



FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

**TRABAJO FIN DE MÁSTER EN RELACIONES
LABORALES Y EMPRESA**

**“IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS”**

JUAN FERNANDO ZAMBRANO HERNANDEZ

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES
VALLADOLID, SEPTIEMBRE
2025.**





UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

MÁSTER EN RELACIONES LABORALES Y EMPRESA

CURSO ACADÉMICO 2023/2025

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS”**

Trabajo presentado por: *Juan Fernando Zambrano Hernández.*

Tutor: *Ana María Negro Macho.*

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES
Valladolid, septiembre
2025

Resumen:

La presente investigación analiza la implementación de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de gestión de recursos humanos, enfocándose en su influencia sobre la experiencia del empleado, el reemplazo de mano de obra y los desafíos éticos derivados de su uso. A través de una revisión crítica y analítica, se exploran los principales recursos tecnológicos aplicados, especialmente en el contexto de las empresas que gestionan talento humano. Asimismo, se examinan los impactos de la automatización en el empleo y la redistribución de tareas, junto con los modelos de gobernanza y marcos regulatorios vigentes para asegurar un uso ético y responsable de la IA en este ámbito. Finalmente, se proponen recomendaciones para una integración efectiva y humanizada de la IA en la gestión del talento humano. El uso de la inteligencia artificial (IA), está cada vez más presente en la cotidianidad, ya sea en las diferentes aplicaciones de consumo, como en el entorno empresarial, esto afectando tanto de manera directa e indirecta a individuos y a organizaciones.

Palabras clave: inteligencia artificial, recursos humanos, automatización, experiencia del empleado, ética, gobernanza, regulación.

Abstract:

This research analyzes the implementation of artificial intelligence (AI) in human resource management processes, focusing on its influence on employee experience, labor displacement, and the ethical challenges associated with its use. Through a critical and analytical review, the study explores the main technological tools applied, especially within companies that manage human capital. It also examines the impact of automation on employment and task redistribution, along with current governance models and regulatory frameworks designed to ensure the ethical and responsible use of AI in this field. Finally, the research proposes recommendations aimed at achieving an effective and human-centered integration of these technologies into talent management. The presence of AI is increasingly evident in daily life, both in consumer applications and business environments, affecting individuals and organizations directly and indirectly.

Keywords: artificial intelligence, human resources, automation, employee experience, ethics, governance, regulation.

Contenido

Introducción.	1
1. Fundamentos Teóricos.	5
1.1. Antecedentes, evolución e implementación de los RRHH.	5
1.1.1. Antecedentes.	5
1.1.2. Estado del Arte referente a la interacción entre los Humanos Y la Inteligencia Artificial (IA).	9
1.2. Los Recursos humanos en España y su evolución.	10
1.2.1. Periodo Administrativo.	10
1.2.2. Periodo de Relaciones Humanas.	11
1.2.3. Periodo de Relaciones Laborales.	11
1.2.4. Periodo de Recursos Humanos	12
2. Organización y responsabilidades del departamento de Recursos Humanos.	16
2.1. Gestión del empleo y asignación de personal.	16
2.2. Gestión Administrativa del Personal.	17
2.3. Gestión de las Relaciones Laborales.	18
3. Introducción de la IA en la gestión de personal.	20
3.1. La inteligencia artificial en las plataformas digitales de empleo.	21
3.2. Coaching y Mentoring digital como desarrollo de talento frente a la Inteligencia Artificial.	22
3.2.1. Coaching.	22
3.2.2. Mentoring.	22
4. Aplicaciones de la IA en los procesos de gestión de personal.	24
4.1. Reclutamiento y selección de personal.	24
4.2. Evaluación del desempeño y análisis de productividad.	24
4.3. Capacitación y desarrollo profesional.	25
4.4. Automatización de tareas administrativas en RRHH.	25
5. Desafíos y limitaciones de la IA en la gestión de personal.	27
6. Recursos de la IA para la selección rápida de candidatos en las empresas de Recursos Humanos.	28
6.1. Algoritmos de procesamiento de lenguaje natural (NLP)	29
6.2. Análisis predictivo y machine learning.	30
6.3. Sistemas de ranking y puntuación de candidatos.	30
6.4. Eliminación automática de candidatos no aptos.	30
6.5. Entrevistas automatizadas con IA y análisis de lenguaje corporal.	31
6.6. Sesgos y desafíos éticos en los algoritmos de selección.	31
7. Impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en la experiencia del empleado.	33
7.1. Adaptación de los empleados a los sistemas de IA en tareas laborales.	33

7.2.	Percepción del empleado sobre la IA en la toma de decisiones.	34
7.3.	Beneficios y desafíos del uso de IA en la experiencia del empleado.	34
7.4.	Estrategias para mejorar la integración de la IA en la experiencia del empleado.	35
7.5.	IA y bienestar laboral: Impacto en la salud mental y el equilibrio trabajo – vida.	36
7.5.1.	Beneficios de la IA en el bienestar laboral.	36
7.5.2.	Desafíos de la IA en la salud mental de los empleados.	36
7.5.3.	Estrategias para equilibrar el uso de la IA y el bienestar laboral.	37
7.6.	Motivación de los trabajadores.	37
7.6.1.	Teoría de los Dos Factores.	38
7.6.2.	Teoría de establecimiento de objetivos.	38
7.6.3.	Teoría de ajuste laboral.	39
7.6.4.	Teoría de las características del puesto de trabajo.	39
8.	Implicaciones para el empleo y transformación del mercado laboral.	42
8.1.	Desplazamiento de empleos más afectados.	42
8.2.	Creación de nuevos empleos y transformaciones laborales.	42
8.3.	Desigualdad y brecha digital en la adaptación de los trabajadores.	43
8.4.	Adaptación de las empresas a un entorno automatizado.	43
9.	Impacto en la eficiencia empresarial en el sector de recursos humanos.	45
9.1.	Optimización de procesos de selección y contratación.	45
9.2.	Análisis del rendimiento y predicción de la rotación laboral.	45
10.	Recomendaciones para integrar la IA en la gestión de recursos humanos de manera ética y efectiva.	47
10.1.	Equidad y prevención del aprendizaje automático.	47
10.2.	Transparencia y aplicabilidad en la toma de decisiones.	47
10.3.	Privacidad y seguridad de los datos personales.	48
10.4.	Responsabilidad y supervisión humana.	48
11.	Impacto y recomendaciones sobre la inteligencia artificial en la Unión Europea en los sistemas de Seguridad social y Protección.	49
11.1.	El Pacto de Toledo.	51
12.	Modelos de gobernanza y regulación del uso de la IA en RRHH.	52
12.1.	Regulación e inclusión de la IA en los convenios colectivos de trabajo.	52
12.2.	El papel de los organismos internacionales en la regulación de IA en RRHH.	53
13.	Dependencia de la Inteligencia Artificial y el Internet en las organizaciones empresariales de recursos humanos en gestión de personal.	54
13.1.	Riesgos de la dependencia de la IA y el internet en la gestión empresarial.	54
14.	Uso real de la IA en los Recursos Humanos y empresas.	56

Conclusiones.	60
Bibliografía.	63

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ejemplo de Plantilla KPI en Recursos Humanos. Fuente: Randstad Holanda.	16
Ilustración 2 Integración de la IA y el ser humano en las empresas. Fuente: Diseño propio CorelDraw.	20
Ilustración 3 Research model for mechanisms behind pursache decisión. Fuente: Human IA interaction.	28
Ilustración 4 Image Enterprises using technologies AI EU. Fuente: Eurostat UE. (Union, 2025)	56

Índice de Tablas.

Tabla 1Crecimiento en el uso de la IA, Fuente: Eurostat, isoc_eb_ai(2024). Elaboración Propia.	57
Tabla 2Areas de aplicación de IA HumanResources, Fuente: Littler Survey 2024. Elaboración Propia.	57
Tabla 3Uso de IA, según edad, Fuente: Banco Central Europeo (BCE,2025). Elaboración Propia.	58
Tabla 4Automatización de puestos de trabajo, Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2025).	58



Introducción.

El reemplazo de la mano de obra humana por sistemas automatizados es uno de los temas más controversiales que enfrenta el ámbito laboral, esto desde años atrás y cada vez en mayor aumento. Con el creciente uso de las tecnologías de IA, ciertas tareas que antes requerían intervención humana -alimentar las líneas de producción, selección de personal, evaluación de candidatos, gestión de datos- ahora pueden ser realizadas de manera más eficiente por las máquinas. Esto ha suscitado inquietudes sobre la desaparición de empleos tradicionales, especialmente aquellos que involucran tareas repetitivas. Este fenómeno genera y plantea grandes desafíos para las empresas y para los departamentos de recursos humanos, que deben saber equilibrar la adopción de nuevas tecnologías con la necesidad de proteger el empleo y preparar a los trabajadores para un futuro donde las máquinas y las IA asuman funciones que se desarrollan en la actualidad por los individuos y por ende asuman un papel predominante en muchas funciones.

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un componente central de la transformación digital que están viviendo las empresas en diversos sectores. Específicamente en el ámbito de los recursos humanos (RRHH), la IA ha comenzado a ocupar un papel cada vez más relevante, automatizando tareas como la selección, el reclutamiento de personal, hasta la evaluación del rendimiento y el desarrollo de planes de formación, estos sistemas basados en IA están redefiniendo las estrategias empresariales y gestión del talento.

En este contexto, las empresas están aprovechando la IA para mejorar la eficiencia operativa, agilizar la toma de decisiones y optimizar procesos clave dentro de las empresas y los RRHH. Tecnologías como el aprendizaje automático, la recopilación de datos y el procesamiento del lenguaje natural permiten a los sistemas de IA analizar grandes volúmenes de datos en muy poco tiempo, detectar patrones y realizar predicciones que guían las decisiones organizacionales y empresariales. Esto ha permitido a los departamentos de RRHH mejorar la precisión en todos sus procesos, en la selección de candidatos, identificar empleados con alto potencial de crecimiento, e incluso hasta llegar a predecir posibles bajas de personal.

Sin embargo, junto con las ventajas que trae la implementación de la IA en RRHH, existen desafíos significativos. Uno de los más controvertidos es el riesgo de que las tecnologías de automatización sustituyan trabajos humanos. A medida que la IA asume roles como la criba curricular o la evaluación de habilidades y hasta el proceso del



onboarding a través del E-learning, algunos trabajadores temen que sus empleos sean reemplazados por máquinas, lo que genera un debate sobre el futuro de ciertos puestos laborales.

La posibilidad de que la mano de obra humana sea desplazada por maquinas en determinados roles es un tema candente y una situación que actualmente está sucediendo de manera progresiva. Mientras que las empresas buscan mejorar su productividad y reducir costos mediante la automatización, se crea un espacio de incertidumbre sobre las implicaciones éticas y laborales de esta transición. Para los departamentos de RRHH, el reto está en encontrar un equilibrio entre aprovechar las ventajas de la IA sin perjudicar a sus empleados, facilitando su adaptación a las nuevas tecnologías y a su vez ofreciendo alternativas de formación y desarrollo.

Objetivos del Trabajo.

El objetivo central es, examinar el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la interacción humano-máquina en el entorno organizacional, destacando las repercusiones sobre la gestión de recursos humanos para los empleados y las organizaciones.

Objetivos Secundarios:

- Analizar la implementación de la IA en los distintos procesos de gestión de personal, que se llevan a cabo en las empresas de Recursos Humanos.
- Evaluar el impacto de la IA en la experiencia del empleado, incluyendo la adaptación de los trabajadores a sistemas de la IA en tareas laborales y su percepción sobre el uso de la IA en la toma de decisiones de recursos humanos.
- Examinar el impacto del reemplazo de la mano de obra humana por sistemas automatizados e IA en las empresas, analizando sus implicaciones para el empleo, la productividad y la redistribución de tareas.
- Proponer recomendaciones para integrar la IA en la gestión de recursos humanos de manera ética y efectiva, basándose en las mejores prácticas y directrices actuales de interacción humano-IA.



Justificación.

El presente trabajo de investigación, se motiva con la finalidad de buscar llenar un vacío existente de manera literaria, referente a la interacción entre humanos y sistemas basados en IA en el ámbito de las empresas de Recursos Humanos. Aunque la mayoría de los estudios se han centrado en las innovaciones tecnológicas, hay una menor cantidad de investigaciones que aborden el impacto que esta “automatización” genera en los empleados y la forma en que perciben y se adaptan a la adopción de IA en su entorno laboral. Asimismo, existe una necesidad de profundizar en los efectos que el reemplazo generado tiene sobre el empleo y como los departamentos de RRHH pueden gestionar estos cambios de manera ética y efectiva.

