

Las organizaciones, por otra parte, tienen que promulgar políticas claras de privacidad y apego normativo, en consonancia con legislaciones como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) europeo o las leyes de privacidad digital en Latinoamérica.

La supervisión desmedida, o la falta de acuerdo en esta, tiene la capacidad de erosionar la confianza dentro de los trabajadores y afectar negativamente el entorno laboral.

En consecuencia, las compañías tendrían que hallar un punto de equilibrio entre el empleo de tecnologías inteligentes y la protección de la autonomía y privacidad individual.

c) Inexistencia de transparencia y explicaciones sobre los algoritmos

Un riesgo creciente es la opacidad algorítmica ósea, el "problema de la caja negra". En muchas situaciones, los sistemas de IA formulan decisiones sin proveer aclaraciones entendibles del cómo, lo cual complica la responsabilidad en caso de errores o discriminaciones (Bondarouk y

Brewster, 2023).

Recientes investigaciones resaltan la obligatoriedad de asegurar la explicación de los algoritmos en los procesos de RR. HH. Esto implica que las empresas han de poder justificar las decisiones automatizadas ante empleados, autoridades y auditores, impulsando así una utilización transparente y responsable de la tecnología (Floridi y Cowls, 2022).

d) Consecuencias en el empleo y rechazo cultural

Los progresos en la automatización han levantado alarmas por la posible sustitución de puestos de trabajo por sistemas inteligentes.

No obstante, análisis de Jarrahi y cols. (2021) y del Foro Económico Mundial (2023) están de acuerdo en que la IA suele alterar las labores profesionales más que suprimirlas.

Las funciones rutinarias o administrativas usualmente se automatizan, mientras que los puestos que exigen creatividad, empatía o juicio ético se robustecen y se tornan más importantes.

Sin embargo, la implementación de la IA comúnmente suscita oposición al cambio por parte del personal, particularmente cuando se considera una amenaza para la estabilidad laboral o la independencia profesional.

Para superar este desafío, las compañías deben poner en marcha tácticas de gestión del cambio, una comunicación diáfana y educación continua a fin de favorecer la adaptación cultural.

e) Dependencia tecnológica y la pérdida de la dimensión humana

Otro riesgo reside en la deshumanización de la gestión del talento. Si los procesos de RR. HH. se basan únicamente en algoritmos, aspectos esenciales como la empatía, el juicio moral y la comprensión del contexto individual corren el riesgo de perderse.

Huang y Rust (2021) advierten del riesgo de que la automatización excesiva debilite el sentido de pertenencia y la conexión emocional de los empleados con la empresa.

Por ello, proponen un enfoque híbrido basado en la inteligencia aumentada, en el que la tecnología potencia las capacidades humanas en lugar de sustituirlas.

El equilibrio entre automatización y humanización es, por tanto, un requisito fundamental para el éxito de la IA en recursos humanos. Las organizaciones que logran mantener este equilibrio alcanzan mayores niveles de innovación, compromiso y sostenibilidad social.

2.4.3. Estrategias de mitigación de riesgos e implementación responsable

Para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos, la literatura ofrece diversas estrategias para la implementación ética y sostenible de la IA en recursos humanos. Entre los aspectos clave se incluyen:

1. Gobernanza y transparencia de datos: establecer directrices claras para el uso, el almacenamiento y el acceso a los datos de los empleados (OIT, 2023).
2. Revisiones éticas periódicas: revisar y validar algoritmos para detectar sesgos y garantizar resultados justos (Floridi y Cowls, 2022).
3. Formación digital: desarrollar competencias analíticas, éticas y tecnológicas entre los profesionales de RR. HH. (PwC, 2023).
4. Enfoque centrado en las personas: priorizar la empatía, la inclusión y la participación en todos los procesos automatizados (Huang y Rust, 2021).
5. Regulación y cumplimiento: aplicar marcos regulatorios que se ajusten a las directrices internacionales para una IA responsable (Foro Económico Mundial, 2023).

CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ERA DIGITAL

3.1. Introducción al contexto digital

En las últimas dos décadas, el mundo laboral ha experimentado una profunda transformación, impulsada por la convergencia de las tecnologías digitales, la globalización y la aceleración de los procesos económicos.

La gestión de recursos humanos (RR. HH.), tradicionalmente centrada en tareas administrativas, ha tenido que reinventarse para responder a las nuevas realidades del teletrabajo, la automatización y la integración de la inteligencia artificial (IA).

Esta transformación ha convertido a RR. HH. en un actor estratégico dentro de las organizaciones, responsable no solo de la administración del personal, sino también de impulsar los cambios culturales y tecnológicos que determinan la competitividad de las empresas actuales (Bondarouk & Brewster, 2023).

La digitalización no se limita al uso de herramientas tecnológicas; implica un cambio de paradigma en la comprensión de las relaciones laborales, la gestión del talento y la creación de valor.

El talento humano, antes considerado un recurso, ahora se reconoce como un activo dinámico

capaz de impulsar la innovación y la sostenibilidad. En este contexto, la tecnología sirve como medio para potenciar las capacidades humanas, no como un fin en sí misma (Deloitte, 2022).

Las organizaciones más innovadoras han reconocido que el éxito de la transformación digital depende de su capacidad para combinar la eficiencia tecnológica con la empatía organizacional.

Esto exige un liderazgo ágil, una cultura de aprendizaje continuo y un compromiso con la ética digital. En consecuencia, el papel de los recursos humanos se ha ampliado: ahora constituye el nexo entre la innovación tecnológica y el bienestar humano.

3.2. Transformación digital en la gestión de personas

La era digital ha modificado radicalmente la estructura organizativa y los fundamentos de la gestión de las personas. En este contexto, la tecnología no se concibe únicamente como una herramienta de uso operativo, sino que también es un elemento estratégico que redefine los procesos, los roles y las relaciones laborales.

La función de Recursos Humanos (RRHH), que en el pasado se centraba en la administración del personal y la gestión documental, ha evolucionado hacia un modelo orientado a los datos, la conectividad y la automatización inteligente.

La digitalización tiene la capacidad de tener una fuerte reactivación -basada en la intuición y en decisiones retrospectivas-, proactiva y predecible, dependiente de la analítica avanzada, el desarrollo automático y la inteligencia artificial.

En las organizaciones actuales, los responsables de RRHH pueden anticipar comportamientos laborales, identificar patrones de desempeño y diseñar estrategias de desarrollo a partir de la evidencia (McKinsey & Company, 2023).

Este método representa una auténtica revolución, que introduce un nuevo paradigma en el que las decisiones se toman con base en datos y objetos concretos, reduciendo la incertidumbre y aumentando la eficacia de la organización.

Sin embargo, esta transformación digital no es homogénea y no está exenta de dificultades. Gran parte del sector empresarial presenta una amplia gama de elementos tecnológicos, culturales y de formato que limitan la integración de herramientas digitales.

Según un estudio de PwC (2023), más del 45% de las organizaciones reconocen tener limitaciones en la infraestructura tecnológica necesaria para aplicar analítica avanzada en RRHH, mientras que un 38% reporta resistencia cultural o falta de preparación del personal

para asumir procesos automatizados.

Es evidente que la transformación digital no depende exclusivamente de la adopción de software o sistemas inteligentes, sino que implica una profunda evolución organizacional, con la capacidad de las personas para adaptarse a la nueva realidad y mejorar el valor de la estrategia tecnológica.

En este caso, el proceso de digitalización está diseñado para ser parte integral de un conjunto de tecnologías, cultura y diversidad.

Ninguno de estos tres elementos puede considerarse aislado. La tecnología proporciona los medios, pero son la cultura organizacional y el liderazgo los determinantes la velocidad y la efectividad de la transformación.

Las organizaciones que constan de un factor lineal logran una ventaja competitiva sostenible, basada en la capacidad de formación y la innovación continua.

3.2.1. Dimensiones de la digitalización en recursos humanos

La transformación digital de la gestión de las personas se materializa en tres grandes dimensiones que interactúan entre ellas: el funcionamiento automático, la gestión inteligente y la experiencia digital del empleado. Esto representa un nivel de diferencia en tecnología y estrategia en el proceso de cambio.

a) Automatización operativa

El funcionamiento automático es la fase inicial y más visible de la digitalización. Consiste en el reemplazo de tareas repetitivas, manuales o administrativas mediante sistemas automatizados que reducen el tiempo de ejecución y errores humanos.

Los procesos según la gestión de nómina, el control de asistencia, la elaboración de contratos o la actualización de expedientes han sido digitalizados mediante herramientas de gestión integral (Human Capital Management Systems), como SAP SuccessFactors, Workday u Oracle HCM.

El trabajo con Deloitte (2022) demostró que esta etapa de automatización ha permitido a las empresas reducir en un 40 % el tiempo dedicado a actividades operativas, liberando recursos para el desarrollo de tareas estratégicas.

Además, la automatización ofrece mayor precisión en los cálculos y ha aumentado la transparencia de los procesos internos.

Sin embargo, esta primera fase de la transformación requiere un cambio de mentalidad. Los

colaboradores cuentan con una tecnología potente, que no solo sirve de apoyo a la función, sino que es fundamental. El reto radica en fomentar la confianza en los sistemas y capacitar al personal para que pueda utilizar las herramientas de manera eficiente y crítica.

Este ejemplo representa la integración de bots de RRHH y pasantes virtuales, la capacidad de responder consultas, informes generales e implementación de operaciones básicas con intervención humana directa.

Estas soluciones reducen la carga administrativa y permiten a los profesionales de RRHH concentrarse en la gestión del talento y la planificación estratégica.

b) Gestión inteligente

La segunda dimensión corresponde a la gestión inteligente, caracterizado por el uso de datos, algoritmos y predictores analíticos para optimizar la toma de decisiones.

Aquí la IA juega un papel esencial al procesar grandes volúmenes de información provenientes de diferentes fuentes como plataformas de evaluación, redes sociales corporativas o sistemas de productividad para extraer patrones que orienten las decisiones en materia de contratación, desempeño y retención del talento.

En la gestión inteligente se basa en el concepto original de People Analytics, que consiste en el uso de datos técnicos y digitales para evaluar el mercado laboral y anticipar resultados.

Según Gartner (2023), más del 60% de las grandes cadenas minoristas utilizan herramientas analíticas avanzadas en el sector de la gestión de personal, y se prevé que esta cifra alcance el 80% en 2026.

Estas herramientas no solo permiten evaluar la efectividad del proceso de gestión de recursos humanos, sino también correlacionar los indicadores de diseño con factores como la motivación, el clima laboral y la rotación.

La gestión inteligente también impulsa la creación de modelos predictivos que identifican a los empleadores con mayor riesgo de abandono o detectan la competencia crítica que requiere organización futura.

De esta manera, la digitalización se convierte en un medio para anticipar tendencias y actuar preventivamente, basándose en la respuesta lógica a una estrategia proactiva.

Un caso emblemático es IBM Watson Talent Insights, que permite analizar datos interna y externamente para detectar patrones de compromiso y productividad.

Esta herramienta se utiliza en los libros de RRHH para informar y personalizar decisiones de tal forma que se obtengan forma, diseño y éxito (IBM, 2022).