La rápida incorporación de estas tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA) en los procesos empresariales ha transformado profundamente la gestión del talento humano. Esta revolución tecnológica plantea desafíos significativos en áreas sensibles como la contratación, evaluación del desempeño, capacitación, despidos y experiencia del empleado. En particular, la creciente automatización de decisiones tradicionalmente humanas genera interrogantes éticos, sociales y laborales que requieren un análisis profundo.

En el ámbito de los recursos humanos, la IA promete beneficios en términos de eficiencia, reducción de sesgos. Sin embargo, su aplicación sin una adecuada regulación y supervisión puede acarrear ciertos riesgos como la deshumanización de las relaciones laborales, la pérdida de empleos y la erosión de derechos fundamentales de los trabajadores. Además, la falta de preparación de muchas empresas y trabajadores ante estos cambios tecnológicos crea una brecha que amenaza con afectar la equidad y la sostenibilidad del entorno laboral.

Por ende, esta investigación resulta pertinente y necesaria, ya que ofrece una mirada propositiva sobre la integración de la IA en los recursos humanos. No solo pretende analizar implicaciones prácticas, sino también ofrecer recomendaciones que promuevan un uso ético, inclusivo y eficaz de la IA, alineado con los valores humanos y el bienestar organizacional. Este estudio aspira a ser un aporte positivo tanto para académicos como para profesionales del área, en un contexto donde la transformación digital ya no es una posibilidad futura, sino una realidad presentemente urgente que demanda unas respuestas responsables.



Alcance de la investigación.

Esta investigación se centrará en analizar el impacto de la inteligencia artificial (IA) en sus distintas formas, en el ámbito de los recursos humanos de las organizaciones empresariales. El estudio examinara como la IA está transformando estas áreas clave y como está reemplazando ciertas funciones realizadas tradicionalmente por empleados. Se investigará tanto la percepción de los empleados como el rol que tienen las empresas y sus respectivos departamentos de recursos humanos en la adopción e integración de sistemas automatizados evaluando los riesgos y beneficios asociados al reemplazo de la mano de obra humana por máquinas.

El alcance se limitará al estudio de manera general de empresas de mediano y gran tamaño dedicadas al sector de los recursos humanos, ya que son las principales usuarias de IA en procesos de gestión de personal, y se enfocara en sectores donde la automatización ha sido implementada en sus tareas. No se profundizará en aspectos técnicos alcanzados de los algoritmos de IA. Se tiene en cuenta el contexto legal y ético en evolución, así como los posibles escenarios del avance tecnológico.

Este trabajo no aborda de manera empírica datos cuantitativos específicos sobre casos particulares, sino que se fundamenta en una revisión documental y critica de fuentes académicos, informes institucionales y estudios recientes que permiten comprender las implicaciones actuales y futuras del fenómeno estudiado.



1. Fundamentos Teóricos.

Este capítulo tiene por objeto proporcionar los antecedentes teóricos necesarios para los trabajos mencionados en esta investigación. La primera sección realiza una introducción a la IA en general y a la interacción entre el ser humano y la IA en particular. Las secciones siguientes abarcan los fundamentos de cada uno de los puntos en los que se centra esta tesis, saber la implementación, transparencia, rendimiento individual, la equidad y la igualdad en el ámbito de los RRHH de las empresas.

1.1. Antecedentes, evolución e implementación de los RRHH.

1.1.1. Antecedentes.

Es fundamental comprender que los recursos humanos abarcan áreas como la planificación, organización, dirección y la supervisión de las actividades de gestión necesarias para el correcto funcionamiento de una empresa. Toda organización está constituida con el propósito de alcanzar niveles superiores de desempeño, asegurando así la continuidad de su compromiso con el logro de sus objetivos. Originalmente, el área de recursos humanos, se conocía como el departamento de personal, que operaba en sus inicios bajo normativas que regulaban la forma de interactuar, vincular y coordinar los aspectos humanos con los técnicos, en el marco del proceso productivo y del desarrollo organizacional. En algunas organizaciones, el departamento de Recursos Humanos está conformado por colaboradores internos de la empresa; sin embargo, en otras, esta función es actualmente desempeñada por personal externo, usualmente perteneciente a empresas de trabajo temporal (ETT).

El objetivo de la investigación de la Inteligencia Artificial tiene como propósito desarrollar máquinas capaces de ejecutar funciones cognitivas que tradicionalmente se atribuyen a los seres humanos, tales como la percepción, el razonamiento, el aprendizaje, la interacción con el entorno, la resolución de problemas, la toma de decisiones e incluso la manifestación de creatividad y cierto grado de autonomía. No obstante, este enfoque presentaba limitaciones, ya que dependía de que los humanos definieran explícitamente sus propias reglas de decisión, fenómeno conocido como la paradoja de Polanyi. En contraste, la investigación contemporánea en inteligencia artificial se enfoca en métodos de aprendizaje automático estadístico, orientados a una amplia gama de aplicaciones. A través del análisis de datos y la identificación de patrones, las máquinas pueden generar



modelos que permiten realizar predicciones sobre información nueva. La introducción del aprendizaje profundo basado en el entrenamiento de redes neuronales con grandes volúmenes de datos, ha posibilitado que las máquinas ejecuten tareas con un rendimiento comparable o incluso superior al humano. Entre dichas tareas se encuentran el reconocimiento de imágenes, la ejecución de juegos de mesa, la automatización de procesos industriales repetitivos y, más recientemente, la predicción precisa de datos futuros.

En la actualidad, las prácticas y enfoques relacionados con la gestión de recursos humanos están experimentando una transformación acelerada. Esto se debe, principalmente, a la necesidad de adaptarse de manera eficaz a los constantes cambios que se presentan tanto en el entorno laboral como en el panorama empresarial. Las organizaciones se enfrentan a una fuerza laboral cada vez más diversa, con expectativas y necesidades distintas, lo que impulsa a los departamentos de recursos humanos a innovar en sus estrategias, procesos y herramientas. Además, factores como el avance tecnológico, la globalización, el trabajo remoto y la importancia creciente del bienestar y desarrollo del talento humano obligan a replantear continuamente la manera en que se gestionan las personas dentro de las empresas.

Para febrero del año 2020, la Comisión Europea, publicó el *Libro Blanco sobre la inteligencia Artificial: Un enfoque europeo orientado a la excelencia y a confianza*. Este documento estratégico constituye uno de los pilares de la agenda digital europea, junto con la Estrategia Europea de Datos y el informe sobre los aspectos de seguridad y responsabilidad de la IA. Como objetivo central era situar a Europa en una posición de liderazgo global en el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial, combinando promoción de la innovación con garantías éticas y jurídicas acordes con los valores fundamentales de la Unión.

Este Libro Blanco, propone la creación de un marco sólido para el fomento de la innovación y la competitividad, articulado en cuatro ejes principales:

- **Plan coordinado de la IA:** Fortalecer la cooperación entre Estados miembros para evitar la fragmentación y duplicación de esfuerzos en investigación, innovación y despliegue de aplicaciones.
- **Centros de innovación y hubs digitales:** Garantiza que cada Estado miembro disponga de al menos un centro especializado de IA, fomentando sinergias entre universidades, empresas y administraciones públicas.



- **Inversión y financiación:** Movilizar recursos públicos y privados con el objetivo de alcanzar una inversión anual superior a los 20.000 millones de euros en la próxima década.
- **Captación y talento:** Mejorar las competencias digitales en todos los niveles, desde la educación básica hasta la formación avanzada, con el fin de asegurar una oferta suficiente de profesionales especializados en IA. (**European, 2020**)

En este contexto dinámico, mantenerse actualizado y flexible frente a las nuevas tendencias es fundamental para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. La inteligencia artificial ha adquirido una relevancia progresivamente, debido a su notable aptitud para automatizar procesos repetitivos y optimizar múltiples tareas vinculadas a la gestión del capital humano. Este tipo de tecnología, que abarcan desde sistemas de seguimiento de candidatos basados en IA hasta asistente virtuales para incorporación de nuevos empleados, permiten ahorrar tiempo valioso del departamento de RR.HH. y reducir errores administrativos y ofrecer un servicio interno más dinámico y centrado en las personas. Por otra parte, la Inteligencia Artificial dota a la gestión de personas de un enfoque más estratégico y basado en datos. A través de análisis predictivos y monitorización continúan es posible anticipar riesgos de rotación voluntaria, identificar brechas de habilidades y diseñar planes de desarrollo individualizados, fomentando de este modo un entorno laboral más equitativo, inclusivo y motivador.

Si bien estos avances conllevan beneficios indudables, las organizaciones deben aportar un enfoque responsable como.

- Establecer métricas claras de éxito
- Revisar periódicamente los sistemas de IA para detectar sesgos
- Garantizar que las decisiones automatizadas puedan ser explicadas y supervisadas por personas

La implementación de chatbots, herramientas de inteligencia artificial generativa y procesos automatizados permite a los equipos de Recursos Humanos optimizar sus operaciones y liberar tiempo valioso para concentrarse en actividades de carácter más estratégico. Esta integración entre tecnología y expertos en la gestión del talento humano contribuye significativamente al aumento de la productividad y la competitividad dentro de las organizaciones.

Si bien los avances tecnológicos han aportado beneficios significativos a la gestión del talento, es fundamental reconocer que el componente humano continúa siendo



insustituible. Por ejemplo, aunque los algoritmos basados en inteligencia artificial son capaces de realizar un primer filtro de currículums y seleccionar perfiles acordes a ciertos criterios, la entrevista personal sigue siendo un instrumento clave para identificar competencias como la motivación, la creatividad, la iniciativa y la alineación cultural con la organización.

En este sentido, lejos de desplazar al área de Recursos Humanos, la inteligencia artificial está contribuyendo a fortalecer su impacto. La incorporación de estas tecnologías permite automatizar tareas operativas, lo que libera capacidad para enfocarse en funciones de mayor valor estratégico. Este enfoque no solo incrementa la eficiencia y agilidad en los procesos de gestión de personas, sino que también favorece una visión más centrada en el desarrollo y bienestar de los colaboradores dentro de las organizaciones.

La implementación de tecnologías basadas en inteligencia artificial ha transformado significativamente los procesos de gestión del talento humano, especialmente en las etapas iniciales de reclutamiento. Esta transformación se manifiesta, entre otros aspectos, en la automatización y optimización de tareas operativas que anteriormente requerían una considerable inversión de tiempo y recursos humanos. Un ejemplo ilustrativo de esta innovación es la capacidad de la IA para analizar de forma masiva y sistemática grandes volúmenes de información proveniente de los currículums vitae de los postulantes, identificando con precisión aquellos perfiles que presentan una mayor adecuación a los criterios definidos para una vacante específica.

Este tipo de análisis se realiza mediante algoritmos avanzados que interpretan tanto datos estructurados como no estructurados, lo que permite evaluar con mayor profundidad no solo la formación académica y la experiencia profesional de los candidatos, sino también competencias técnicas, habilidades blandas y otros indicadores relevantes, como el grado de coincidencia con la cultura organizacional. Como consecuencia, se facilita una preselección más objetiva, fundamentada en patrones de coincidencia entre el perfil deseado y las características individuales de los postulantes.

Desde una perspectiva organizacional, esta capacidad analítica reduce considerablemente los tiempos asociados a la criba curricular y disminuye la carga operativa de los equipos de recursos humanos, permitiéndoles enfocarse en fases más estratégicas del proceso, como las entrevistas y la evaluación cualitativa. En consecuencia, se incrementa la eficiencia global del proceso de reclutamiento, al mismo tiempo que se mejora la calidad del talento captado y se refuerza la competitividad de la empresa en un entorno laboral cada vez más dinámico.



En síntesis, la integración de soluciones de inteligencia artificial en los procesos de atracción y selección de personal no solo agiliza procedimientos administrativos, sino que también potencia la capacidad de las organizaciones para identificar candidatos con alto potencial de desempeño. Este enfoque promueve decisiones de contratación más informadas y estratégicas, alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa y con las exigencias del mercado laboral contemporáneo. (**Luetge & Hunkenschroer, 2022**)

1.1.2. Estado del Arte referente a la interacción entre los Humanos Y la Inteligencia Artificial (IA).

Los sistemas de inteligencia artificial (IA) presentan características singulares que desafían las guías tradicionales en el campo de la interacción humano-computadora (HCI). Diversos estudios, como los de Höök (2000), Horvitz (1999), L. Li y Zhang (2005) y Norman (1994), han señalado la necesidad de ajustar las investigaciones para adaptarse mejor a las interacciones humano-IA, lo que ha impulsado a numerosos autores a proponer enfoques más específicos en este ámbito. Investigadores como Maedche (2019), Rai (2019), Schuetz y Venkatesh (2020) y Yang. (2020) han insistido en la importancia de desarrollar marcos teóricos y empíricos que aborden estos nuevos desafíos. Esta sección presenta un resumen cronológico de estudios recientes sobre la interacción entre humanos y sistemas de IA.