En síntesis, la gestión inteligente transforma la administración del talento en una disciplina basada en la evidencia, en la que las decisiones se sustentan en información verificable y no en percepciones subjetivas.

c) Experiencia digital del empleado

La tercera dimensión, y quizás la más trascendental en términos de impacto humano, es la experiencia digital del empleado.

Esto reconoce que la tecnología no sólo mejora la eficiencia, sino también la estrella, la comunicación y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

La experiencia del empleado digital se define como el conjunto de interacciones que las personas tienen con la organización de un trabajo de entidades virtuales, herramientas colaborativas y sistemas automatizados (Deloitte, 2022).

En este entorno, la IA y las plataformas digitales permiten personalizar la experiencia del entorno laboral, adaptando procesos, comunicaciones y oportunidades para aprender de las necesidades y preferencias de los individuos.

Por ejemplo, a los portales del autoservicio de RRHH se les ofrece control directo de la información, solicitudes y desempeño, asegurando autonomía y transparencia.

Asimismo, los programas digitales de Bienestar utilizan algoritmos para detectar niveles de estrés o fatiga y sugerir acciones preventivas, con pausas activadas o asesorías personalizadas.

Según el Foro Económico Mundial (2023), el 47% de las organizaciones que invierten en experiencia digital del empleado reportan un aumento del compromiso laboral y una reducción del 25% en la rotación voluntaria.

Esto se debe a que las versiones digitales están diseñadas de dos maneras diferentes, incluido un modelo reconfigurado y conectado, incluidos modelos remotos e híbridos.

La experiencia digital, por tanto, no es un complemento tecnológico, sino que es un componente esencial de la estrategia de retención y desarrollo del talento.

Implica escuchar activamente a los empleados, analizar sus expectativas y designamos laborales donde la tecnología mejore la vida cotidiana, no la complique.

Un ejemplo práctico es el uso de plataformas como Microsoft Viva, que integra bien aprendizaje y productividad en un mismo entorno.

Un equipo de trabajo, los empleadores pueden monitorear la carga de trabajo, fomentar la colaboración y ofrecer recomendaciones personalizadas para mejorar la salud emocional y la eficiencia laboral.

3.2.2. Desafíos de la digitalización del talento humano

A parte de los avances, la digitalización presenta desafíos estructurales que las organizaciones deben abordar con una visión estratégica y humana.

El primero de ellos es la resistencia al cambio, especialmente en culturas empresariales con estructuras jerárquicas rígidas o procesos tradicionales. Esta resistencia suele originarse en el miedo a la sustitución tecnológica o en la falta de comprensión del valor de la IA en la gestión del talento (Brynjolfsson & McAfee, 2021).

Aparte de eso, hay una falta de competencia digital. Muchos profesionales de RRHH no necesitan formación técnica para utilizar las herramientas de análisis de datos o interpretar resultados integrales.

Por ello, los programas de capacitación no se centran en la versión del software, sino también en la comprensión ética y estratégica de la tecnología.

Además, la gestión de privacidad se ha convertido en una preocupación creciente. Los sistemas digitales manejan información sensible sobre los empleados, lo que obliga a las empresas a cumplir con marcos normativos como la Regla.

Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) o las leyes de privacidad de cada país (OIT, 2023).

Finalmente, se presenta el desafío de mantener la humanización del trabajo. La digitalización no convierte a las personas en simples variables en el algoritmo, que es el protagonista del proceso de cambio.

Las empresas que logran un equilibrio entre automatización y humanidad tienen derecho a gozar de una reputación sólida y confiable ante los empleadores y la propia empresa.

3.2.3. Hacia una transformación sostenible

La verdadera transformación digital de las RRHH no se basa en la implementación de tecnología, sino en la capacidad humana y organizativa.

Implica la integración de la innovación tecnológica con la tecnología, una comunicación transparente y el compromiso con el talento personal.

La IA, los datos y la automatización de estos medios se utilizan para fortalecer la confianza, la colaboración y la diversificación de la empresa.

En este sentido, la digitalización del dispositivo se lleva a cabo en un proceso continuo, en el que la organización evoluciona junto con la tecnología.

El éxito dependerá de la habilidad para combinar liderazgo, cultura y conocimiento, entendiendo que la competitividad del futuro no estará determinada por las máquinas, sino por la capacidad humana de utilizarlas con propósito.

Como señala Deloitte (2022), las organizaciones que colocando a las personas en el centro de su estrategia digital obtienen resultados más sostenibles, tanto en productividad como en satisfacción laboral.

La clave no es digitalizar todo el tiempo, pero humanizar la digitalización.

3.3. El nuevo rol estratégico del capital humano

La gestión del capital humano ha evolucionado de una función de apoyo puramente administrativa a un componente esencial de la estrategia corporativa.

Hoy en día, las empresas más competitivas reconocen que su mayor activo no es la tecnología ni el capital financiero, sino las personas que impulsan la innovación, interpretan los datos y transforman la información en decisiones valiosas (Deloitte, 2022).

Los recursos humanos (RR. HH.) se encuentran en el centro de la transformación digital, actuando como nexo entre la automatización tecnológica y el desarrollo cultural. Este nuevo rol requiere no solo experiencia, sino también un profundo conocimiento de la psicología organizacional, la ética y el liderazgo digital.

Los profesionales de RR. HH. ya no se limitan a la nómina y los procesos, sino que se convierten en estrategias de capital humano que alinean el talento con los objetivos corporativos y los valores de sostenibilidad y responsabilidad social.

Las empresas líderes han reconocido que una estrategia de recursos humanos constituye la base de cualquier transformación tecnológica.

Sin una cultura de aprendizaje y la participación activa de los empleados, incluso la inversión más ambiciosa en inteligencia artificial puede fracasar. Por este motivo, el enfoque moderno de RR. HH. se basa en tres pilares:

1. Identificación de necesidades: Análisis de datos para predecir los perfiles y competencias requeridos.
2. Desarrollo integral: Fomento del aprendizaje continuo y la empleabilidad a largo plazo.
3. Gestión del cambio centrada en las personas: Apoyo emocional y cognitivo a los equipos durante los procesos de transformación digital.

En este contexto, el talento humano se convierte en el motor de la resiliencia organizacional. Las empresas que valoran el conocimiento, la creatividad y la colaboración se mantienen competitivas en un entorno cambiante.

El reto no solo consiste en atraer al mejor talento, sino también en crear un entorno donde las personas se sientan cómodas, puedan desarrollarse y alcanzar su máximo potencial.

3.4. Competencias digitales de los profesionales de RR. HH.

La digitalización en curso ha transformado radicalmente el rol del responsable de RR. HH. Ya no basta con dominar los aspectos legales o administrativos; hoy en día, es esencial la capacidad de interpretar datos, comprender algoritmos, aplicar análisis y liderar con base en la evidencia.

Esta transformación no implica convertir a los profesionales de RR. HH. en programadores, sino en intermediarios estratégicos entre la tecnología y las personas (Gartner, 2023).

El nuevo perfil digital de los profesionales de RR. HH. requiere una combinación equilibrada de habilidades técnicas y blandas.

Las habilidades técnicas incluyen, en particular, la competencia tecnológica, la comprensión de los sistemas de gestión del capital humano (GCH), el uso de herramientas de colaboración, la ciberseguridad y el análisis de datos.

Las habilidades blandas, como la empatía digital, la comunicación fluida en entornos virtuales y la conducta ética en la gestión automatizada, están adquiriendo cada vez mayor importancia.

Deloitte (2022) distingue tres niveles de competencia digital en RR. HH.:

- a) Nivel básico: Uso de plataformas digitales para procesos operativos.
- b) Nivel intermedio: Interpretación de indicadores analíticos y apoyo a la toma de decisiones predictivas.
- c) Nivel experto: Liderazgo digital, inteligencia emocional aplicada y dominio de la IA explicable.

La competencia digital también abarca la comprensión de los riesgos asociados al uso de datos y el cumplimiento de la normativa de protección de datos. En este sentido, la formación ética es tan importante como la formación técnica.

Los profesionales de recursos humanos del siglo XXI necesitan saber cómo automatizar procesos sin deshumanizar a los empleados, cómo analizar sin ser intrusivos y cómo impulsar la innovación sin perder de vista el objetivo.

Las empresas que invierten en la formación digital de sus empleados obtienen una ventaja competitiva sostenible porque fomentan una cultura de aprendizaje que va más allá de la tecnología y se centra en el desarrollo continuo del talento.

3.5. Cultura corporativa en la era digital

La cultura corporativa constituye la esencia de toda empresa y define sus valores, comportamientos y relaciones internas. En la era digital, esta cultura está experimentando una profunda transformación.

Las estructuras rígidas, jerárquicas y verticales han dado paso a modelos colaborativos, horizontales y dinámicos en los que la comunicación es más abierta y el liderazgo se comparte (Jarrahi, 2021).

El cambio cultural no se produce por decreto. Requiere tiempo, constancia y un liderazgo inspirador. Las empresas que han dominado con éxito la digitalización se caracterizan por una

mentalidad basada en el espíritu de experimentación y el aprendizaje continuo. Es un elemento central de la innovación moderna (Foro Económico Mundial, 2023).

La cultura digital fomenta la adaptabilidad y la confianza. Los empleados deben sentir que su participación en los procesos tecnológicos también tiene sentido y propósito.

Por ello, el papel de RRHH consiste en traducir los valores organizacionales al nuevo lenguaje digital, asegurando que la tecnología refuerce la identidad corporativa en lugar de diluirla.

Asimismo, la cultura organizacional digital valora la diversidad y la inclusión como motores de creatividad.

Las herramientas de IA pueden amplificar los elementos existentes y no se utilizan según los mismos criterios; por tanto, promotor de una cultura de diversidad no solo es un deber moral, sino una garantía de innovación sostenible (Floridi & Cowls, 2022).

3.6. Nuevas formas de trabajo y trabajo flexible

La revolución digital ha modificado profundamente la dinámica del entorno laboral.

El teletrabajo, la flexibilidad horaria y los modelos híbridos ya no son excepciones, sino la nueva norma.

Este cambio, acelerado por la pandemia de COVID-19, ha demostrado que la productividad no depende de la presencialidad, sino de la autonomía, la confianza y la conectividad.

La IA y las plataformas digitales han hecho posible gestionar equipos distribuidos en distintas ubicaciones geográficas.

Herramientas como Microsoft Teams, Workday o Slack permiten la colaboración simultánea y el seguimiento de tareas en tiempo real, mientras que sistemas como Microsoft Viva Insights o Peakon analizan indicadores de bienestar y compromiso (IBM, 2022).

Sin embargo, el trabajo remoto plantea nuevos desafíos: la exclusión profesional, la difuminación entre vida personal y laboral, y la pérdida de identidad colectiva.

Por ello, RRHH debe reinventar las estrategias de cohesión, diseñando experiencias híbridas que integren lo digital con lo humano.

La flexibilidad de la fuerza laboral se consolida al ser competitiva. Según PwC (2023), el 72% de los empleados considera que el entorno flexible influye directamente en su compromiso y productividad.

No obstante, la flexibilidad debe gestionarse con responsabilidad, la autonomía es un acompañamiento que puede derivar en aislamiento y estrés. Por ello, las empresas deben fomentar la autogestión acompañada, donde la tecnología facilite la libertad, pero el liderazgo asegure el estado.