En cuanto a las investigaciones conceptuales, varios estudios son relevantes. Por ejemplo, Rzepka y Berger (2018) realizaron una revisión exhaustiva de la literatura en el ámbito de los sistemas de información, sobre la interacción entre humanos e IA, proponiendo un marco basado en el trabajo previo de Li y Zhang (2005). Sin embargo, una de las principales limitaciones de este análisis es su enfoque exclusivo en la disciplina de sistemas de información, ignorando la naturaleza interdisciplinaria que caracteriza a este campo de investigación.

Yang (2020) también contribuyen al debate identificando, con base en la experiencia de diseñadores y expertos en experiencia de usuario, los principales retos en el diseño de interfaces de usuario para sistemas de IA. Este tipo de estudios aporta valiosa información para avanzar en la investigación y desarrollo de sistemas interactivos que optimicen la colaboración entre humanos y tecnología.

En el ámbito de los recursos humanos, estos estudios ofrecen una guía sobre cómo integrar la IA en procesos que dependen de la interacción humana, como la selección de personal, la evaluación de rendimiento o la mejora de la productividad, donde se busca que las maquinas no sustituyan la mano de obra humana y por ende la IA puede apoyar la toma de decisiones, pero es crucial desarrollar interfaces y sistemas que fomenten la confianza,



transparencia y eficiencia, aspectos que la investigación actual aún está trabajando por entender mejor.

Entonces en los últimos años, la interacción entre los humanos y la inteligencia artificial ha evolucionado de formas meramente operativas hacia relaciones más complejas y colaborativas en entornos laborales. De manera pragmática esta interacción ya no se limita a la ejecución de algunas tareas, sino que implica en cierta medida procesos de toma de decisiones, análisis de datos sensibles y una retroalimentación constante entre las partes. Autores como Shneiderman (2020) y Davenport & Ronaki (2018) destacan la transición hacia modelos de IA centrada en el ser humano, en los que la tecnología actúa como complemento estratégico de las capacidades humanas y no como sustituto. Sin embargo, esta relación también plantea desafíos funcionales, especialmente cuando los sistemas de IA toman decisiones con un impacto directo en la vida profesional de los empleados – por ejemplo, en evaluaciones de desempeño, contrataciones, entre otros –. Literatura reciente, resalta la necesidad de desarrollar interfaces transparentes y algoritmos explicables (XAI) y mecanismos de supervisión humana e IA en el entorno organizacional. Así la interacción humana – IA emerge como un campo interdisciplinario que exige no solo avances tecnológicos, sino también marcos a nivel ético, psicológicos, sociales y laborales que garanticen una convivencia equilibrada y sostenible en el ámbito aplicable. (**Peters, 2022**)

1.2. Los Recursos humanos en España y su evolución.

El desarrollo de los Recursos Humanos en el país, se inició junto con los demás países que en su momento tenían una industria desarrollada, tuvo una evolución y las distintas etapas por las que atravesó en el tiempo hasta la actualidad.

1.2.1. Periodo Administrativo.

Este periodo se desarrolla hasta finales de la década de los 50, iniciando con la revolución industrial, aquí se diferencian dos ciclos. Anterior a la guerra civil y posterior a la guerra civil.

Anterior a la guerra civil, la situación económica en ese momento era principalmente del sector agrícola, aunque existían algunas excepciones específicamente al norte del país, como en la zona del país vasco, donde se desarrollaba la industria siderometalúrgica, o como en Cataluña que con una economía industrial enfocada en sector textil. En dichas industrias, no existía un departamento de recursos humanos o de personal, en su lugar estas tareas recaían sobre el área contable y operaban bajo el modelo



de Taylor. Este sistema estipula la segmentación de las tareas y como propósito es incrementar la productividad mediante la producción en cadena y reducir el control que los trabajadores ejercían sobre los tiempos de trabajo. El segundo ciclo, corresponde a lo **Posterior a la guerra civil**, aquí se inicia con la relevancia de que no existen más sindicatos aparte del sindicato oficial, sumado a esto que el único existente tenía escasa relevancia y poder.

Este contexto no era el más propicio para la creación y desarrollo de un departamento de recursos humanos que se dedicara a lo que conocemos en la actualmente, por ende, esto generó un frente industrial con una fuerza laboral en su mayoría sin cualificación. Seguido a esto en la década de los años 40, se comienza con la implementación de un plan centrado que abarca la economía, la sociedad y la política, lo cual permite que el departamento de personal se ocupe exclusivamente de las siguientes funciones: Gestión de nóminas, altas y bajas laborales, administración de expedientes laborales y aplicación de regulaciones de ley vigentes en su momento.

Las funciones anteriormente mencionadas, se asignaban a un encargado de confianza, a quien se le valorarían cualidades positivas en su momento de imponer respeto, hacer cumplir las directrices dadas y con responsabilidad empresarial.

1.2.2. Periodo de Relaciones Humanas.

Inicia a partir de la década de los años sesenta (60) y llega a su culminación con el fin de la dictadura del régimen Franquista. Con el crecimiento económico de la época a nivel general, llegan nuevas ideas, esto como consecuencia de empresas extranjeras que se instalan en territorio español renovando, actualizando y nutriendo estas ideas, se da creación a una asamblea constituyente de Recursos Humanos en 1965 teniendo como epicentro la Cámara de Comercio de Madrid.

1.2.3. Periodo de Relaciones Laborales.

Su inicio se sitúa entre 1975 y 1978, en pleno proceso y auge de la transición política del país, y no finaliza hasta comienzos de la década de 1980. Este marcado por la crisis del petróleo de 1973, un evento que afectó negativamente a las naciones más industrializadas, entre esas incluyendo a España.

Durante este lapso, surgieron conflictos en el ámbito económico, empresarial y el movimiento obrero comenzó a ganar protagonismo antes de ser legalmente reconocido. A pesar de los intentos del régimen por contenerlo, este movimiento persistió hasta la aprobación de la ley de convenios colectivos en 1973¹. Junto con esta nueva legislación

¹ Ley 38/1973 de 19 de diciembre, de Convenios Colectivos Sindicales de Trabajo. [Disposición Derogada].



emergente, el movimiento obrero también se vio favorecido por otros factores, como el derecho a la libre reunión, regulación de los convenios colectivos y la reglamentación normativa acerca de las relaciones laborales. Sumado a esto, los tratados internacionales jugaron un papel clave en la regulación de los derechos económicos y laborales, mientras que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) abordó cuestiones vinculadas a la libertad sindical y la negociación colectiva, hasta la promulgación de la normal suprema, La constitución española.

En ella se establecen los derechos fundamentales y libertades políticas. En lo referente a este ámbito, se reconocen el derecho a la libertad sindical, la huelga, así como los derechos y deberes de todos los trabajadores. También se incluyen aspectos como la elección de profesión², el descanso y la jornada laboral³, el derecho a una remuneración adecuada, la adopción de medidas frente a conflictos laborales dentro de los principios rectores de la política social y económica, la negociación colectiva y la huelga⁴. De la misma manera se garantiza la protección de los emigrantes y se impulsa una política de empleo, esto anteriormente mencionado precede hasta la promulgación del Estatuto de los Trabajadores en 1980.

1.2.4. Periodo de Recursos Humanos

Este periodo, que transcurre a inicios de los años ochenta (80), se caracteriza por una relativa estabilidad en cuanto a reivindicaciones y conflictos laborales. Las organizaciones sindicales adoptaban posturas más alineadas con sus principios sociales y políticos. El Estatuto de los Trabajadores y La carta magna soportaron jurídicamente a las centrales sindicales a través de la Ley Orgánica de Libertad Sindical, que se promulgo el 2 de agosto de 1985.

Este contexto supuso un cambio significativo en la percepción del trabajo, que comenzó a ser considerando un bien en sí mismo. En consecuencia, los objetivos de la negociación se transformaron, dando prioridad a la búsqueda de acuerdos sobre condiciones laborales y salariales, por encima de la tradicional lucha de clases.

Esta nueva orientación se reflejó en los acuerdos marco que se alcanzaron entre la principal organización empresarial, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEO) y los sindicatos más representativos, UGT (Unión General de Trabajadores) y CC OO (Comisiones Obreras), aunque no siempre con la participación de ambos. Seguido a esto, los trabajadores que se involucraron activamente y directamente

² Art. 35, Constitución Española 1978.

³ Art. 34 – 38, Real Decreto Legislativo 2/2015

⁴ Art. 37, Constitución Española 1978.



en cuestiones y situaciones relacionadas con las relaciones laborales enfrentaron repercusiones negativas, las cuales no estabas obligados a soportar jurídicamente. La alta dirección de las empresas percibía con inconformidad y negativamente esta participación, lo que genero la necesidad de reorganizar y dividir las funciones dentro del ámbito de las relaciones laborales: Disciplina laboral, regulación del empleo, negociación de convenios y resolución de conflictos colectivos.

El termino de “función de Recursos Humanos” se utilizaba para referirse a las áreas mejor valoradas dentro de este departamento, entre las que se incluyen: Evaluación del servicio social, Planificación de carrera profesional, promoción y capacitación, entre otros. **(Castro, 2021)**

1.3. Departamento de Recursos Humanos de una Empresa.

¿Por qué es importante? El departamento o área de recursos humanos constituye un pilar fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de cualquier organización. Su labor se orienta y se basa principalmente a la gestión, desarrollo y fidelización del talento humano, considerado uno de los factores determinantes del éxito o fracaso empresarial.

Además, es el área encargada de fomentar un entorno laboral saludable que incremente la eficiencia y eficacia organizacional. Sumado a esto tiene la responsabilidad de transmitir y consolidar la cultura corporativa y los valores de la compañía entre los empleados, con el fin de alinear los intereses de la empresa con los de los trabajadores a través de una gestión adecuada. Si bien cada departamento de recursos humanos debe ajustarse a las características, metas y particularidades dependiendo de la empresa en la que opera, existen funciones y responsabilidades esenciales que son compartidas en la mayoría de las organizaciones.

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que su función abarca, atraer, desarrollar, retener y motivar al talento humano, asegurando que la relación entre la empresa y sus trabajadores se desarrolle bajo principios de eficiencia, legalidad, equidad y bienestar.

1.3.1. Funciones del departamento de recursos humanos.

- Planificación y selección de personal.



En función de los requerimientos de la empresa, se elaboran las plantillas de personal considerando tanto las necesidades actuales como las que pueden surgir a mediano y largo plazo. En esta etapa también se establecen con claridad las funciones y responsabilidades de cada puesto. Posteriormente, se desarrolla una de las tareas más relevantes del área de recursos humanos: la selección de candidatos. Este proceso implica evaluar detalladamente a los postulantes para determinar si se ajustan al perfil que la organización demanda, analizando sus competencias, habilidades y posibilidades de crecimiento profesional. Aunque supone una inversión considerable de tiempo y recursos, como señala Rober Half, “el tiempo invertido en la selección es tiempo bien empleado”.

- Administración del personal.

Esta función abarca de manera global la gestión administrativa vinculada a los trabajadores, incluyendo la elaboración y firma de contratos, el procesamiento de nóminas, el manejo de seguros sociales, así como la coordinación de permisos, vacaciones, horas extraordinarias y bajas médicas. También contempla la administración de los movimientos dentro de la plantilla, garantizando que todos los aspectos legales y laborales se encuentren debidamente actualizados y en cumplimiento con la normativa vigente.

- Evaluación y desarrollo.

Incluye el diseño de programas orientados al crecimiento profesional de los empleados, así como la responsabilidad de fomentar su motivación y compromiso con la organización. La gestión del talento siempre busca potenciar las capacidades de los trabajadores, colaboradores y demás, impulsando su desarrollo individual con el objetivo de garantizar su permanencia y contribución continua dentro de la empresa.

- Formación del personal.

Otra de las funciones esenciales del área de recursos humanos consiste en identificar las necesidades de capacitación dentro de los equipos, con el fin de fortalecer sus competencias y conocimientos. Para ello, se ponen a disposición de los empleados programas de formación adecuados, cuyo propósito es facilitar el desarrollo de su máximo potencial y garantizar su capacidad de adaptación a un entorno laboral dinámico y en permanente transformación.

- Relaciones Laborales.

Esta función se orienta a gestionar y resolver los conflictos que puedan presentarse entre la empresa y sus empleados, para lo cual se recurre a los representantes de los trabajadores, como los comités de empresa o los sindicatos. Asimismo, el área de recursos



humanos tiene la responsabilidad de velar por la igualdad de trato y de oportunidades, asegurando un clima laboral equilibrado y justo entre todos los integrantes de la organización.

2. Organización y responsabilidades del departamento de Recursos Humanos.

En el acápite anterior, se mencionó la transformación que ha experimentado a través del tiempo, lo que actualmente se conoce como Recursos Humanos. En esta sección, se detallarán las funciones que desempeña este departamento, las cuales se encuentran en un proceso continuo de cambio y evolución, adaptándose a las nuevas necesidades y exigencias del entorno laboral en las organizaciones de interés.

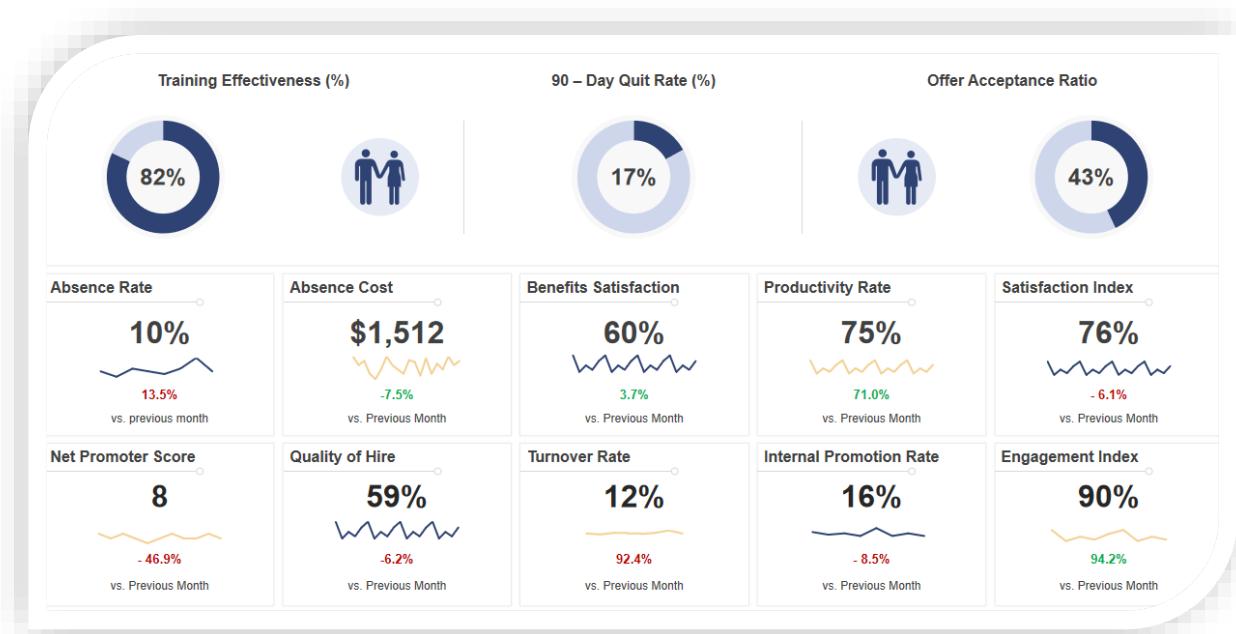


Ilustración 1 Ejemplo de Plantilla KPI en Recursos Humanos. Fuente: Randstad Holanda.

En la imagen 1 podemos observar el formato de plantilla KPI utilizada por la empresa Randstad en su sistema de organización con la finalidad de poder medir, analizar y mejorar el desempeño de un departamento en específico y de la organización de este mismo, en el caso en concreto el color azul marca cierta normalidad en cada uno de sus clasificaciones. Esta “normalidad” en los datos aquí mostrados permite tomar ciertas decisiones de manera estratégica ya que se está basando en tiempo real en los resultados de encuestas, grado de satisfacción, productividad, costo, formación y así identificar tendencias para su efectividad en las políticas de gestión y optimizar resultados.

2.1. Gestión del empleo y asignación de personal.

El objetivo principal de esta función es llevar a cabo la dotación de la organización del personal necesario, asegurando tanto la cantidad adecuada de trabajadores como que estos cuenten con las competencias y cualificaciones requeridas y correspondientes para cada puesto.



Este proceso puede desarrollarse mediante dos enfoques: aditivo y sustractivo. Los aditivos hacen referencia la incorporación de nuevos talentos como empleados a la organización, y en cambio los procesos sustractivos implican la reducción del número de trabajadores.

En este sentido, la gestión del empleo tiene como finalidad administrar de manera eficiente el capital humano dentro de la empresa, alineándolo con las necesidades específicas. Además, esta función no solo se encarga de definir los puestos de trabajo con el propósito de establecer las retribuciones correspondientes, sino también de estructurar y organizar las posiciones dentro de la empresa, asegurando que sean ocupadas por los perfiles más adecuados.

Una de las funciones clave dentro de la gestión del empleo es la selección de las fuentes de reclutamiento, tanto de manera interna como externa, con el propósito de identificar candidatos potenciales a un proceso de selección.

Existen diversas estrategias para poder desarrollar y dar cumplimiento este proceso, considerando factores como el tiempo de ejecución. Algunas de las opciones más utilizadas incluyen Empresas especializadas en Recursos Humanos, agencias de empleo, cazatalentos (Head Hunters) y portales de empleo digitales. El objetivo principal es lograr la mayor eficiencia posible, minimizando tanto el tiempo como los costos del proceso. Además, el uso de herramientas digitales permite la aplicación de filtros de manera más específica que optimizan la búsqueda, siendo esto posible por la Inteligencia Artificial (IA) que se usa al momento de desarrollar estos portales de empleo, sumado con las búsquedas personalizadas de las personas interesadas recolectada a través de las cookies de las páginas web o Big Data, garantizando que los candidatos que sean seleccionados se ajusten a los requisitos del puesto.

2.2. Gestión Administrativa del Personal.

En este acápite se expone un enfoque esencialmente administrativo y se encarga de gestionar los trámites necesarios tanto para la formalización del contrato como durante toda la permanencia del trabajador en el sitio donde desarrolla su actividad laboral. Estos procedimientos se encuentran regulados por normativas legales y requieren el cumplimiento de los requisitos taxativos específicos.

Una de las más importantes responsabilidades dentro de esta área es la elaboración de nóminas, asegurando que cada empleado reciba su retribución correspondiente, para así dar cumplimiento a la ley. Además, la administración del personal también abarca la gestión de la Seguridad Social en lo referente a la permanencia de los



trabajadores en la empresa. Esto incluye la contribución al sistema público de la Seguridad social, el registro de altas y bajas, prestaciones, licencias, asistencia sanitaria y la tramitación de las jubilaciones correspondientes, así como el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales relacionadas con el organismo correspondiente. (**Alsaif & Mehmet Sabin, 2023**)

2.3. Gestión de las Relaciones Laborales.

La gestión de las relaciones laborales, está directamente vinculada en parte a aspectos jurídicos y abarca la resolución de conflictos tanto de manera individual como colectivos, enfrentando en distintas situaciones de gran complejidad.

Asimismo, en las organizaciones empresariales de recursos humanos, el departamento de gestión de personal desempeña un papel fundamental al representar a la empresa ante los diferentes niveles de la rama judicial y también ante organismos de conciliación o mediación. Esta área también debe atender inspecciones laborales y mantener una comunicación constante con los representantes legales de los trabajadores para que en los casos que sean necesarios llegar a un acuerdo en la negociación y resolución de aspectos claves como: Convenios Colectivos, conflictos colectivos, conflictos individuales, gestiones de vías de derecho y hecho (Prestación por desempleo, bajas laborales, incapacidades, huelgas), entre otros.

Esto constituye un eje fundamental para garantizar un entorno saludable, productivo y sostenible. Las empresas especializadas en recursos humanos actúan como mediadoras estratégicas en el proceso entre partes, a través de prácticas que fortalezcan la comunicación interna, respeto de derechos laborales y la equidad en la toma de decisiones. En los últimos años, la incorporación de tecnológicas con inteligencia artificial ha generado transformaciones de la gestión, esta información ha sido observada y obtenida de primera fuente al realizar las prácticas correspondientes, en este caso Randstad España S.A. No obstante, este avance también exige reforzar diferentes puntos a nivel empresarial y de personal, ya que se observa que las relaciones laborales no pueden reducirse a datos y algoritmos, sino que requieren cierto tacto, contexto y participación activa de todas las partes.

En este sentido, aportamos que la gestión moderna de las relaciones laborales debe integrar herramientas tecnológicas con una visión humanista, centrada en el bienestar, dignidad y participación entre los actores del entorno de trabajo.

2.4. Fomentar la comunicación interna.



El departamento de recursos humanos no debe concebirse como una unidad aislada, sino como un área abierta que impulse la comunicación interna. Su función implica mantener una interacción constante tanto con los trabajadores como con los distintos departamentos de la organización, además de gestionar reclamaciones, consultas o solicitudes que puedan surgir. La modalidad de comunicación adoptada dependerá del estilo de liderazgo vigente, pudiendo ser de carácter descendente, ascendente u horizontal.

2.5. Crear un código de conducta.

Resulta fundamental establecer un conjunto de normas que definan el marco ético de la organización. Este código debe ser conocido, socializado y respetado por todos los empleados, ya que su cumplimiento contribuye a mantener un entorno laboral armónico y coherente con los valores de la empresa.

3. Introducción de la IA en la gestión de personal.



Ilustración 2 Integración de la IA y el ser humano en las empresas. Fuente: Diseño propio CorelDraw.

La inteligencia Artificial (IA) hace referencia a la disciplina de la informática que desarrolla sistemas y algoritmos capaces de realizar tareas que, tradicionalmente, requerían de la inteligencia humana. Todas estas áreas incluyen razonamiento, el aprendizaje, la comprensión del lenguaje natural, la percepción visual, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Existen diferentes tipos de aprendizaje hablando de la IA, aprendizaje estándar, aprendizaje profundo, aprendizaje automático (machine learning), redes neuronales, procesamiento del lenguaje natural (PLN) y visión por computadora, todo esto le permite a la IA adaptarse a nuevos escenarios con un mínimo de intervención humana.

En el contexto empresarial y organizacional, la IA ha revolucionado diversos sectores, y la gestión de los recursos humanos no es la excepción. Con el avance de la transformación digital, las empresas deben adaptarse a los cambios que van surgiendo con el avance de la tecnología, por ende han integrado soluciones basadas en IA para optimizar los procesos que anteriormente se mencionan y que corresponden al área de los Recursos Humanos, mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia operativa. En el ámbito de la gestión de personal, la IA permite automatizar tareas repetitivas, analizar grandes volúmenes de datos y proporcionar recomendaciones basadas en patrones predictivos. Esta evolución ha dado lugar a una gestión de talento más precisa y personalizada, impactando diversas áreas del departamento de recursos humanos de todas las organizaciones a nivel mundial. (**Fenwick, Molnar, & Frangos, 2023**)



3.1. La inteligencia artificial en las plataformas digitales de empleo.

La inteligencia artificial ha transformado significativamente el funcionamiento de las plataformas digitales de empleo, convirtiéndolas en herramientas más sofisticadas e inteligentes para conectar a los buscadores de empleo con las empresas. En lugar de ser simplemente un anuncio de empleo, estas plataformas ahora emplean algoritmos que analizan todos los datos suministrados de manera masiva y así saber las preferencias y coincidencias entre perfiles laborales y ofertas disponibles.

Además, la mayoría de plataformas incorporan herramientas de evaluación basadas en IA, como pruebas de habilidades o análisis del lenguaje y de gestos en entrevistas virtuales, para valorar competencias técnicas o conductuales. Esto con la finalidad de reducir tiempo y gastos en el proceso de selección.

Al incorporar la inteligencia artificial (IA) en las nuevas plataformas digitales de empleo (LinkedIn, Indeed, InfoJobs, Glassdoor) incluso en redes sociales como Facebook, WhatsApp o X, ha transformado de manera radical la manera en la que se oferta, busca y gestiona el talento y aun debido al avance siempre se mantiene en cambio constante. Se habla de que estas plataformas ya no son simples tablones de anuncios, sino de ecosistemas inteligentes en la red que utilizan algoritmos avanzados para intermediar filtrar y optimizar las relaciones laborales.

Se inicia con la automatización de procesos en la búsqueda y selección, ya que gracias a la IA las plataformas digitales no solo almacenan ofertas de trabajo, si no que realizan un emparejamiento dinámico entre la vacante y los perfiles, aquí principalmente los algoritmos se encargan del “matching” al analizar datos como experiencia, competencias, formación, entre otros. Seguido se establece la personalización del usuario, ya que al recolectar datos la IA permite a las plataformas que adapten su funcionamiento según el perfil de cada persona. Luego interviene la inteligencia artificial “conversacional” ya que muchos de estos portales han integrado asistentes virtuales o IA personificadas a modelo real, para realizar un acompañamiento al candidato y a la empresa.

Por estos tres factores mencionados anteriormente, los reguladores europeos, con el IA ACT, ya han catalogado los sistemas de IA aplicados al empleo como de alto riesgo. Esto implica que las plataformas digitales de empleo deberán garantizar lo expuesto por la Unión Europea a través de sus reglamentos y directivas.