3.7. La toma de decisiones basada en datos (People Analytics)

Uno de los pilares de la gestión moderna del talento es la toma de decisiones basada en datos, el enfoque de People Analytics combina información cuantitativa (indicadores de rendimiento, ausentismo, rotación) y cualitativa (encuestas, retroalimentación, clima organizacional) para construir una visión integral del comportamiento humano dentro de la empresa (McKinsey & Company, 2023).

Gracias a la inteligencia artificial, los sistemas de People Analytics pueden procesar millas de registros en segundos, detectar correlaciones invisibles y generar predicciones sobre Rendimiento o satisfacción.

Nos permite diseñar la política de desarrollo, forma y compensación adaptada a un grupo de empleados.

Sin embargo, los datos por sí solos no garantizan buenas decisiones.

La información proporcionada por los intérpretes se basa en criterios humanos, considerando factores emocionales, culturales y contextuales. Un algoritmo debe sugerir tendencias, pero el juicio ético y la empatía también son indispensables para convertir esos datos en decisiones justas.

En este sentido, la forma analítica se presenta como un instrumento complementario al liderazgo.

El objeto no refleja la intuición humana, pero se fortalece con evidencia comprobable.

Como señalan Bondarouk y Brewster (2023), el éxito de la analítica de RRHH no depende de la cantidad de datos procesados, sino de la calidad de las preguntas que se formulan.

3.8. Liderazgo digital y gestión del cambio

El liderazgo digital se ha convertido en una competencia indispensable en las organizaciones contemporáneas.

A diferencia del liderazgo tradicional, o en el control de la jerarquía, el liderazgo digital se basa en la inspiración, la colaboración y la visión compartida.

El líder digital es un facilitador del aprendizaje, un promotor del cambio y un garante del propósito colectivo (Huang & Rust, 2021).

La gestión del cambio tiene especial relevancia en este contexto.

Toda transformación tecnológica implica incertidumbre, y es la base del confinamiento general, la comunicación clara y el acompañamiento emocional con el equipo.

Deloitte (2022) advierte que el 65% de las iniciativas digitales fracasan por falta de liderazgo adaptativo, no por problemas técnicos.

Esto significa que el inicio de la transformación depende más de las personas y las máquinas.

El liderazgo digital requiere tres capacidades fundamentales:

- a) Visión estratégica: interpretar esta tecnología como una inspiración para la negociación.
- b) Empatía tecnológica: comprender el impacto humano de las herramientas digitales.
- c) Capacidad de aprendizaje continuo: actualice conocimientos y promueva la curiosidad en el equipo.

Los líderes del futuro serán aquellos que sepan combinar inteligencia emocional y analítica, que puedan inspirar confianza mientras interpretan datos, y que utilicen la tecnología como un medio para fortalecer la conexión humana, no para sustituirla.

3.9. Ética, confianza y responsabilidad digital

Con la ayuda de la inteligencia artificial integrada en la gestión de RRHH, surgen ciertas complejidades.

La recopilación y el análisis de datos personales exigen un marco de responsabilidad digital que garantiza la transparencia, la privacidad y la equidad (OIT, 2023).

La tecnología digital se basa en principios esenciales:

- a) Consentimiento informado: los empleados deben saber qué datos se recopilan y con qué finalidad.
- b) Proporcionalidad: sólo podrás utilizar los datos estrictamente necesarios.
- c) Replicabilidad: toda decisión automatizada debe poder justificarse.
- d) Equidad: los algoritmos deben ser auditados para evitar sesgos discriminatorios.

Los casos de sesgos algorítmicos en procesos de selección como el sistema experimental de Amazon que discriminaba a mujeres en perfiles técnicos evidencian la necesidad de controles éticos permanentes (Mehrabi, 2022). Además, la confianza es un valor intangible que sustenta la cultura digital.

Los empleados aceptan la automatización solo cuando perciben que esta mejora su experiencia, no cuando sienten que limita su autonomía o vulnera su privacidad.

Por ello, la ética no debe verse como un requisito normativo, sino como una estrategia de sostenibilidad y reputación corporativa.

3.10. Retos futuros para la gestión de RRHH

El futuro de los recursos humanos se basa en la convergencia entre inteligencia artificial, automatización cognitiva y desarrollo organizacional.

Los próximos años traerán herramientas más potentes, como IA generativa para reclutamiento, gemelos digitales de empleados y plataformas predictivas de bienestar (Foro Económico Mundial, 2023).

Sin embargo, la clave del éxito no será la sofisticación tecnológica, sino la capacidad humana de dirigirla con propósito.

Las organizaciones deberán enfrentar desafíos cruciales:

Garantizar la inclusión de lo digital, evitando que la automatización amplíe las brechas de desigualdad.

Desarrollar políticas de capacitación continua, donde aprender sea parte del trabajo, no una actividad secundaria.

Equilibrio innovación y abeja estrella, priorizando la salud mental y el sentido de pertenencia.

Construir marcos regulatorios y éticos sólidos que orienten el uso responsable de los algoritmos.

En última instancia, el propósito de la digitalización no es sustituir al ser humano, sino elevar su potencial.

Las empresas que ya hayan adquirido esta premisa tendrán el futuro del trabajo, gracias a que la tecnología y la humanidad convergen en una dirección: la creación de valor valioso.

3.11. Formación continua y empleabilidad en la era digital

Uno de los retos más importantes de la digitalización es el papel de la formación continua en la obtención de empleo.

A medida que la inteligencia artificial (IA) y la automatización se hacen cargo de tareas repetitivas o técnicas, las habilidades humanas adquieren una importancia cada vez mayor.

Las empresas deben reconocer que el aprendizaje ya no es un proceso lineal ni se limita a los puestos de entrada, sino que se ha convertido en una necesidad continua e intersectorial (Foro Económico Mundial, 2023).

La reconversión profesional y la formación continua se han vuelto esenciales para garantizar la empleabilidad.

Según McKinsey & Company (2023), más del 60 % de los empleos actuales cambiarán en los próximos diez años debido a la automatización parcial de tareas.

Por lo tanto, la prioridad no es reemplazar puestos de trabajo, sino redefinir roles y capacitar a los empleados para funciones que complementen la tecnología.

El aprendizaje continuo también es un elemento clave para la retención de talento.

Los empleados que perciben oportunidades de desarrollo interno demuestran mayor compromiso y menor rotación.

Las plataformas de aprendizaje digital basadas en IA, como Coursera for Business, LinkedIn Learning y Degreed, permiten crear trayectorias de desarrollo profesional personalizadas, adaptadas a las habilidades, objetivos y logros de cada empleado (Gartner, 2023).

Sin embargo, el verdadero valor de la formación corporativa no reside en la acumulación de cursos, sino en la creación de ecosistemas de aprendizaje colaborativo. El conocimiento

compartido, la mentoría entre pares y el aprendizaje experiencial fortalecen la inteligencia colectiva.

Como destacan Brynjolfsson y McAfee (2021), el futuro del trabajo dependerá más de la capacidad de aprender que de la acumulación de conocimiento estático.

El reto para los departamentos de RR. HH. es integrar estas prácticas en la cultura corporativa. La formación debe considerarse no como un coste, sino como una inversión estratégica.

Las empresas que promueven el aprendizaje continuo no solo mejoran su competitividad, sino que también garantizan una transición justa hacia el futuro digital y evitan que la automatización excluya a quienes carecen de habilidades tecnológicas.

3.12. Tendencias futuras en la gestión de recursos humanos impulsada por IA

La próxima década se caracterizará por una convergencia aún mayor entre la inteligencia artificial, la ciencia de datos y el comportamiento humano.

Las empresas podrán aprovechar un número creciente de herramientas que interpretan las emociones, predicen las motivaciones y permiten experiencias laborales altamente personalizadas.

Sin embargo, este desarrollo plantea una pregunta crucial: ¿Cómo podemos garantizar que la tecnología enriquezca a la humanidad en lugar de limitarla?

Entre las tendencias clave que darán forma a la gestión del talento en los próximos años se encuentran:

IA generativa en RR. HH.: Los modelos de IA generativa, como ChatGPT o Copilot, se están integrando en los sistemas de gestión del talento para generar descripciones de puestos, planes de desarrollo individual y estrategias de comunicación personalizadas.

Según PwC (2023), la introducción de la IA generativa reducirá el tiempo dedicado a tareas administrativas en recursos humanos hasta en un 50 %, liberando recursos para crear experiencias laborales más atractivas.

Gemelos digitales de empleados: La creación de modelos digitales que simulan el comportamiento, el rendimiento y el bienestar de los empleados permite predecir escenarios empresariales.

Si bien esta tecnología puede optimizar la planificación, también plantea cuestiones éticas en relación con la privacidad de los datos y el consentimiento.

Análisis emocional y bienestar predictivo: Las futuras plataformas de gestión de la salud en el lugar de trabajo integrarán sensores biométricos, así como análisis del habla y de las expresiones faciales, para medir el estado emocional de los empleados (Foro Económico Mundial, 2023). Aunque estas herramientas ofrecen beneficios para la salud mental preventiva, requieren protocolos estrictos de privacidad de datos y un uso voluntario.

Sistemas de liderazgo aumentado: La IA brindará apoyo cognitivo a los gerentes y proporcionará información en tiempo real sobre el entorno laboral, el desempeño del equipo y la comunicación interna.

Sin embargo, la empatía y la intuición siguen siendo cualidades exclusivamente humanas.

Ética algorítmica y regulación global: Los marcos regulatorios internacionales, como la futura Ley de IA de la Unión Europea, definirán los límites y las responsabilidades del uso de la IA en la gestión laboral. Las empresas necesitan directrices de transparencia, auditorías algorítmicas y mecanismos de queja para las decisiones automatizadas (Floridi y Cowls, 2022). Estas tendencias indican el futuro de los recursos humanos.

Aquellas empresas exitosas serán aquellas que logren equilibrar ambos elementos, construyendo entornos laborales inteligentes, pero profundamente humanos.

3.13. Reflexión final: hacia un humanismo tecnológico en la gestión de personas

A lo largo de las últimas décadas, las organizaciones han atravesado distintos modelos de gestión: del enfoque taylorista de eficiencia mecánica al paradigma participativo de finales del siglo XX, y ahora al modelo digital impulsado por la inteligencia artificial.

Cada etapa ha definido la relación entre las personas y el trabajo.

Sin embargo, el cambio en realidad no sólo afecta los procesos, sino también los valores, las emociones y el sentido mismo de pertenencia.

La inteligencia artificial es la herramienta más poderosa en esta nueva era, pero la influencia del usuario depende del ser humano.

El desafío ético no consiste en el desarrollo tecnológico avanzado, sino en orientarlo hacia fines humanos, asegurando que el desarrollo digital se traduzca en bienestar, equidad y realización personal. Como afirman Huang y Rust (2021), la interpretación automática de los intérpretes se concibe como un mecanismo para potenciar las capacidades humanas, no como un sustituto de la humanidad. El humanismo tecnológico propone integrar la IA a los procesos laborales desde una perspectiva centrada en las personas, esto implica un sistema de diseño que responde a la diversidad, fomenta la creatividad y la colaboración. Los líderes de RRHH se convierten en guardianes de la red digital, capaces de equilibrar los intereses de los empleadores con el respeto a su dignidad.

En este sentido, la tecnología no reemplaza el valor humano, sino que lo expande.

Un algoritmo basado en el desempeño, pero solo una conversación humana puede utilizarse para contrastar las motivaciones de estos resultados.

Una plataforma puede recomendar un curso, pero solo un mentor puede inspirar una voz.

Por esta razón, la gestión del talento del futuro no es completamente digital ni completamente humano, sino profundamente complementario.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS EMPÍRICOS Y DISCUSIÓN CUALITATIVA

4.1 Contextualización y Propósito del Capítulo

El presente capítulo tiene como propósito primordial la presentación y el análisis riguroso de la evidencia empírica cualitativa recabada mediante una entrevista en profundidad. Dicha evidencia se contrastará con el Marco Teórico y el Estado del Arte para validar, refutar o matizar las hipótesis de trabajo.

La fuente primaria de esta sección es la entrevista realizada a Tamara Leves Hamen, cuya trayectoria profesional de 30 años en la industria minera, específicamente en la gestión de personas, riesgos y abastecimiento, le otorga una perspectiva única y especializada. La Sra. Leves Hamen no solo es Ingeniera Comercial y cuenta con un MBA en Recursos Humanos, sino que su rol como Ex Directora de Integración de Recursos Humanos en Codelco —una entidad de alta complejidad, fuertemente regulada y representativa de los desafíos operacionales chilenos, proporciona un insight de alto nivel directivo. Su análisis permite contrastar la teoría con la realidad de un sector industrial clave a nivel nacional.

El análisis se estructura en torno a las dimensiones centrales de la investigación: el valor estratégico de la IA, los obstáculos operacionales y culturales (la brecha) y la aplicación práctica de la gobernanza ética.

Figura 19: Tamara Leves



Fuente: Minería y Futuro <https://www.mineriayfuturo.cl/noticias/tamara-leves-es-la-nueva-gerenta-de-personas-de-minera-lomas-bayas/>

4.2 El Valor Estratégico y la Determinación del Retorno de la Inversión (ROI)

4.2.1 Confirmación del Rol Estratégico de la IA

La visión expuesta por la ejecutiva valida el argumento central de la tesis sobre el rol transformador de la IA en la función de RR.HH. (Davenport et al., 2020). Si bien la implementación puede iniciarse con fines transaccionales, su proyección es decididamente estratégica.

"Puede partir desde lo administrativo, pero sin duda va hacia lo estratégico."

Este enfoque es amplificado por las particularidades del sector minero, donde la estrategia de

la IA se alinea directamente con la gestión de riesgos operacionales. La IA se justifica no solo por la eficiencia de costos, sino como una "mejor seguridad" y una herramienta para reducir la exposición de personas en faena, añadiendo una capa de valor no contemplada en las justificaciones de eficiencia tradicionalmente abordadas en el Marco Teórico.

4.2.2. Determinación Empírica del ROI Marginal

En relación con la pregunta sobre qué proceso (reclutamiento, bienestar, desarrollo) genera el mayor Retorno de la Inversión (ROI), la respuesta ofrece un contraste crítico con la literatura que a menudo prioriza la eficiencia transaccional (PwC, 2023).

Mientras que procesos como la Nómina se consideran controlados (y, por lo tanto, con un ROI marginal bajo), el área de Bienestar fue identificada como el espacio con el mayor potencial de ROI no explotado. La Sra. Leves Hamen señaló que las pérdidas por rotación no planificada, ausentismo y salud mental están subcontroladas, y que es aquí donde reside el verdadero valor de la predicción algorítmica.

"Creo que no se ha tomado la importancia de tener un buen sistema predictor [en bienestar]. Si tú me hablas de ROI, creo que el bienestar es el lugar donde hay que ir a mirar."

Este hallazgo empírico refuerza la necesidad de desplazar el foco de la inversión en IA hacia la dimensión humana y emocional del talento, validando el argumento sobre el impacto positivo de la IA en el bienestar organizacional.

4.3. Los Desafíos de Adopción: Brecha Cultural y de Competencias

4.3.1. La Resistencia Cultural como Principal Impedimento

La entrevista confirma que el principal desafío para escalar la IA no es técnico ni financiero, sino sociológico. Al ser consultada sobre el obstáculo primordial, la respuesta fue contundente:

"La resistencia cultural, absolutamente y para lo que sea... La cultura se come a la estrategia en el desayuno."

Esta perspectiva valida el planteamiento del problema (Capítulo 1), que identifica la oposición institucional al cambio como un reto clave. La Gerente de RR.HH. describió la resistencia como un fenómeno que debe abordarse con metodologías de cambio cultural, liderazgo visible y, crucialmente, estrategias de seguridad psicológica para que el personal se sienta seguro al interactuar y adoptar las nuevas herramientas.

4.3.2. Baja Madurez Analítica y la Brecha de Competencias

La madurez de los equipos de RR.HH. en el uso de datos (People Analytics) fue evaluada con sinceridad, contrastando con el optimismo generalizado en la literatura de consultoría (McKinsey, 2023).

Al preguntar si el equipo había migrado de la experiencia a la evidencia, la respuesta fue: "No."

Este insight revela una brecha crítica en las competencias internas: el problema de adopción se extiende a la falta de competencias de gestión, más que solo de IA. El personal de RR.HH. carece del entrenamiento necesario para transitar del rol transaccional al rol analítico (el "nivel 2 de gestión"), limitando la capacidad de la organización para extraer valor estratégico de las herramientas de IA ya implementadas.

4.4. Gobernanza Ética y la Lógica del Control Sindical

4.4.1 Sesgo, Opacidad y Cautela Pragmática

La entrevistada reconoció la existencia del sesgo algorítmico inherente a la IA (Mehrabi et al., 2022) y la necesidad de protocolos de auditoría. Sin embargo, introdujo un matiz importante respecto a la transparencia (opacidad). La cautela en la explicación algorítmica no solo se debe a la reticencia, sino a una duda intrínseca: "no sé si estamos tan preparados para saber que la IA no es perfecta." Este hallazgo sugiere que la opacidad puede ser una consecuencia de la falta de confianza en la precisión del algoritmo implementado, lo cual es un factor crítico en la gobernanza ética.

4.4.2. La Privacidad como Asunto de Diálogo Colectivo

La entrevistada destacó que el monitoreo de datos de Bienestar se ha elevado a un nivel de conflicto laboral al ser abordado en mesas sindicales. La preocupación sobre el "exceso de control a la persona" y la "violación de la vida privada" convierte la privacidad en un asunto de diálogo colectivo, más allá de la gestión individual de consentimientos.

Esta evidencia empírica respalda la postura de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) y subraya que la monitorización, aunque necesaria para la salud mental (ya que "eso también es salud mental"), debe ser cuidadosamente negociada para evitar la ruptura de la confianza.

4.5. Conclusión: Validación del Humanismo Tecnológico

El análisis cualitativo valida la tesis sobre la Inteligencia Aumentada (Jarrahi et al., 2021). La IA debe ser vista como una herramienta que potencia, no que sustituye. La Gerente concluyó que la IA debe reemplazar "a los analistas" que ejecutan tareas rutinarias, liberando el tiempo del especialista para dedicarlo a:

Juicio, Pensamiento Crítico y Criterio, Gestión en Terreno y Atención de Público (Empatía).

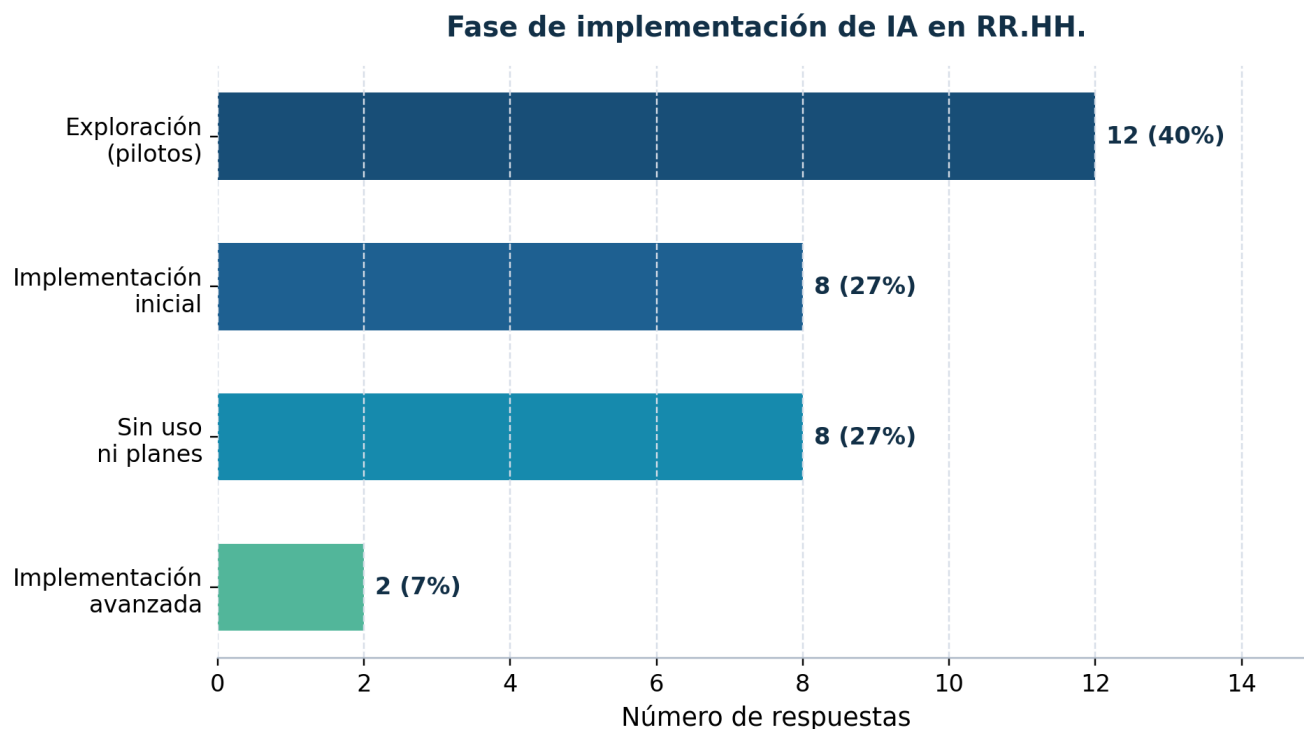
De esta manera, el tiempo ganado gracias a la automatización permite a RR.HH. volver a "hacer su pega de gestión en terreno" y enfocarse en las habilidades humanas que son intrínsecamente irremplazables. Esto refuerza la Reflexión Final: Hacia un Humanismo Tecnológico como el modelo estratégico óptimo.

4.6. Resultados del sondeo exploratorio: análisis Cuantitativo

Con el propósito de complementar la evidencia cualitativa obtenida mediante la entrevista en profundidad, se aplicó un sondeo exploratorio titulado "Adopción y retos éticos de la IA en la gestión de RR.HH.". Este instrumento tuvo como finalidad conocer, desde una perspectiva práctica, el estado de adopción de la inteligencia artificial en áreas de recursos humanos, los procesos más impactados, los principales obstáculos percibidos y la visión predominante respecto del rol que debería cumplir la IA en la gestión del talento.