La Inteligencia Artificial, ha convertido a las plataformas digitales en actores proactivos y determinantes dentro del mercado laboral, con la capacidad de reconfigurar la manera en la que las personas acceden al trabajo y como las empresas construyen su



capital humano. No obstante, esta nueva situación en constante cambio convive con distintos riesgos éticos y legales, que no solamente necesitaran un regulación ajustada y acorde a la realidad, si no que debería comenzarse a incluir en debates académicos de distinto índole de manera permanente.

3.2. Coaching y Mentoring digital como desarrollo de talento frente a la Inteligencia Artificial.

En el entorno organizacional de los RR.HH. cada vez más influenciado por la inteligencia artificial, el desarrollo del talento humano se ha convertido en un aspecto estratégico clave. La necesidad del empleado para adaptarse a nuevas tecnologías, automatizaciones y nuevas formas de trabajo hace que las empresas deban invertir no solo en herramientas digitales, sino también en el crecimiento continuo de sus empleados. En este contexto, las prácticas como el coaching y el mentoring cobran una mayor relevancia, ya que aportan un enfoque humanizado y personalizado al desarrollo de competencia, especialmente aquellas que la IA aun no puede replicar de manera total o completa, como por ejemplo el liderazgo, la inteligencia emocional, la creatividad y la resolución de conflictos.

3.2.1. Coaching.

El coaching se presenta como una metodología para potenciar el rendimiento individual y colectivo, ayudando a los trabajadores a identificar sus metas, mejorar su productividad y adaptarse al cambio. En un ecosistema donde la IA automatiza muchas tareas, el coaching permite centrar el crecimiento del talento en las habilidades blandas y estratégicas, preparando a los empleados para asumir roles más analíticos, colaborativos y de liderazgo. Las empresas que incorporan IA pueden apoyarse en plataformas digitales de coaching asistido por algoritmos que ofrecen un seguimiento, análisis de progreso y retroalimentación, aunque la interacción humana sigue siendo esencial para el éxito del proceso.

3.2.2. Mentoring.

El mentoring por su parte, enfoca el desarrollo del talento desde una relación más experiencia, donde trabajadores con mayor trayectoria orientan a los más jóvenes o nuevos en la organización. En un escenario de transformación digital acelerada, el mentoring permite transmitir conocimiento tácito, valores organizacionales y adaptabilidad al cambio, aspectos que muchas veces no pueden ser digitalizados. La IA puede apoyar estos programas mediante la identificación de emparejamientos óptimos entre mentores y aprendices, utilizando análisis de perfiles, competencias y trayectorias profesionales.



No obstante, es fundamental que el desarrollo del talento no se enfoque exclusivamente en la tecnología. La presencia de IA debe ser complementaria, no sustitutiva, de las relaciones humanas que enriquecen el aprendizaje, la motivación y el sentido de pertenencia en las empresas. Estas “técnicas”, apoyados, pero no reemplazados por la IA, se plantea que seguirán siendo pilares esenciales para construir unas culturas organizacionales resilientes, innovadoras y centradas en el ser humano. **(Luetge & Hunkenschroer, 2022)**

La digitalización y la inteligencia artificial han transformado también estos procesos anteriormente mencionados, (coaching y mentoring), que de manera tradicional se desarrollaban presencialmente. Hoy en día gran parte de estas prácticas se llevan a cabo en entornos virtuales, potenciados por herramientas digitales inteligentes.

A futuro se apunta a un modelo híbrido: la IA no sustituye a los coaches o mentores, sino que los potencian al liberar tiempo de ciertas tareas rutinarias y aportar datos objetivos para enriquecer la relación humana. Con este avance se espera que las empresas de RRHH integren sistemas inteligentes que apoyen a sus mentores y coaches en la gestión del talento y desarrollo del personal. Por ende no se eliminará una interacción humana, sino que se complementarán, al aportar análisis de los datos y personalización, mientras que el factor humano sigue siendo esencial para generar confianza, motivación y desarrollo.



4. Aplicaciones de la IA en los procesos de gestión de personal.

La inteligencia artificial como una herramienta clave en la transformación de los procesos de gestión de personal en las organizaciones de RR.HH.

4.1. Reclutamiento y selección de personal.

Uno de los usos más comunes de la IA en recursos humanos es el reclutamiento y selección de talento. Mediante algoritmos avanzados, la IA puede analizar currículums, identificar coincidencias entre perfiles de candidatos, cuál perfil se ajusta más al puesto por la experiencia, requisitos del puesto, e incluso predecir el desempeño laboral. Herramientas como **HireVue⁵** y **Pymetrics⁶** utilizan evaluaciones basadas en IA para medir competencias y rasgos de personalidad, agilizando el proceso de contratación.

Diferentes estudios han demostrado que el uso de IA en esta etapa por parte de las empresas reduce significativamente el tiempo de selección, permitiendo a los reclutadores, consultores, enfocarse en la evaluación cualitativa de los postulantes. Sin embargo, también existen preocupaciones sobre el sesgo algorítmico ya que los sistemas pueden perpetuar discriminaciones si no se diseñan adecuadamente. Esto debido a que los algoritmos cada vez pueden ser más exactos y puede excluir excelentes perfiles, colocándolos en lugares casi invisibles para el reclutador. (**Alsaif & Mehmet Sabin, 2023**)

4.2. Evaluación del desempeño y análisis de productividad.

La IA también se ha integrado en la evaluación del desempeño de los empleados, proporcionando análisis objetivos y en tiempo real. En la actualidad plataformas como Workday y SAP SuccessFactors permiten monitorear indicadores de rendimiento y generar informes automatizados con una precisión mayor al 95%. Estos sistemas pueden identificar patrones de productividad y sugerir estrategias para la mejora del desempeño individual y colectivo.

Uno de los principales beneficios de esta aplicación es la eliminación de sesgos humanos en la evaluación del rendimiento. Sin embargo, algunos empleados pueden percibir la automatización de estos procesos como una amenaza a su privacidad o una evaluación demasiado fría y distante. Anteriormente se contemplaba la elaboración de un registro del capital humano por un profesional con experiencia suficiente como única estrategia efectiva para analizar en detalle la adecuación de los empleados a puestos de mayor nivel. Tal como indica Diaz de Quijano, este enfoque facilita la promoción interna,

⁵ Es una plataforma de entrevistas digitales que utiliza inteligencia artificial para analizar a los candidatos. Interactuando directamente con ellos a través de entrevistas en video y que el sistema evalúe sus respuestas de manera automática.

⁶ Herramienta que utiliza juegos neurocientíficos y algoritmos de IA para evaluar habilidades cognitivas, emocionales y sociales del candidato, dependiendo del puesto de trabajo solicitado.



permitiendo evaluar primero al personal de la organización antes de recurrir al mercado laboral. (**Díaz de Quijano de Aranda, 2008**)

Estas principalmente se pueden ver reflejadas en las encuestas de calidad que realizan los clientes del servicio de trabajadores puestos a disposición en sus empresas por parte de las ETT por el rendimiento del trabajador y por el servicio comercial prestado por los consultores de las gestorías encargadas.

4.3. Capacitación y desarrollo profesional.

La personalización del aprendizaje es otra área donde la Inteligencia Artificial (IA) ha demostrado su gran potencial. Plataformas de e-learning como Coursera, Udemy e incluso los mismos portales internos de las empresas, utilizan algoritmos para recomendar cursos, capacitaciones y trayectorias de aprendizaje según las habilidades y necesidades de cada empleado. Además, chatbots de IA pueden responder dudas en tiempo real, facilitando el acceso a la información.

Diversos estudios sugieren que la capacitación adaptativa basada en IA mejora la retención del talento y la motivación de los empleados, ya que reciben formación alineada con sus intereses y objetivos profesionales, sumado a esto ofrece ventajas como realizarlo en cualquier momento que el trabajador lo disponga, desde cualquier lugar con una conexión a internet, entre otras.

4.4. Automatización de tareas administrativas en RRHH.

El uso de Inteligencia Artificial (IA) también se extiende a la automatización de tareas administrativas en el área de recursos humanos. Chatsbots, asistentes telefónicos y asistentes virtuales, han sido implementados para responder preguntas frecuentes de los empleados, gestionar solicitudes de vacaciones, procesar beneficios laborales. Sistemas tales como SAP, Gusto y ADP, entre otros optimizan la gestión de nóminas, reduciendo errores humanos y agilizando los procesos internos.

Las organizaciones empresariales que han adoptado estas tecnologías han reportado mejoras significativas en la eficiencia operativa y una reducción del tiempo dedicado a tareas burocráticas y repetitivas. No obstante, la automatización también plantea desafíos relacionados con la deshumanización del trato con los empleados y la sustitución de puestos de trabajo por máquinas, lo cual genera una controversia, social, ética y legal. (**Alsaif & Mehmet Sabin, 2023**)

De manera específica la IA no solo facilita esta intermediación, sino que personaliza y optimiza todo el proceso en los recursos humanos, algunos puntuales son,

- Filtrado Inteligente de Candidatos.



- Chatsbots de atención y orientación.
- IA y microsegmentación de anuncios de empleo.



5. Desafíos y limitaciones de la IA en la gestión de personal.

A pesar de los distintos y amplios beneficios de la Inteligencia Artificial en la gestión de los Recursos Humanos en las empresas su implementación enfrenta varios desafíos. Uno de los principales problemas es el sesgo algorítmico, el cual puede derivar en decisiones discriminatorias si los modelos no están bien entrenados. Empresas como Amazon se han visto obligadas a modificar sus algoritmos de selección debido a sesgos de género detectados en sus sistemas de Inteligencia Artificial.

Otro reto es la resistencia que presentan los empleados al uso de la IA en evaluaciones, decisiones laborales y el aprendizaje de estas. Muchas personas perciben la automatización como una amenaza a su empleo o consideran que los algoritmos no pueden captar ciertos matices humanos que son considerados esenciales en la gestión del talento y en la selección de personal.

Además, la falta de regulaciones normativas y éticas claras sobre el uso de Inteligencia Artificial en RRHH genera incertidumbre sobre distintos aspectos como la privacidad de los datos y la responsabilidad de las decisiones automatizadas. A medida que la tecnología continúa avanzando, se vuelve crucial establecer marcos éticos y legales para poder garantizar una implementación de manera justa y equitativa, tanto para directivos, empleados y postulantes.

Finalmente, la implementación de IA en empresas de Recursos Humanos requiere una inversión bastante significativa en tecnología, equipos y capacitación. Debido a esto no todas las empresas pueden permitirse adoptar estas soluciones, lo que podría generar una brecha entre grandes corporaciones y pequeñas organizaciones en términos de eficiencia en la gestión del talento y la rapidez para colocar a disposición un trabajador para que desarrolle las tareas correspondientes. (**Fenwick, Molnar, & Frangos, 2023**)

6. Recursos de la IA para la selección rápida de candidatos en las empresas de Recursos Humanos.

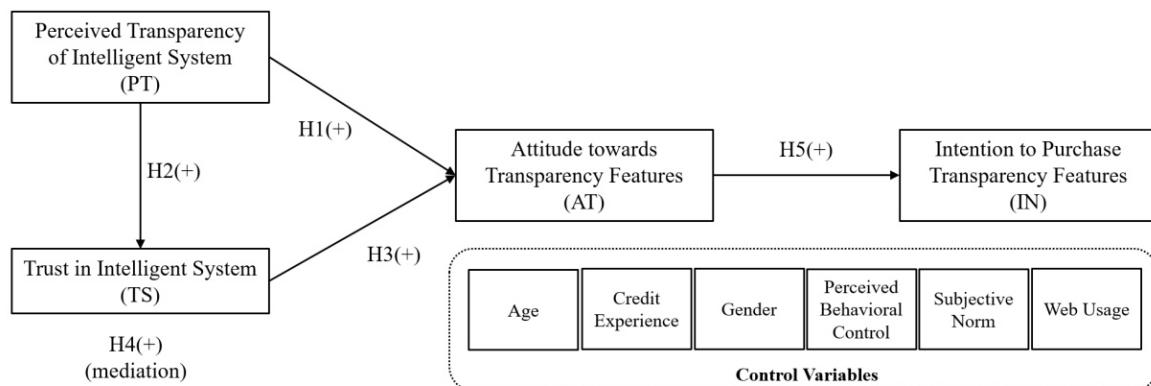


Ilustración 3 Research model for mechanisms behind purchase decision. Fuente: Human IA interaction.

La figura 3, muestra el modelo investigativo normalmente más utilizado, donde se incluyen todas las construcciones relevantes del modelo y sus variables de control. De acuerdo con trabajos previos sobre transparencia en contextos similares, se utiliza la definición de la transparencia percibida del sistema inteligente como la capacidad del consumidor para comprender el funcionamiento interno de la inteligencia artificial, donde se incluyen los supuestos y características que determinan sus resultados.