El sondeo obtuvo un total de 30 respuestas válidas, correspondientes a profesionales vinculados a organizaciones de distintos tamaños y sectores. La muestra estuvo compuesta principalmente por empresas grandes, de más de 1.000 trabajadores, que representaron el 50% de las respuestas. Un 23% correspondió a empresas medianas, entre 251 y 1.000 trabajadores; un 17% a organizaciones pequeñas o medianas, entre 51 y 250 trabajadores; y un 10% a empresas pequeñas, con menos de 50 colaboradores.

Figura 20: Fase de implementación de IA en RR.HH.



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo exploratorio aplicado (n=30).

Al relacionar el tamaño de las organizaciones con la fase de implementación de IA en RR.HH., se observa una tendencia relevante: las empresas de mayor tamaño parecen concentrar los niveles más avanzados de adopción, mientras que las organizaciones pequeñas y medianas tienden a ubicarse con mayor frecuencia en etapas iniciales, exploratorias o sin implementación concreta. Este resultado puede explicarse por la mayor disponibilidad de recursos tecnológicos, presupuestarios y humanos en organizaciones grandes, así como por una mayor presión por automatizar procesos de alto volumen. No obstante, dado el tamaño reducido de la muestra y el carácter exploratorio del sondeo, esta relación no debe interpretarse como una conclusión estadísticamente representativa, sino como un indicio que refuerza la importancia de la madurez organizacional en la adopción de IA aplicada a la gestión de personas.

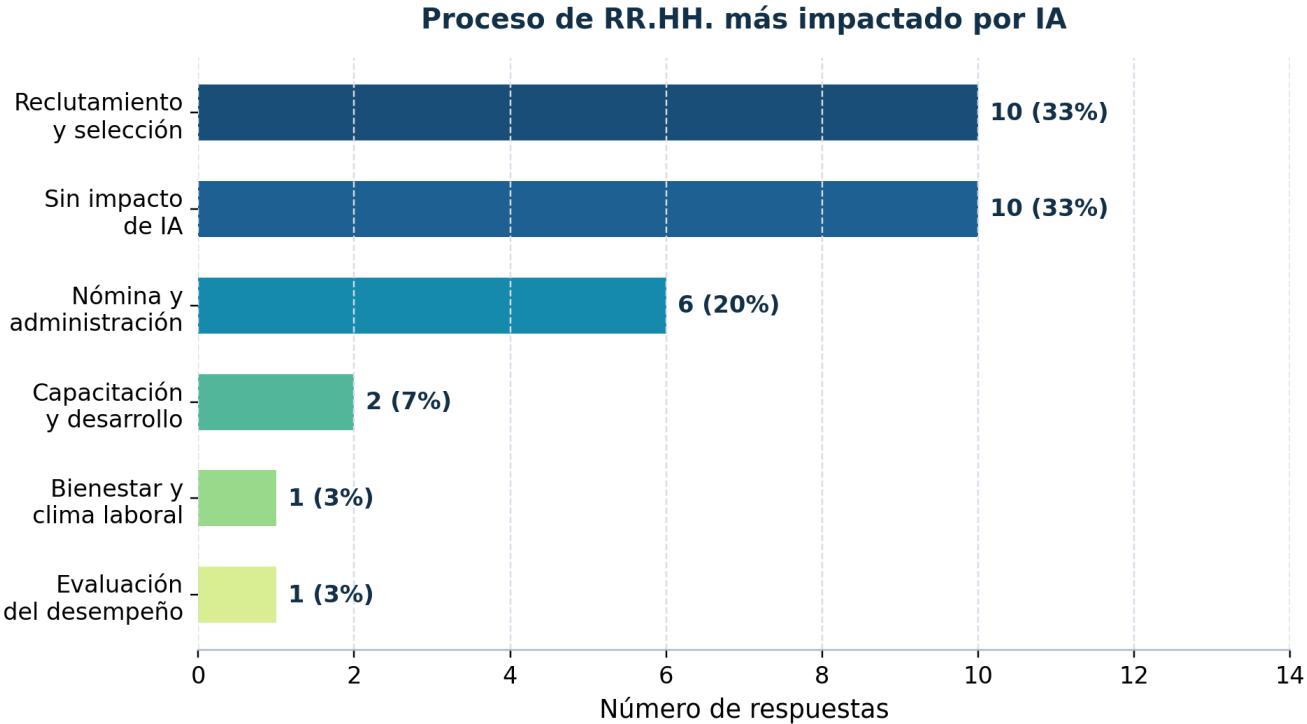
Respecto de los sectores representados, se observa una presencia importante de organizaciones de servicios, consultoría, tecnología y sector financiero, además de respuestas provenientes de minería, gobierno o sector público, educación, retail, manufactura, construcción, alimentos, consumo masivo, aeronáutica y otros rubros. Esta diversidad permite observar el fenómeno desde una perspectiva amplia, aunque sin pretensión de representatividad estadística, dado el carácter exploratorio del instrumento.

En relación con la fase de implementación de la IA en RR.HH., los resultados muestran que la mayoría de las organizaciones aún se encuentra en etapas tempranas. El 40% de los encuestados señaló que su organización está en una fase de exploración, mediante pilotos o investigación. Un 27% indicó encontrarse en una implementación inicial, con uno o dos procesos integrados. Otro 27% declaró que actualmente no utiliza IA ni tiene planes concretos de implementación. Finalmente, solo un 7% manifestó contar con una implementación avanzada, integrada en múltiples procesos clave.

Estos resultados evidencian que la adopción de IA en recursos humanos aún no se encuentra plenamente consolidada. Si bien existe interés y exploración, la implementación avanzada sigue siendo minoritaria. Este hallazgo coincide con lo planteado en el marco teórico, donde se advierte una brecha entre el potencial tecnológico de la IA y su aplicación efectiva en los departamentos de gestión de personas.

En cuanto al proceso de RR.HH. más impactado o automatizado por IA, el sondeo muestra que el Reclutamiento y Selección lidera las respuestas con un 33%, reflejando la expansión de herramientas como sistemas ATS, filtros automatizados de currículums y chatbots de reclutamiento. Sin embargo, resulta igualmente relevante que otro 33% de los participantes indicó que ningún proceso ha sido impactado aún por la IA. Esto confirma que, pese al avance tecnológico, una proporción significativa de organizaciones todavía no ha incorporado estas herramientas de manera concreta.

Figura 21: Proceso de RR.HH. más impactado por IA



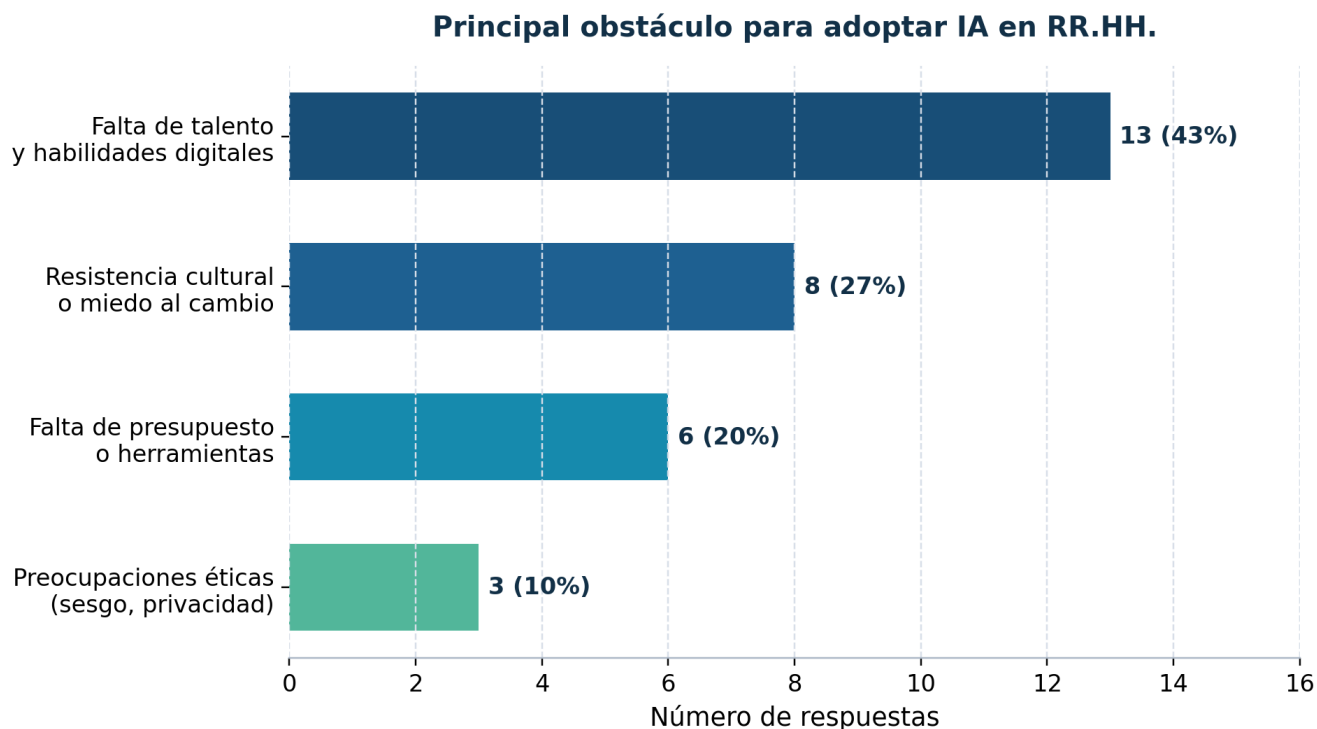
Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo exploratorio aplicado (n=30).

La Nómina y Administración aparece en tercer lugar, con un 20% de las respuestas, lo cual indica que la automatización sigue concentrándose en procesos operativos o transaccionales. En menor medida aparecen Capacitación y Desarrollo, con un 7%, y luego Bienestar y Clima Laboral y Evaluación del Desempeño, ambos con un 3% respectivamente.

Este resultado es especialmente relevante, ya que muestra que las áreas de mayor potencial estratégico, como bienestar, clima laboral y desempeño, aún presentan baja adopción. Esto contrasta con la entrevista realizada a Tamara Leves Hamen, quien identificó el bienestar como uno de los espacios con mayor potencial de retorno de inversión, especialmente por su relación con ausentismo, salud mental y rotación no planificada.

Respecto del principal obstáculo para la adopción exitosa de la IA, el factor más mencionado fue la falta de talento y habilidades digitales, con un 43% de las respuestas. En segundo lugar aparece la resistencia cultural o miedo al cambio, con un 27%. Luego se ubica la falta de presupuesto o herramientas, con un 20%, y finalmente las preocupaciones éticas vinculadas al sesgo y la privacidad, con un 10%.

Figura 22: Principal obstáculo para adoptar IA en RR.HH.