Perceived Transparency of Intelligent System (PT), es la transparencia percibida de un sistema inteligente. Es la percepción que tiene el usuario de que tan claro, comprensible y accesible es el funcionamiento del sistema. Seguido de **Trust in Intelligent System (AT)**, la confianza que los usuarios depositan en ese sistema inteligente, basándose en su opinión respecto a la fiabilidad, seguridad y credibilidad. **Attitude towards Transparency Features (AT)**, la actitud de los usuarios frente a las características de transparencia. Básicamente, si ven positivo, útil o atractivo que un sistema tenga funciones transparentes. Finalmente, **Intention to Purchase Transparency Features (IN)**, La intención final de los usuarios o perfiles valorados por el algoritmo hacia las características de transparencia evaluadas y en algunos casos si estarían dispuestos a pagar por ello.

El sentido de cada flecha con un numero representa un supuesto en cada sector que se toma en cuenta y El signo (+) indica una relación positiva esperada y se suma con el acápite siguiente. H1(+), la transparencia percibida influye positivamente en la actitud hacia las características de transparencia (AT). H2(+). La transparencia percibida (PT) influye positivamente en la confianza en el sistema (TS), si un sistema es percibido como mas transparente, genera mas confianza. H3(+). La confianza en el sistema (TS) influye



positivamente en la actitud hacia las características de transparencia. H4(+) La confianza (TS) actúa como mediadora entre la transparencia percibida (PT) y la actitud hacia la transparencia (AT), por ende, la transparencia que percibe el algoritmo mejora la confianza y a través de ella influye en la actitud.

Finalmente, las variables de control que aparecen en la parte inferior, estas se incluyen para asegurar que los resultados no estén influidos por diferencias externas (edad, género, experiencia, entre otros) y sea más efectivo al cribar perfiles que se ajusten lo más posible a el puesto de trabajo ofertado. Estas variables no forman parte central del modelo, si no el algoritmo que las filtra y ayuda a verificar si las relaciones principales se mantienen consistentes en diferentes perfiles de usuarios. (**Peters, 2022**)

La inteligencia artificial en definitiva ha transformado los procesos de reclutamiento al hacer que la selección de candidatos sea más rápida, eficiente y objetiva. Para lograr esto, los portales de empleo y las plataformas de reclutamiento utilizan algoritmos avanzados que filtran automáticamente los currículums, evalúan la idoneidad de los postulantes y predicen su rendimiento en el puesto.

Dependiendo de la empresa y el portal que se use para llevar a cabo este procedimiento puede variar el resultado, pero de forma mínima, a continuación, se describen los principales recursos y técnicas de la IA utilizadas en las empresas de recursos humanos y la selección de talento:

6.1. Algoritmos de procesamiento de lenguaje natural (NLP)

El procesamiento de lenguaje natural, es una de las tecnologías clave que permite a la IA analizar grandes volúmenes de currículums de manera eficiente. Estos algoritmos pueden:

- Extraer información clave de los CV, como experiencia, educación, habilidades y certificaciones.
- Identificar sinónimos y términos relacionados para evitar rechazar candidatos que usen palabras distintas a las de la descripción del puesto.
- Clasificar documentos según su relevancia y adaptabilidad a la oferta de empleo.

Por tanto, como ejemplo, plataformas como LinkedIn, Indeed, Infojobs, entre otras, utilizan NLP para analizar descripciones de empleo y compararlas con los perfiles de los candidatos, asignando un puntaje de compatibilidad respecto a lo solicitado.



Sumado a esto, en diferentes situaciones donde algún requisito sea incumplido por parte del aspirante o candidato, automáticamente la IA lo traslada a una parte “escondida” restando así posibilidades en el proceso, ya que es muy difícil que el consultor o encargado del proceso de selección lo pueda ver.

6.2. Análisis predictivo y machine learning.

Los sistemas de IA en los portales de empleo no solo filtran currículums, sino que también utilizan modelos de machine learning para predecir el éxito de un candidato en un puesto específico, este tipo de modelos realizan:

- Análisis de datos históricos de empleados que han tenido éxito en roles similares.
- Comparan estos patrones con la información de los nuevos candidatos.
- Predicen que postulantes tienen más probabilidades de adaptarse y destacar en la empresa por sus funciones.

Esto se lleva a cabo a través de distintas plataformas que utilizan pruebas cognitivas y emocionales para evaluar la idoneidad de los candidatos, alimentando modelos de IA que predicen el ajuste cultural y las habilidades blandas de cada candidato.

6.3. Sistemas de ranking y puntuación de candidatos.

Los algoritmos de IA asignan puntuaciones a los candidatos según distintos criterios, algunos como; Coincidencia de palabras clave entre el CV y la oferta laboral, Experiencia laboral relevante, en la educación y certificaciones que coincidan con los requisitos del puesto, evaluaciones y pruebas técnicas que se hayan realizado dentro de la plataforma.

Este ranking gestionado y generado por la IA, ayuda a los reclutadores a visualizar primero a los candidatos más aptos, reduciendo significativamente el tiempo de selección y los costes del proceso.

6.4. Eliminación automática de candidatos no aptos.

Para optimizar el proceso de selección, y evitar ciertos contratiempos, la IA también descarta automáticamente postulantes que no cumplen con los requisitos mínimos que están siendo requeridos para el proceso. Esto se basa en:

- Falta de palabras clave en el currículum relacionadas con el puesto.
- Falta de experiencia en sectores específicos solicitados por la empresa.



- Baja puntuación en cuestionarios previos, como en pruebas de habilidades o personalidad.
- Errores o inconsistencias en la información, como fechas de empleo contradictorias e incongruentes.
- Ubicación lejana al lugar de trabajo, esto puede generar un descarte automático por parte de la IA al no encontrarse en la provincia donde se requiere el puesto de trabajo.

Sin embargo, esta automatización puede generar problemas si el algoritmo está mal diseñado, ya que algunos candidatos calificados pueden ser descartados injustamente por no usar palabras correctas o por pequeños detalles que la IA no interpreta adecuadamente.

6.5. Entrevistas automatizadas con IA y análisis de lenguaje corporal.

Algunas empresas, se han aliado a algunas plataformas y han implementado video entrevistas automatizadas en las que la IA analiza las respuestas de los candidatos, el tiempo de respuesta y su lenguaje corporal, principalmente para puestos de trabajo a nivel directivo, ejecutivo, debido a que se enfrentan a decisiones inesperadas que pueden necesitar una solución rápido sin generar alguna repercusión negativa a la organización. Estas herramientas pueden evaluar:

- Tono de voz y confianza del postulante.
- Elección de palabras y sus habilidades de comunicación.
- Expresiones faciales y lenguaje no verbal.
- Tiempo de reacción respecto a las preguntas.

6.6. Sesgos y desafíos éticos en los algoritmos de selección.

A pesar de las innumerables ventajas, el uso de IA en la selección y gestión de personal en las empresas de Recursos Humanos plantea varios desafíos, especialmente en términos de equidad y transparencia. Algunos aspectos negativos o problemas más comunes, incluyen:

- Sesgo algorítmico: Si los datos históricos utilizados para entrenar el algoritmo contienen sesgos de género, raza o edad, la IA puede perpetuar estas desigualdades y normalizarlo.
- Falta de transparencia: Muchos sistemas de la IA no explican porque un candidato fue descartado, lo que genera incertidumbre en los postulantes y problemas de equidad, generando desconfianza en el proceso.



- Exclusión por situaciones tecnológicas: Algunos candidatos altamente capacitados y cualificados para el requerimiento pueden ser rechazados si no formatean correctamente su CV o utilizan sinónimos a los requeridos, esto debido a que a veces los algoritmos son muy precisos a la hora de realizar su trabajo.

Expuestas estas características, la inteligencia artificial ha optimizado enormemente los procesos de selección de talento en los portales de empleo, tanto para las empresas de recursos humanos, como para las personas que colocan su mano de obra a disposición a las empresas, permitiendo gestionar más rápido y con mayor precisión, Sin embargo su implementación debe ser ética, regulada normativamente y supervisada para evitar discriminaciones involuntarias y garantizar que todos los postulantes sean considerados y evaluados de manera justa. (**Alsaif & Mehmet Sabin, 2023**)

El futuro de las empresas de recursos humanos con IA apunta a sistemas cada vez más sofisticados que no solo seleccionen y gestionen talento con base en datos técnicos, sino que también integren factores humanos, emocionales y contextuales para mejorar la experiencia a nivel general de las partes.



7. Impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en la experiencia del empleado.

La implementación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de recursos humanos ha generado un impacto significativo en la experiencia del empleado. Desde la automatización de tareas hasta la toma de decisiones basadas en datos, la IA está transformando la forma en que los trabajadores interactúan con sus empresas. Este impacto se puede analizar desde diferentes perspectivas, como la adaptación de los empleados a los sistemas de IA, la percepción que tienen sobre su uso en la toma de decisiones y los beneficios o desafíos que enfrentan en su entorno laboral.

7.1. Adaptación de los empleados a los sistemas de IA en tareas laborales.

La introducción de la IA en el lugar de trabajo ha requerido que los empleados se adapten y se transformen a nuevas formas de trabajo, que como anteriormente se ha mencionado incluyen el uso de chatbots, plataformas de análisis predictivos, asistentes virtuales, portales de empleo, entre otros. Algunos de los principales factores que influyen en esta adaptación son:

- Capacitación y aprendizaje: Para facilitar la transición, muchas empresas han implementado programas de formación enfocados en el uso de herramientas de IA. El aprendizaje continuo es clave para garantizar que los empleados aprovechen al máximo las capacidades de la tecnología y no vean su adopción como una amenaza.
- Interacción con sistemas de IA: Herramientas como chatbots y asistentes virtuales han reemplazado muchas funciones administrativas, lo que ha reducido la carga de trabajo en ciertas áreas optimizando los procesos. Sin embargo, en otros casos, los empleados han expresado preocupaciones sobre la falta de contacto humano en procesos esenciales.
- Resistencia al cambio: Algunos trabajadores pueden mostrar resistencia a la adopción de IA debido al temor de ser reemplazados o al desconocimiento de su funcionamiento. En sectores donde la automatización ha desplazado puestos de trabajo, la adaptación ha sido más difícil y ha requerido estrategias de integración laboral.
- Colaboración humano-IA: En muchas empresas, la IA no ha reemplazado completamente el trabajo humano, sino que ha mejorado la eficiencia de los empleados al realizar tareas repetitivas y monótonas, permitiendo que se centren en actividades más creativas en los procesos de selección y en los grupos de trabajo.



7.2. Percepción del empleado sobre la IA en la toma de decisiones.

Uno de los temas más debatidos en la gestión de recursos humanos es la percepción de los empleados sobre el uso de la Inteligencia Artificial en la toma de decisiones. Aunque la IA ha mejorado la objetividad en la selección de talento y la evaluación del desempeño también ha generado preocupaciones ya que se considera que no desarrollan sus capacidades al máximo y no tan independientes alineándose a las políticas de la empresa para darle uso a los programas adquiridos generando preocupaciones éticas.

- Confianza en la programación de algoritmos: Algunos algoritmos son desarrollados por empresas de software con bases e información de manera general y estándar, es cierto que algunas investigaciones han revelado que algunas IA han desarrollado la capacidad de autoaprendizaje lo cual preocupa ciertamente tanto a sus creadores como a las empresas, por ende algunos empleados desconfían de estos sistemas automatizados, especialmente cuando los procesos de selección y promoción son gestionados por IA sin intervención humana. La falta de transparencia en la lógica de los algoritmos puede generar incertidumbre y afectar la moral del equipo.
- Sensación de despersonalización: La toma de decisiones automatizada puede hacer que los empleados sientan que no son valorados como individuos, sino como datos dentro de un sistema. Esto puede afectar su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, generando cierta insatisfacción.
- Evaluaciones de desempeño automatizadas: En algunos casos, las métricas generadas por IA han sido percibidas como demasiado rígidas o poco comprensivas con situaciones particulares, lo que ha generado rechazo en los empleados.

7.3. Beneficios y desafíos del uso de IA en la experiencia del empleado.

El impacto de la IA en la experiencia laboral en las empresas de Recursos Humanos a través de su creación e implementación presentan tanto ventajas como desafíos.

Beneficios.

- Optimización del trabajo: La automatización de tareas administrativas permite que los empleados se concentren en funciones de mayor valor y estratégicamente productivas para el equipo.
- Mayor personalización: Los programas de capacitación y desarrollo impulsados por IA pueden ajustarse específicamente a las necesidades de cada trabajador mejorando así su crecimiento profesional y laboral.



- Mayor accesibilidad: Herramientas digitales ayudan a los empleados a obtener mayor información de manera más rápida, precisa y eficiente, mejorando los resultados en los procesos de selección y gestión de personal.
- Reducción de errores humanos: Al analizar grandes volúmenes de datos, la IA permite tomar decisiones más precisas y minimizar la mayoría en la gestión de los recursos humanos.

Desafíos.

- Desconfianza y falta de transparencia: Sin una adecuada explicación de los criterios utilizados pro IA, los empleados pueden sentir que las decisiones son arbitrarias o injustas.
- Perdida del contacto humano: En entornos altamente digitalizados, la interacción humana se reduce, lo que puede afectar la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.
- Requerimiento de nuevas habilidades: La adaptación a la IA implica la necesidad de formación continua, lo que puede representar un desafío para trabajadores que no tienen conocimientos tecnológicos previos.
- Dependencia de la tecnología: En algunos casos, una allá en los sistemas de IA puede generar retrasos significativos en los procesos empresariales.

7.4. Estrategias para mejorar la integración de la IA en la experiencia del empleado.

Para maximizar los beneficios de la IA y mitigar sus desafíos, es fundamental que las empresas implementen estrategias que garanticen una integración efectiva.

- Transparencia y comunicación: Explicar claramente cómo funcionan los algoritmos y en qué se basan las decisiones automatizadas.
- Supervisión humana: Aunque la IA puede mejorar la eficiencia, la supervisión de expertos en recursos humanos sigue siendo esencial para garantizar la equidad en los procesos.
- Capacitación continua: Brindar formación constante para que los empleados puedan adaptarse a la evolución tecnológica y aprovechar las herramientas de IA en su beneficio.
- Ética en la implementación: Adoptar principios éticos en el diseño de los algoritmos para evitar discriminaciones y promover un entorno laboral equitativo.



- Mantenimiento del contacto humano: Completar el uso de la IA con interacciones humanas que refuercen la cultura organizacional y el sentido de comunidad en el trabajo.

7.5. IA y bienestar laboral: Impacto en la salud mental y el equilibrio trabajo – vida.

El uso de inteligencia artificial en el entorno laboral no solo afecta la productividad y la gestión del talento, sino que también influye en la salud mental y bienestar de los empleados. La automatización de tareas, la monitorización del rendimiento y la implementación de sistemas de IA pueden tener efectos tanto positivos como negativos en la calidad de vida de los trabajadores y por ende incluir en su rendimiento laboral.

7.5.1. Beneficios de la IA en el bienestar laboral.

- Reducción de la carga de trabajo: Al automatizar las tareas repetitivas, la IA permite que los empleados se concentren en actividades creativas, lo que reduce el agotamiento mental.
- Detección temprana de estrés y agotamiento: Algunas plataformas de análisis del bienestar, como Microsoft Viva Insights o WorkDay Peakon, utilizan IA para monitorear el estado emocional de los empleados y alertar sobre posibles casos de agotamiento o insatisfacción laboral.
- Fomento del trabajo híbrido y flexible: La implementación y el uso de Inteligencia artificial, facilita la gestión del trabajo remoto, lo que permite una mejor conciliación entre las funciones laborales y la vida personal, mejorando así el rendimiento profesional.

7.5.2. Desafíos de la IA en la salud mental de los empleados.

- Hipervigilancia y presión laboral: Algunas empresas han implementado sistemas de IA para monitorear el desempeño y horarios laborales en tiempo real, lo que puede generar estrés y ansiedad en los trabajadores.
- Expectativas poco realistas: Al basarse en la recolección de datos y productividad, algunos sistemas de IA pueden establecer objetivos inalcanzables, lo que genera cierta inconformidad y genera frustración en los empleados.
- Disponibilidad constante: Automatizar los procesos y las herramientas digitales para brindar una rápida y amplia solución y gestionar el personal pueden difuminar los límites entre el trabajo y la vida personal, afectando así el derecho a la desconexión digital laboral.



7.5.3. Estrategias para equilibrar el uso de la IA y el bienestar laboral.

Para mitigar los efectos negativos y potenciar los beneficios de la IA mencionados anteriormente en la salud mental de los empleados, es importante implementar estrategias que garanticen un equilibrio adecuado:

- Políticas de desconexión digital: Establecer límites claros sobre la disponibilidad fuera del horario laboral para evitar el agotamiento.
- Uso responsable de la monitorización: Asegurar que las herramientas de seguimiento de rendimiento sean utilizadas de manera ética, sin generar presión excesiva sobre los empleados.
- Promoción de un ambiente de trabajo saludable: Combinar la automatización con interacciones humanas que refuerzen la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.
- Soporte emocional y psicológico: Incorporar sistemas de IA que detecten signos de estrés y brinden acceso a recursos de apoyo, como sesiones de bienestar o asesoramiento profesional correspondiente.

Las diferentes situaciones y estadios que se pueden presentar en la utilización de herramientas laborales de uso diario, en este caso la IA, puede que el impacto de IA en la experiencia del empleado es un fenómeno complejo que abarca desde la optimización de tareas hasta la salud mental y el equilibrio entre la vida laboral y personal, como se ha mencionado anteriormente. Si bien la IA ha traído avances significativos en la personalización del trabajo y la reducción de cargas administrativas, también presenta desafíos que deben abordarse con estrategias éticas y humanas.

El éxito en una total integración de la inteligencia artificial en las empresas de recursos humanos en su entorno laboral, dependerá de cómo estas equilibren la eficiencia tecnológica con el bienestar de sus empleados.

7.6. Motivación de los trabajadores.

Hablar de la motivación en los empleados, es hablar de que es un factor clave que impulsa y sostiene una determinada conducta en una persona. En el ámbito de los Recursos Humanos, su propósito es incentivar a los empleados para que realicen sus tareas de la mejor manera posible, aprovechando al máximo sus habilidades y dirigiendo sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Existen y concurren distintas teorías que hablan acerca de dicha motivación. La teoría de la motivación plantea la importancia de que los directivos comprendan la relación



entre el trabajo y las necesidades individuales de los empleados. Esta alineación es fundamental para mantener altos niveles de motivación, lo que, a su vez, se traduce en una mayor calidad en los productos y servicios ofrecidos. (**Sadeghi, 2024**)

7.6.1. Teoría de los Dos Factores.

La teoría de los Dos factores, expuesta por Frederick Herzberg, nos plantea un modelo motivacional que explica y que impulsa todos los factores tenidos en cuenta, para la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores en su entorno laboral. Nos plantea en primer lugar, factores extrínsecos; Estos elementos no generan motivación por si mismos, pero si en algún momento hubiese ausencia de estos, puede causar insatisfacción en los empleados. Se relacionan con el entorno laboral y sus condiciones externas, tales como; Salario y beneficios, la responsabilidad, reconocimiento laboral, seguridad en el empleo, políticas de empresa, entre otros.

Como segundo escenario nos habla de los factores intrínsecos, estos elementos están relacionados con el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo y son los que realmente impulsan una motivación y el rendimiento de los empleados e incluyen; Autonomía en el trabajo, crecimiento profesional y oportunidades de desarrollo, toma de decisiones, sentido de propósito. Cuando estos actores motivacionales se encuentran presentes, los empleados se sienten más comprometidos con su trabajo.

7.6.2. Teoría de establecimiento de objetivos.

La presente teoría, desarrollada por Edwin Locke sostiene que los objetivos personales están estrechamente vinculados con la motivación y el desempeño laboral. Según este enfoque, cuando una meta es desafiante, se requiere un alto nivel de motivación para alcanzarla, ya que la motivación está orientada al desarrollo y consecución de los objetivos.

El proceso de fijación de los objetivos debe ser gestionado de manera efectiva, ya que constituye una herramienta clave para los directivos en la mejora del compromiso y la productividad de los empleados. Para que la motivación sea efectiva, es fundamental que las metas establecidas sean claras, específicas y alcanzables. Además, es recomendable que los trabajadores participen en la definición de estos objetivos, lo que contribuye a un mayor sentido de compromiso y responsabilidad en su cumplimiento.

Esta teoría, es utilizada ampliamente en la gestión empresarial y en el desarrollo organizacional. Algunas aplicaciones prácticas incluyen: El uso de indicadores de desempeño (KPIs) para medir el progreso. Implementación de sistemas de incentivos y reconocimiento basados en el logro de metas, diseño de programas de evaluación y



desarrollo profesional y estrategias de coaching y liderazgo, donde los directivos ayudan a los empleados a establecer y cumplir sus objetivos.

7.6.3. Teoría de ajuste laboral.

Esta teoría, se centra en la relación entre las características del individuo y las del puesto de trabajo, destacando la importancia de la compatibilidad entre ambas para lograr satisfacción y alto rendimiento. Según esta teoría, cuando existe un buen ajuste entre el trabajador y su entorno laboral, se obtienen beneficios tanto para el empleado como para la organización.

Por ello, resulta fundamental realizar un diseño adecuado del puesto de trabajo, asegurando que este se ajuste a las habilidades y características del empleado. Además, es esencial respetar la autonomía del trabajador, considerando hasta qué nivel está dispuesto a asumir responsabilidades o a participar en la toma de decisiones y demás situaciones organizacionales.

7.6.4. Teoría de las características del puesto de trabajo.

La teoría que se presenta a continuación, formulada por Richard Hackman y Greg Oldham en la década de 1970, sostiene que ciertas características del puesto pueden influir directamente en la motivación, satisfacción y el desempeño del trabajador. Según esta teoría los empleados experimentan mayor compromiso y productividad cuando sus tareas les resultan significativas, les otorgan autonomía y les brindan retroalimentación sobre su desempeño. Ciertas características para que se configure lo expuesto, son: Variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Según sus autores, cuando un puesto de trabajo posee estas características anteriormente mencionadas en niveles elevados, se generan tres estados psicológicos clave en el trabajador:

- Sentido del significado.
- Sensación de responsabilidad.
- Conocimiento de los resultados.

Cuando un puesto de trabajo logra generar estos tres estados en el empleado, se producen recompensas internas que fortalecen su motivación. Esto ocurre en la medida en que el trabajador adquiere nuevos conocimientos, desempeña eficazmente sus funciones y muestra un compromiso genuino con su labor. Como resultado, la empresa también se ve beneficiada, ya que se incrementa la productividad y el rendimiento, al tiempo que se reducen el absentismo y se eleva la satisfacción del personal.



Expuestas estas principales teorías, genera cierta incertidumbre que actualmente, no existe una teoría consolidada que aborde de manera específica la implementación de la inteligencia artificial (IA) en todas las diferentes formas y presentaciones que pueda existir (robots, maquinas, softwares, algoritmos, programas, entre otros) en las empresas de recursos humanos, especialmente desde una perspectiva integral que contemple tanto los beneficios tecnológicos como el impacto sobre los empleados. Aunque diversas teorías sobre el uso de la tecnología y la gestión empresarial exploran la adopción de la IA en distintos sectores, aún persiste una laguna en el campo que permita comprender como su integración en los procesos de los recursos humanos afecta aspectos cruciales como la salud mental, la motivación y el bienestar de manera general.

La IA ha logrado demostrar ser una herramienta poderosa para optimizar los procesos operativos dentro de las organizaciones, desde la automatización de tareas repetitivas hasta la mejora de la toma de decisiones mediante análisis predictivos. Sin embargo, en el contexto de recursos humanos, las implicaciones del uso de la IA no solo deben evaluarse en términos de eficiencia y productividad, sino también considerando sus efectos sobre la experiencia humana en el trabajo. En este sentido, el impacto de la IA sobre la salud organizacional en general aún no ha sido suficientemente explorado.

Es fundamental destacar que la adopción de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, no puede hacerse de forma aislada de la experiencia del trabajador. Si bien la IA puede acelerar procesos como la selección de personal, la capacitación y la gestión del rendimiento, también puede generar una sensación de deshumanización si no se maneja adecuadamente. En este sentido, la salud mental de los empleados puede verse afectada, ya sea por la percepción de ser reemplazados por maquinas, la sobrecarga de información generada por sistemas inteligentes, o la falta de interacción social que podría derivarse de una mayor automatización.

Por tanto, es crucial que la investigación en este campo avance hacia la integración de la IA con un enfoque humanizado en la gestión de recursos humanos y en las empresas en general. El estudio de como la IA puede ser utilizada para favorecer a ambas partes es necesario para lograr una implementación responsable de estas tecnologías.

Así entonces, el desafío será encontrar un enfoque que permita a las empresas no solo beneficiarse de los avances tecnológicos, sino también de fomentar un entorno laboral en el que la salud de los empleados sea una prioridad central.

En última instancia, este avance acelerado de la IA ha generado distintas y profundas transformaciones en la gran mayoría de sectores productivos, optimizando procesos y mejorando la eficiencia en múltiples ámbitos. Sin embargo, junto con estos



beneficios también han surgido preocupaciones sobre el impacto que la automatización y el uso de la IA pueden tener en el empleo humano y en la estructura del mercado laboral. En este contexto, resulta fundamental que los gobiernos y la rama legislativa adopten un papel activo ajustado en derecho, referente a la regulación de estas tecnologías, estableciendo marcos normativos claros que definan su uso, su ámbito de aplicación y su impacto social y económico.