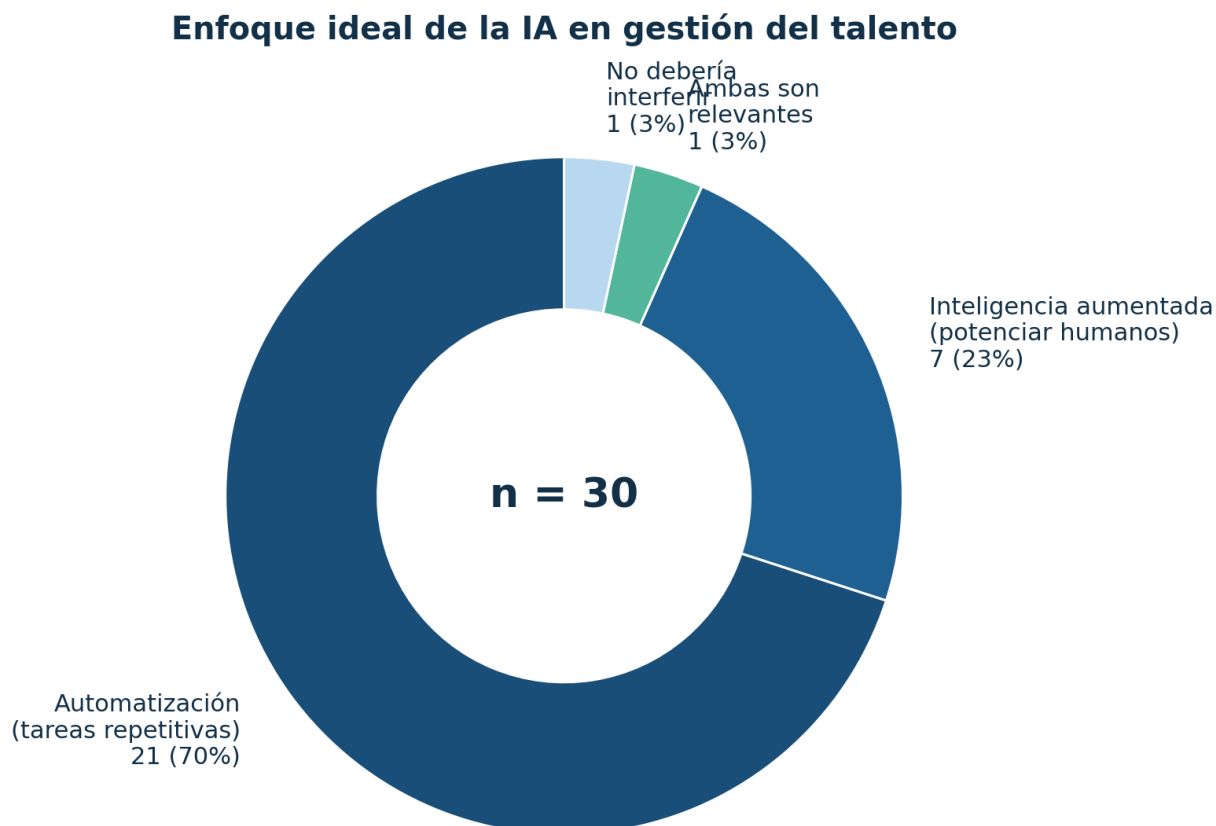


Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo exploratorio aplicado (n=30).

Este resultado permite matizar la evidencia cualitativa obtenida en la entrevista. Mientras la entrevistada enfatiza la resistencia cultural como el principal freno a la adopción tecnológica, el sondeo muestra que los profesionales también perciben una brecha importante en capacidades digitales. En consecuencia, la adopción exitosa de IA en RR.HH. no depende únicamente de adquirir herramientas tecnológicas, sino también de desarrollar competencias internas, formar a los equipos y gestionar adecuadamente el cambio cultural.

Finalmente, frente a la pregunta sobre el enfoque que debería tener la IA en la gestión del talento, el 70% de los participantes señaló que debería enfocarse en reemplazar tareas repetitivas mediante automatización. Un 23% indicó que la IA debería orientarse a aumentar las capacidades humanas, bajo una lógica de inteligencia aumentada. Un 3% sostuvo que ambas perspectivas son relevantes, mientras que otro 3% consideró que la IA no debería interferir en la gestión del talento.

Figura 23: Enfoque ideal de la IA en la gestión del talento.



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo exploratorio aplicado (n=30).

Este resultado revela una tensión importante entre la visión práctica de los profesionales y la perspectiva más estratégica desarrollada en la literatura reciente. Mientras la mayoría de los encuestados sigue asociando la IA principalmente con automatización de tareas, el marco teórico y la entrevista apuntan hacia una comprensión más amplia: la IA como herramienta que potencia el juicio, la capacidad analítica y el rol estratégico de los equipos de RR.HH.

En síntesis, el sondeo exploratorio permite identificar cuatro hallazgos principales. Primero, la adopción de IA en RR.HH. aún se encuentra mayoritariamente en fases iniciales o exploratorias. Segundo, el reclutamiento y selección constituye el proceso más impactado, aunque existe todavía un número relevante de organizaciones sin impacto concreto. Tercero, la brecha de habilidades digitales y la resistencia cultural aparecen como los principales obstáculos. Cuarto, predomina una visión de la IA centrada en la automatización, por sobre una concepción de inteligencia aumentada.

Estos hallazgos refuerzan la idea central de esta investigación: la IA tiene un potencial significativo para transformar la gestión de recursos humanos, pero dicho potencial depende de la madurez organizacional, las capacidades digitales, la confianza en los sistemas y la existencia de una gobernanza ética adecuada.

4.7. Discusión integrada: entrevista, sondeo y marco teórico

La integración de los hallazgos obtenidos mediante la revisión teórica, la entrevista en profundidad y el sondeo exploratorio permite establecer una comprensión más completa del estado actual de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos.

En primer lugar, tanto la literatura como la evidencia empírica coinciden en que la IA ya no debe entenderse únicamente como una herramienta tecnológica aislada, sino como un factor de transformación organizacional. El marco teórico muestra que la IA permite automatizar procesos, mejorar la toma de decisiones y personalizar la experiencia del empleado. Por su parte, la entrevista confirma que su aporte no se limita a la eficiencia administrativa, sino que puede avanzar hacia una función estratégica. Esta idea se resume en la afirmación de la entrevistada: la IA “puede partir desde lo administrativo, pero sin duda va hacia lo estratégico”.

Sin embargo, el sondeo exploratorio muestra que esta transición todavía se encuentra en una etapa incipiente. El hecho de que el 40% de los participantes declare estar en fase de exploración y solo un 7% en implementación avanzada confirma que existe una distancia entre el potencial de la IA y su adopción efectiva. Esta brecha ya había sido identificada en el planteamiento del problema de la investigación, donde se señalaba que muchas organizaciones reconocen el valor de la IA, pero aún no logran integrarla de forma sostenible en sus procesos de RR.HH.

En segundo lugar, los resultados permiten observar que la adopción de IA se concentra principalmente en procesos transaccionales o de alto volumen, especialmente reclutamiento, selección, nómina y administración. Esto coincide con la literatura revisada, que identifica los sistemas ATS, los chatbots de reclutamiento y la automatización administrativa como las aplicaciones más extendidas. No obstante, esta concentración también revela una limitación: las áreas de mayor impacto humano y estratégico, como bienestar, clima laboral, desempeño y desarrollo de capacidades, todavía presentan baja adopción.

Este punto es especialmente relevante porque la entrevista introduce un hallazgo que

complementa y tensiona los resultados del sondeo. Mientras los encuestados identifican el reclutamiento como el proceso más impactado por la IA, la entrevistada destaca el bienestar como el espacio con mayor potencial de retorno de inversión. Según su perspectiva, problemas como la rotación no planificada, el ausentismo y la salud mental generan costos significativos que muchas organizaciones aún no gestionan de forma predictiva. Por lo tanto, el sondeo muestra dónde se está usando actualmente la IA, mientras que la entrevista permite identificar dónde podría generar mayor valor estratégico en el futuro.

En tercer lugar, la investigación confirma que los principales obstáculos para la adopción de IA no son exclusivamente tecnológicos. El sondeo identifica la falta de talento y habilidades digitales como el principal freno, con un 43% de las respuestas, seguido por la resistencia cultural o miedo al cambio, con un 27%. La entrevista, por su parte, enfatiza la dimensión cultural como el obstáculo más profundo, señalando que “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”.

Ambos hallazgos no se contradicen, sino que se complementan. La falta de competencias digitales limita la capacidad técnica de implementar y utilizar herramientas de IA, mientras que la resistencia cultural afecta la disposición de las personas a confiar en ellas. En consecuencia, la adopción exitosa de IA en RR.HH. exige una estrategia doble: formar capacidades digitales y, al mismo tiempo, gestionar el cambio organizacional mediante liderazgo, comunicación y seguridad psicológica.

En cuarto lugar, aparece una tensión importante entre automatización e inteligencia aumentada. El sondeo muestra que el 70% de los participantes considera que la IA debe enfocarse en reemplazar tareas repetitivas, mientras que solo un 23% la asocia con aumentar las capacidades humanas. Esta visión refleja una comprensión todavía instrumental de la IA, centrada en eficiencia y reducción de carga operativa.

No obstante, la literatura y la entrevista sugieren que el valor más profundo de la IA no está en sustituir a las personas, sino en liberar tiempo y capacidad para que los profesionales de RR.HH. se concentren en funciones de mayor valor: juicio crítico, gestión en terreno, acompañamiento, empatía, liderazgo y toma de decisiones estratégicas. Desde esta perspectiva, la IA no reemplaza la gestión humana, sino que la redefine.

En quinto lugar, la gobernanza ética emerge como una condición indispensable para la

implementación responsable. Aunque en el sondeo las preocupaciones éticas aparecen con un 10%, la entrevista muestra que temas como privacidad, sesgo algorítmico, monitoreo y uso de datos pueden escalar rápidamente a conflictos organizacionales y sindicales. Esto confirma que la ética no debe ser tratada como un aspecto secundario, sino como una dimensión central de la adopción tecnológica.

La privacidad, en particular, deja de ser una preocupación individual para convertirse en un asunto de diálogo colectivo. Cuando la IA se utiliza para monitorear bienestar, desempeño o clima laboral, las organizaciones deben definir con claridad qué datos se recopilan, con qué finalidad, quién accede a ellos y cómo se protege la autonomía de los trabajadores. Sin estos resguardos, la IA puede erosionar la confianza que busca fortalecer.

A partir de esta integración, es posible sostener que la transformación de RR.HH. mediante IA dependerá de tres condiciones principales. La primera es la madurez analítica, entendida como la capacidad de usar datos de manera sistemática para tomar decisiones. La segunda es la madurez cultural, referida a la disposición de la organización para adoptar nuevas herramientas sin generar temor o resistencia. La tercera es la madurez ética, vinculada a la existencia de reglas claras, transparencia, auditoría y participación de los trabajadores.

En consecuencia, el aporte de la IA en RR.HH. no debe medirse únicamente por la cantidad de procesos automatizados, sino por su capacidad para mejorar la calidad de las decisiones, fortalecer la experiencia del empleado y permitir una gestión más humana, predictiva y estratégica.

Desde esta perspectiva, el modelo más adecuado no es el de sustitución tecnológica, sino el de humanismo tecnológico: una gestión de personas donde la IA automatiza tareas amplía la capacidad analítica y libera tiempo para que los profesionales de RR.HH. se enfoquen en aquello que sigue siendo esencialmente humano: el criterio, la empatía, la confianza y el acompañamiento de las personas dentro de la organización.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

La investigación tuvo como propósito analizar el aporte de la inteligencia artificial en la automatización y transformación de la gestión de Recursos Humanos, considerando sus beneficios, desafíos, riesgos éticos y posibles escenarios futuros dentro del ámbito empresarial. A partir del desarrollo del marco teórico, el análisis de aplicaciones actuales, la entrevista en profundidad y el sondeo exploratorio aplicado, fue posible construir una visión integrada sobre el modo en que la IA está modificando la gestión del talento humano.

En términos generales, los resultados permiten concluir que la inteligencia artificial ya no constituye únicamente una herramienta tecnológica complementaria, sino un factor de transformación organizacional. Su incorporación en Recursos Humanos permite automatizar tareas operativas, mejorar la capacidad de análisis, apoyar la toma de decisiones y abrir nuevas posibilidades para una gestión de personas más predictiva, personalizada y estratégica. Sin embargo, esta transformación no ocurre de manera automática ni homogénea. Depende de la madurez digital de cada organización, de la disponibilidad de capacidades internas, de la cultura organizacional y de la existencia de criterios éticos claros para el uso de datos y algoritmos.

El estudio también confirma que la IA genera una tensión central para la gestión de personas: por una parte, ofrece eficiencia, rapidez y capacidad de procesamiento de grandes volúmenes de información; por otra, introduce riesgos vinculados a la privacidad, el sesgo algorítmico, la deshumanización de decisiones y la resistencia cultural. Por ello, la adopción de IA en RR.HH. no debe entenderse solo como un proceso técnico, sino como una decisión estratégica que exige liderazgo, formación, gobernanza y una comprensión profunda del valor humano dentro de la organización.

5.1. Cumplimiento de los objetivos específicos

Objetivo específico 1: Detallar la trayectoria histórica y conceptual de la inteligencia artificial aplicada a la gestión de personal

Este objetivo fue cumplido principalmente en el Capítulo 2, donde se revisó la evolución histórica y conceptual de la inteligencia artificial desde sus primeras formulaciones teóricas hasta su consolidación como una tecnología aplicada en distintos ámbitos de la gestión

empresarial. La revisión permitió comprender que la IA no surgió de manera repentina, sino que responde a un proceso progresivo de desarrollo tecnológico, marcado por avances en aprendizaje automático, procesamiento de datos, automatización, modelos predictivos y sistemas de apoyo a la decisión.

En el contexto de Recursos Humanos, esta evolución se expresa en la transición desde herramientas administrativas tradicionales hacia plataformas inteligentes capaces de procesar información laboral, identificar patrones, anticipar riesgos y apoyar decisiones vinculadas al ciclo de vida del trabajador. La IA aplicada a la gestión de personas se materializa actualmente en sistemas de reclutamiento automatizado, analítica de personas, plataformas de aprendizaje adaptativo, herramientas de evaluación del desempeño, chatbots internos, soluciones para clima laboral y modelos predictivos orientados al bienestar y la retención del talento.

A partir de este análisis, se concluye que la IA ha pasado de ser una innovación tecnológica externa a RR.HH. a convertirse en un componente cada vez más relevante de su transformación funcional. Esta trayectoria permite entender que la gestión de personas ya no puede basarse únicamente en intuición, experiencia o procesos manuales, sino que debe incorporar datos, análisis y tecnología sin perder su dimensión humana.

Objetivo específico 2: Determinar los procesos de Recursos Humanos con mayor potencial de automatización a través de la IA

Este objetivo fue abordado mediante la revisión teórica, el análisis de casos y los resultados del sondeo exploratorio. Los hallazgos muestran que los procesos con mayor nivel de adopción actual de IA son aquellos que presentan alto volumen de información, tareas repetitivas y necesidad de eficiencia operativa. Entre ellos destacan el reclutamiento y selección, la nómina y administración, la gestión documental, la capacitación y, en menor medida, la evaluación del desempeño y el bienestar laboral.

El sondeo exploratorio confirmó esta tendencia, ya que el reclutamiento y selección apareció como uno de los procesos más impactados por la IA. Esto se relaciona con el uso creciente de sistemas ATS, filtros automatizados de currículums, análisis de perfiles, chatbots de reclutamiento y herramientas de apoyo para la identificación de candidatos. La IA permite reducir tiempos, ordenar grandes volúmenes de postulaciones y apoyar la toma de decisiones iniciales en procesos de selección.

No obstante, la investigación también permitió identificar que el mayor potencial futuro no necesariamente se encuentra solo en los procesos más automatizados en la actualidad. La entrevista en profundidad aportó una visión estratégica al destacar que áreas como bienestar laboral, clima organizacional, salud mental, ausentismo y rotación no planificada podrían generar un retorno de inversión significativo si se gestionan mediante modelos predictivos y analítica avanzada.

Por lo tanto, se concluye que la automatización mediante IA se ha concentrado inicialmente en procesos administrativos y de reclutamiento, pero su mayor valor estratégico podría encontrarse en ámbitos más complejos de la gestión humana, como la anticipación de riesgos laborales, la personalización del desarrollo profesional y la mejora de la experiencia del empleado.

Objetivo específico 3: Estudiar los pros y contras del empleo de la IA en la gestión del talento

Este objetivo fue respondido a través del análisis de beneficios, limitaciones y riesgos asociados a la implementación de IA en RR.HH. Entre las principales ventajas identificadas se encuentran la eficiencia operativa, la reducción de tiempos administrativos, la capacidad de procesar grandes volúmenes de información, la mejora en la toma de decisiones, la personalización de procesos y la posibilidad de anticipar fenómenos relevantes como rotación, ausentismo, brechas de desempeño o necesidades de capacitación.

La IA permite que los equipos de Recursos Humanos liberen tiempo destinado a tareas repetitivas y puedan concentrarse en funciones de mayor valor, como acompañamiento, liderazgo, diseño de estrategias de talento, gestión del cambio y fortalecimiento de la cultura organizacional. En este sentido, la IA puede contribuir a transformar a RR.HH. desde un área predominantemente administrativa hacia una función más estratégica y basada en evidencia.

Sin embargo, la investigación también identificó riesgos relevantes. Entre ellos destacan el sesgo algorítmico, la falta de transparencia en los criterios de decisión, la privacidad de los datos personales, la posibilidad de monitoreo excesivo, la dependencia tecnológica y la pérdida de confianza si los trabajadores perciben que las decisiones se toman de manera automatizada e impersonal.

Además, el sondeo exploratorio mostró que la falta de talento y habilidades digitales, junto con la resistencia cultural, son obstáculos importantes para una adopción exitosa. Esto demuestra que los desafíos de la IA no son solo técnicos, sino también humanos y organizacionales. En consecuencia, se concluye que el uso de IA en la gestión del talento debe equilibrar eficiencia y responsabilidad, asegurando que la tecnología complemente el juicio humano en lugar de reemplazarlo completamente.

Objetivo específico 4: Evaluar casos de uso vigentes de la IA en RR.HH. a escala mundial

Este objetivo fue desarrollado mediante la revisión de aplicaciones actuales de IA en la gestión de Recursos Humanos, considerando tanto tendencias internacionales como ejemplos de uso en empresas y plataformas tecnológicas. La investigación permitió constatar que, a nivel mundial, la IA ya se utiliza en distintas etapas del ciclo de vida laboral: atracción de talento, selección, onboarding, capacitación, evaluación del desempeño, análisis de clima, gestión del compromiso, planificación de dotación y retención de colaboradores.

Los casos revisados muestran que la IA se ha incorporado especialmente en organizaciones que manejan grandes volúmenes de datos y que requieren mayor eficiencia en sus procesos internos. En este contexto, herramientas como los sistemas de seguimiento de candidatos, los algoritmos de recomendación de talento, los asistentes virtuales, las plataformas de aprendizaje personalizado y los modelos predictivos de rotación se han vuelto cada vez más frecuentes.

No obstante, la evidencia también muestra que la adopción no es uniforme. El sondeo exploratorio reflejó que una proporción importante de organizaciones todavía se encuentra en fases iniciales o exploratorias, mientras que solo una minoría declara contar con implementación avanzada en múltiples procesos. Esto permite concluir que existe una brecha entre el potencial tecnológico disponible y la capacidad real de adopción por parte de las organizaciones.

En consecuencia, los casos de uso vigentes demuestran que la IA ya está transformando la gestión de RR.HH., pero también revelan que su incorporación depende de recursos, capacidades digitales, cultura organizacional, liderazgo y gobernanza. La tecnología existe,

pero su impacto depende de la forma en que cada organización la integra en su estrategia de personas.

Objetivo específico 5: Plantear una perspectiva a futuro sobre el rol de la inteligencia artificial en la gestión humana, considerando el horizonte del año 2030

Este objetivo fue abordado a partir de la integración entre el marco teórico, la entrevista en profundidad y los resultados del sondeo exploratorio. La investigación permite proyectar que, hacia el año 2030, la IA tendrá un rol cada vez más relevante en la gestión de Recursos Humanos, especialmente en procesos vinculados a analítica predictiva, automatización inteligente, personalización de experiencias laborales y apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo, el futuro de la IA en RR.HH. no debería entenderse como un escenario de reemplazo absoluto de personas por tecnología. Por el contrario, la tendencia más sostenible parece orientarse hacia un modelo de inteligencia aumentada, en el cual la IA automatiza tareas repetitivas, procesa información compleja y entrega recomendaciones, mientras que las personas conservan el juicio, la empatía, la interpretación contextual y la responsabilidad final sobre las decisiones.

Hacia 2030, los departamentos de Recursos Humanos probablemente deberán operar con mayor dominio de datos, mayor integración tecnológica y mayor capacidad para anticipar riesgos organizacionales. Áreas como bienestar laboral, salud mental, experiencia del empleado, desarrollo de competencias y planificación de talento podrían experimentar una transformación significativa mediante modelos predictivos y herramientas de personalización.

No obstante, este futuro también exigirá mayores estándares éticos. El uso de IA en decisiones que afectan la vida laboral de las personas requerirá transparencia, auditoría, protección de datos, participación de los trabajadores y criterios claros de responsabilidad. Por lo tanto, la IA del futuro en RR.HH. no solo deberá ser eficiente, sino también confiable, explicable y humanamente orientada.

5.2. Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación planteada fue: ¿De qué manera la inteligencia artificial facilita la automatización y metamorfosis de los procesos relacionados con la gestión del talento humano, y qué conllevan los principales retos, ventajas y riesgos inherentes a su aplicación en las organizaciones contemporáneas?

A partir de los hallazgos obtenidos, es posible responder que la inteligencia artificial facilita la automatización de la gestión del talento humano al asumir tareas repetitivas, procesar grandes volúmenes de información y apoyar decisiones que antes dependían exclusivamente de procesos manuales o criterios subjetivos. Su aporte se observa con claridad en áreas como reclutamiento, selección, administración, capacitación, análisis de desempeño y gestión de datos laborales.

Sin embargo, la IA no solo automatiza procesos existentes, sino que también transforma la naturaleza de la gestión de Recursos Humanos. Esta transformación se expresa en el paso desde una función administrativa y reactiva hacia una gestión más estratégica, predictiva y basada en evidencia. La IA permite anticipar necesidades, detectar patrones, personalizar intervenciones y entregar información relevante para la toma de decisiones organizacionales.

Las principales ventajas de esta transformación son la eficiencia, la rapidez, la reducción de carga operativa, la mejora en la calidad del análisis y la posibilidad de fortalecer la experiencia del empleado. Al liberar tiempo de tareas administrativas, la IA puede permitir que los profesionales de RR.HH. se concentren en funciones más humanas y estratégicas, como la gestión del cambio, el acompañamiento de líderes, la construcción de cultura y el desarrollo del talento.

No obstante, la aplicación de IA también conlleva desafíos importantes. Entre los retos más relevantes se encuentran la falta de habilidades digitales, la resistencia cultural, la ausencia de gobernanza, la falta de presupuesto, la fragmentación de datos y la dificultad para integrar nuevas herramientas en procesos ya existentes. Estos factores pueden limitar la adopción efectiva de la tecnología, especialmente en organizaciones con menor madurez digital.

Asimismo, los riesgos éticos son centrales. El uso de IA en RR.HH. puede afectar la privacidad de los trabajadores, reproducir sesgos en procesos de selección o evaluación, generar

opacidad en la toma de decisiones y debilitar la confianza si no existen criterios claros de transparencia y responsabilidad. Por ello, la implementación de IA en la gestión del talento humano debe estar acompañada de controles éticos, supervisión humana y comunicación transparente.

En síntesis, la IA facilita la automatización y transformación de RR.HH. al aumentar la capacidad de análisis y eficiencia de las organizaciones, pero su verdadero valor depende de que sea implementada bajo un enfoque responsable, estratégico y centrado en las personas. La tecnología por sí sola no garantiza una mejor gestión; su impacto positivo depende de la forma en que se articule con la cultura, las capacidades humanas y los principios éticos de cada organización.

5.3. Principales hallazgos de la investigación

El primer hallazgo relevante es que la adopción de IA en Recursos Humanos se encuentra en una etapa de avance desigual. Si bien existen herramientas tecnológicas disponibles y casos de uso consolidados a nivel internacional, muchas organizaciones todavía se encuentran en fases exploratorias o iniciales. Esto evidencia una brecha entre el potencial de la IA y su implementación efectiva.

El segundo hallazgo es que la IA se utiliza principalmente en procesos de alto volumen y menor complejidad relacional, como reclutamiento, selección y administración. Estos procesos permiten capturar beneficios rápidos en términos de eficiencia y reducción de carga operativa. Sin embargo, las áreas de mayor impacto estratégico, como bienestar, clima laboral, salud mental, desarrollo y retención, aún presentan un potencial significativo no explotado.

El tercer hallazgo es que los obstáculos principales para la adopción de IA no son exclusivamente tecnológicos. La falta de habilidades digitales y la resistencia cultural aparecen como barreras fundamentales. Esto demuestra que la transformación digital de RR.HH. requiere tanto herramientas como capacidades humanas, liderazgo y gestión del cambio.

El cuarto hallazgo es que existe una tensión entre automatización e inteligencia aumentada. Mientras parte importante de los profesionales asocia la IA con reemplazo de tareas repetitivas, la literatura y la evidencia cualitativa sugieren que el mayor valor de la IA está en complementar las capacidades humanas. Desde esta perspectiva, la IA debe ser entendida como una

herramienta de apoyo y no como un sustituto total del criterio profesional.

El quinto hallazgo es que la dimensión ética constituye una condición indispensable para la adopción responsable de IA. La privacidad, el sesgo, la transparencia y el uso adecuado de datos laborales son aspectos críticos para evitar efectos negativos sobre la confianza organizacional. La IA en RR.HH. afecta directamente a las personas, por lo que su implementación debe ser especialmente cuidadosa.

Finalmente, la investigación permite proponer que el modelo más adecuado para la adopción de IA en Recursos Humanos es el de humanismo tecnológico. Este enfoque reconoce el valor de la tecnología para mejorar procesos y decisiones, pero mantiene en el centro la dignidad, la autonomía y la experiencia de las personas dentro de la organización.

5.4. Limitaciones del estudio

Como toda investigación, este estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, el sondeo exploratorio aplicado tuvo una muestra acotada de 30 respuestas, por lo que sus resultados no pueden ser generalizados estadísticamente a todas las organizaciones. Su valor se encuentra en ofrecer una aproximación inicial y complementaria a las percepciones de profesionales vinculados al ámbito organizacional.

En segundo lugar, la evidencia cualitativa se basó principalmente en una entrevista en profundidad, lo que permitió obtener una visión experta y estratégica, pero no necesariamente representa la diversidad completa de opiniones existentes en distintas industrias, cargos o tipos de organización. Futuras investigaciones podrían incorporar más entrevistas a especialistas, líderes de RR.HH., trabajadores y representantes sindicales.

En tercer lugar, el estudio se desarrolló en un contexto de rápida evolución tecnológica. La inteligencia artificial avanza con gran velocidad, por lo que algunas herramientas, tendencias o desafíos podrían modificarse en el corto plazo. Esto implica que las conclusiones deben entenderse dentro del periodo analizado y actualizarse conforme evolucionen las tecnologías y regulaciones.

En cuarto lugar, la investigación se centró en la gestión de Recursos Humanos y no en otras

áreas organizacionales donde la IA también tiene aplicaciones relevantes, como operaciones, logística, finanzas o marketing. Esta delimitación permitió profundizar en la gestión de personas, pero deja fuera posibles comparaciones interfuncionales.

Finalmente, el estudio aborda la adopción de IA desde una perspectiva amplia, considerando beneficios, riesgos y tendencias. Sin embargo, no mide directamente el impacto económico de la implementación de IA en organizaciones específicas. Por ello, no es posible establecer conclusiones cuantitativas definitivas sobre retorno de inversión, productividad o reducción de costos.

5.5. Líneas futuras de investigación

A partir de las limitaciones y hallazgos identificados, se proponen diversas líneas futuras de investigación. En primer lugar, sería relevante desarrollar estudios cuantitativos con muestras más amplias y representativas, que permitan analizar con mayor precisión la relación entre tamaño de empresa, industria, nivel de madurez digital y grado de adopción de IA en Recursos Humanos.

En segundo lugar, futuras investigaciones podrían profundizar en el impacto de la IA en bienestar laboral, salud mental, ausentismo y rotación. Estas áreas aparecen como espacios de alto potencial estratégico, pero todavía cuentan con menor desarrollo empírico en comparación con reclutamiento y selección.

En tercer lugar, sería pertinente estudiar la percepción de los trabajadores frente al uso de IA en decisiones laborales. Comprender cómo los colaboradores interpretan el monitoreo, la analítica de datos, los algoritmos de evaluación o las recomendaciones automatizadas permitiría diseñar políticas más transparentes y confiables.

En cuarto lugar, se recomienda investigar modelos de gobernanza ética aplicados específicamente a RR.HH. Esto incluye mecanismos de auditoría algorítmica, protección de datos, explicabilidad, participación de trabajadores y criterios para definir qué decisiones pueden ser apoyadas por IA y cuáles deben permanecer bajo control humano directo.

En quinto lugar, sería valioso comparar la adopción de IA en RR.HH. entre distintos sectores económicos, como minería, servicios financieros, tecnología, educación, salud, retail y sector

público. Esta comparación permitiría identificar diferencias en barreras, oportunidades y niveles de madurez.

Finalmente, una línea futura especialmente relevante consiste en analizar cómo la IA redefinirá las competencias requeridas para los profesionales de Recursos Humanos hacia 2030. La gestión de personas probablemente exigirá nuevas habilidades en análisis de datos, pensamiento crítico, ética tecnológica, gestión del cambio y diseño de experiencias laborales apoyadas por inteligencia artificial.

5.6. Conclusión

La inteligencia artificial está transformando la gestión de Recursos Humanos, pero su aporte no debe medirse únicamente por la cantidad de tareas que logra automatizar. Su verdadero valor se encuentra en la posibilidad de mejorar la calidad de las decisiones, anticipar riesgos, personalizar la experiencia laboral y liberar tiempo para que los profesionales de RR.HH. se concentren en aquello que sigue siendo esencialmente humano.

La investigación demuestra que la IA puede ser una herramienta poderosa para avanzar hacia una gestión de personas más eficiente, estratégica y basada en datos. Sin embargo, también evidencia que su implementación exige condiciones organizacionales específicas: capacidades digitales, liderazgo, cultura de aprendizaje, confianza, transparencia y gobernanza ética.

El principal desafío para las organizaciones contemporáneas no será simplemente incorporar nuevas herramientas de IA, sino decidir cómo utilizarlas. La tecnología puede acelerar procesos, pero no reemplaza la responsabilidad humana. Puede entregar predicciones, pero no sustituye el criterio. Puede automatizar tareas, pero no reemplaza la empatía, el acompañamiento ni la comprensión del contexto organizacional.

Por ello, el futuro de la IA en Recursos Humanos debe orientarse hacia un enfoque de humanismo tecnológico. Este enfoque reconoce que la innovación más valiosa no es aquella que desplaza a las personas, sino aquella que amplifica sus capacidades, mejora sus condiciones de trabajo y permite construir organizaciones más inteligentes, éticas y humanas.

En definitiva, la inteligencia artificial no representa el fin de la gestión humana, sino una oportunidad para redefinirla. Su aporte dependerá de que las organizaciones sean capaces de

integrar tecnología y humanidad en un mismo propósito: gestionar mejor a las personas, con más información, más responsabilidad y mayor sentido estratégico.

Referencias

1. Bessen, J. (2023). AI and the future of work: How artificial intelligence is reshaping labor markets and management. MIT Press.
2. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2023). Artificial intelligence in human resource management: Towards a research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100876.
3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* (2nd ed.). W. W. Norton & Company.
4. Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
5. Deloitte. (2022). AI in HR: Reimagining the employee experience through intelligent automation. Deloitte Insights.
6. Floridi, L., & Cowls, J. (2022). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 4(1), 1–14.
7. Gartner. (2023). Future of HR: The impact of artificial intelligence on workforce strategy. Gartner Research.
8. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 3–20.
9. IBM. (2022). Watson Talent Insights: Applying AI to transform workforce analytics. IBM Corporation White Paper.
10. International Labour Organization (ILO). (2023). Ethical use of artificial intelligence in the workplace. Geneva: ILO Publications.
11. Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M., Wolf, C., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 64(6), 695–706.
12. McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey Global Institute.
13. Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2022). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1–35.
14. Min, S., Kim, J., & Lee, S. (2023). Predictive analytics for HR performance management: Machine learning approaches. *Computers in Human Behavior*, 142, 107690.

15. PwC. (2023). AI in HR: Building trust in human-machine collaboration. PricewaterhouseCoopers Global Report.
16. Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.). Pearson Education.
17. SHRM (Society for Human Resource Management). (2022). Artificial intelligence in talent acquisition: Trends and insights for HR professionals. SHRM Research Report.
18. World Economic Forum. (2023). Future of jobs report 2023: Artificial intelligence and the labor market. Geneva: WEF Publications.
19. Zhou, Y., Pan, W., & Zhang, Q. (2023). Challenges of AI-driven HR systems: Ethics, transparency and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 187(2), 391–410.
20. Leves hamen, T. (2025). Comunicación Personal [Entrevista en profundidad sobre la adopción de IA en RR.HH. en el sector minero].