Uno de los principales temas que deben abordar las políticas de regulación de la IA es su impacto en la sustitución progresiva de empleos de obra de mano humana. Si bien sabemos todas las ventajas que puede dar la automatización de ciertas labores, como mejorar la producción, reducir costes operativos, entre otros, también puede dar lugar a una reducción significativa de la demanda de mano de obra en las industrias. En consecuencia, la creación de leyes que regulen el uso de la IA en el ámbito laboral es fundamental para mitigar los efectos negativos en el empleo y evitar que la tecnología se convierta en un factor de exclusión laboral. Las regulaciones deben contemplar estrategias de transición para los trabajadores afectados, tales como los programas de capacitación y reconversión laboral que permitan a las personas adaptarse a las nuevas demandas.

Además, la legislación sobre IA debe garantizar que su implementación beneficie a la sociedad en su conjunto y contribuya al desarrollo económico del país sin comprometer el bienestar de la población trabajadora. Esto implica fomentar modelos de colaboración entre humanos y máquinas en lugar de la sustitución total del trabajo humano. Políticas que incentiven la coexistencia de la automatización y el empleo.

A nivel internacional, diversos organismos han comenzado a debatir la necesidad de establecer marcos normativos que regulen la IA. Sin embargo, la velocidad con la que estas tecnologías evolucionan exige que cada país desarrolle legislaciones adaptadas a sus propias realidades económicas y sociales. En este sentido, es crucial que los gobiernos trabajen en la colaboración con expertos en tecnología, académicos, representantes del sector privado y organizaciones laborales para diseñar regulaciones que equilibren el avance tecnológico con la estabilidad y el bienestar del empleo.



8. Implicaciones para el empleo y transformación del mercado laboral.

El avance de la inteligencia artificial y la sustitución de mano de obra humana, debido a la automatización, han generado un profundo impacto en el empleo y han transformado las dinámicas del mercado laboral en diversas industrias, como se explicaba anteriormente. Si bien estas tecnologías han optimizado procesos y mejorado la eficiencia, también han propiciado la sustitución de trabajadores en ciertas áreas.

Este fenómeno ha dado lugar a debates sobre la estabilidad del empleo, la brecha de habilidades entre los trabajadores y la necesidad de adaptar la fuerza laboral a un nuevo entorno que es la inteligencia artificial en distintos campos. Se analizan las principales implicaciones de este cambio en el empleo y el mercado laboral.

8.1. Desplazamiento de empleos más afectados.

Uno de los efectos más evidentes de la automatización es la eliminación de ciertos empleos tradicionales, especialmente aquellos que requieren tareas repetitivas y de baja especialización. Estudios llevados a cabo por organismos como el **Foro Económico Mundial** y la **Organización Internacional del Trabajo** (OIT) han proyectado que millones de puestos de trabajo podrían desaparecer en la próxima década debido a la integración y utilización de la Inteligencia Artificial en diversos sectores (manufactura y producción, transporte, atención al cliente, administración y contabilidad). Aunque estos cambios pueden generar preocupación, la automatización no solo destruye empleos, sino que también crea nuevas oportunidades.

8.2. Creación de nuevos empleos y transformaciones laborales.

A medida que ciertos puestos de trabajo desaparecen, surgen nuevas oportunidades en áreas relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y supervisión de sistemas de inteligencia artificial. Profesiones emergentes como científicos de datos, ingenieros en IA, especialistas en ciberseguridad, gestores de automatización, programadores han experimentado un crecimiento significativo.

Además, algunos de los roles laborales no desaparecen, sino que evolucionan. Por ejemplo, los trabajadores de fábricas ahora requieren habilidades para operar y supervisar los robots, en lugar de realizar estas tareas manuales. En el sector financiero, los contadores y analistas han pasado de realizar cálculos básicos a interpretar datos generados por algoritmos, lo que les permite enfocarse en la toma de decisiones estratégicas.

Para facilitar esta transición, muchas empresas han comenzado a ofrecer programas de capacitación y reskilling, con el objetivo de que sus empleados adquieran



nuevas habilidades digitales y técnicas. Según el último informe de McKinsey & Company, la inversión en formación laboral será clave para mitigar el impacto negativo del desempleo tecnológico y garantizar una adaptación efectiva a la inteligencia artificial en el aspecto laboral.

8.3. Desigualdad y brecha digital en la adaptación de los trabajadores.

Uno de los desafíos más grandes en la automatización del empleo y la utilización de la IA es la desigualdad en el acceso a la formación tecnológica, dependiendo del puesto de trabajo. Mientras que algunas personas tienen la oportunidad de capacitarse en habilidades digitales, otras carecen de los recursos o conocimientos necesarios para adaptarse a estos cambios, sumado a esto la resistencia al cambio que puedan enfrentar al momento de la implementación va muy de la mano con la edad de los trabajadores.

Este problema es particularmente grave en países en desarrollo, donde la digitalización del mercado laboral avanza de manera desigual. Los trabajadores con menos acceso a educación o formación especializada corren un mayor riesgo de ser desplazados por la implementación de IA, aumentando la brecha económica y social.

Para evitar que la IA agrave estas situaciones desfavorables y las desigualdades laborales, es necesario que los gobiernos y las instituciones educativas lleven a cabo la promoción de políticas que garanticen la participación total, desde el acceso equitativo a la educación tecnológica, hasta el desarrollo de habilidades necesarias para el desarrollo de actividades laborales. Esto incluye a todas las esferas sociales, académicas y políticas, para el desarrollo de programas formativos accesibles, la colaboración entre universidades y empresas para actualizar desde planes de estudios adaptados a la realizar y los diferentes escenarios de los trabajadores hasta la implementación de incentivos para la capacitación continua en el ámbito laboral.

8.4. Adaptación de las empresas a un entorno automatizado.

El cambio hacia un mercado laboral automatizado no solo afecta a los trabajadores sino también a las empresas, que deben desarrollar estrategias para integrar la IA de manera eficiente sin generar disruptpciones en su capital humano.

Las organizaciones empresariales que han logrado una transición exitosa han apostado por modelos híbridos en los que la IA complementa las capacidades humanas en lugar de realizar un reemplazo por completo. Por ejemplo, en el sector de los recursos humanos, muchas compañías han incorporado herramientas de IA para la selección de candidatos, pero mantienen la supervisión de un reclutador humano para evaluar factores cualitativos como la cultura organizacional y la inteligencia emocional de los postulantes.



Además, la implementación de la inteligencia artificial debe considerar aspectos éticos y de sostenibilidad. La automatización masiva sin una estrategia de adaptación puede generar impactos negativos en la reputación de una empresa, especialmente si los despidos resultan abruptos o desproporcionados, a esto sumado las acciones legales que puedan afectar de manera negativa su desarrollo. Es por ello que cada vez que más empresas están adoptando enfoques de responsabilidad corporativa, en los que la digitalización se acompaña de medidas para reentrenar y reubicar a los empleados que se han visto afectados.

El impacto de la inteligencia artificial en el ámbito laboral, en específico en el empleo es innegable, pero su efecto no es exclusivamente negativo. Aunque ciertas profesiones desaparecerán o cambiarán de manera drástica y definitiva, surgirán nuevas oportunidades en sectores emergentes y la transformación del mercado laboral permitirá que los trabajadores adquieran nuevas competencias.

Para afrontar estos cambios de manera efectiva los trabajadores, las empresas y los gobiernos estén de acuerdo y adopten un enfoque proactivo. La capacitación y mejora en habilidades digitales, la implementación de políticas de inclusión laboral y la integración ética de la IA en las empresas, serán factores clave para garantizar que la IA se convierta en una herramienta de progreso en lugar de una fuente de desigualdad.

Observando como la utilización de la Inteligencia Artificial no solo impacta al empleo, sino también a la eficiencia empresarial, analizando los beneficios y riesgos de depender de la inteligencia artificial en la optimización de procesos laborales en especial las empresas dedicadas a los recursos humanos, ya que el primer contacto es colocar a trabajadores a disposición de otras empresas.



9. Impacto en la eficiencia empresarial en el sector de recursos humanos.

La implementación de la inteligencia artificial en las empresas de recursos humanos es un auge cada vez más presente y en crecimiento, esto ha generado una transformación profunda en la manera en que se gestionan los procesos de selección, evaluación y retención de talento. La automatización no solo ha mejorado la velocidad y precisión en la toma de decisiones, sino que también ha optimizado la productividad en los departamentos de RRHH.

A continuación, se analizan los principales efectos de la IA en la productividad y eficiencia dentro del sector de los recursos humanos.

9.1. Optimización de procesos de selección y contratación.

Las empresas de recursos humanos han integrado inteligencia artificial con una herramienta específica basadas en machine learning, procesamiento del lenguaje natural y big data para acelerar la selección y contratación de personal. Plataformas como LinkedIn Recruiter, HireVue y Workable utilizan algoritmos de IA para analizar grandes volúmenes de currículums, identificando los perfiles que mejor se ajustan a los requerimientos del puesto.

Además, los chatbots impulsados por IA han revolucionado la gestión del proceso de selección, permitiendo que los candidatos reciban respuestas instantáneas sobre su aplicación, programen entrevistas y realicen cuestionarios y valoraciones sin intervención humana.

Las empresas de RRHH han reportado beneficios clave, como: la reducción del tiempo en la contratación de personal, debido a que la IA filtra cientos de candidatos en minutos, mayor precisión en la identificación del talento, esto a que los algoritmos predictivos aprenden cada vez más y analizan datos de las competencias de los mejores postulantes, ayudando a si a mantener lo más bajo posible la rotación de personal. (**Alsaif & Mehmet Sabin, 2023**)

9.2. Análisis del rendimiento y predicción de la rotación laboral.

Las empresas de recursos humanos, en las herramientas de la IA que utilizan, permiten monitorear el rendimiento de los empleados y anticipar posibles problemas de retención de talento. Herramientas como SAP, SuccessFactors y Workday analizan los principales indicadores como productividad, satisfacción laboral y compromiso, permitiendo a los gestores o consultores tomar decisiones basadas en datos.

Los beneficios de estos sistemas incluyen:



- Identificación de empleados en riesgo de renuncia, permitiendo tomar medidas preventivas para retener talento clave.
- Mejora en la gestión del desempeño, ofreciendo planes de desarrollo personalizados basados en las habilidades y necesidades de cada trabajador
- Predicción de tendencias de contratación, facilitando al personal de recursos humanos anticiparse a futuras necesidades de personal.

No obstante, un desafío importante que también presenta este ámbito es la privacidad de datos. Es fundamental que las empresas de RRHH establezcan y tengan claras políticas sobre el uso de la IA y la recolección de datos para evaluar el desempeño, garantizando la transparencia y el respeto a la privacidad de los empleados.

Según lo establece la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre “Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales” debe respetarse la privacidad y la exactitud de los datos deben estar actualizados y serás responsables las empresas solicitantes.

En la empresa donde realice mis prácticas universitarias referentes al Master de Relaciones Laborales y Empresa de la Uva, la información se almacena de manera organizada en archivos que como se establece en la mencionada ley de protección de datos, deben ser resguardadas de manera estrictamente privada, evitando el libre acceso a ellas o su difusión. En el caso de la empresa, dichas carpetas se encuentran alojadas en los servidores privados con una alta seguridad con un acceso corporativo restringido, ya que aquí se encuentran todos los datos relacionados con el proceso integral de gestión de Recursos Humanos de la organización.

La inteligencia artificial ha redefinido la productividad y eficiencia en las empresas de recursos humanos, optimizando la selección de talento, la evaluación, el desempeño y la gestión administrativa. A través del uso de algoritmos predictivos, automatización de procesos y análisis de datos en tiempo real, la IA ha permitido a los departamentos de RRHH operar con mayor eficiencia y eficacia.

La clave del éxito radica en encontrar un equilibrio entre la IA, la automatización y la interacción humana, asegurando que la tecnología potencie y no reemplace el valor de los profesionales de recursos humanos aportan a las organizaciones.



10. Recomendaciones para integrar la IA en la gestión de recursos humanos de manera ética y efectiva.

La integración de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos plantea una serie de desafíos, principalmente éticos que deben ser abordados para garantizar que su uso sea transparente, equitativo y beneficioso tanto para las organizaciones empresariales como para los empleados. Existen diversos marcos éticos diseñados para guiar el desarrollo y aplicación de la IA en el ámbito laboral, los cuales incluyen principios fundamentales como la equidad, la transparencia, la privacidad y la responsabilidad.

10.1. Equidad y prevención del aprendizaje automático.

Uno de los principales riesgos de la IA en RRHH es el aprendizaje automático que puede desarrollar la IA y esto se deriva en un sesgo algorítmico, ya que puede generar una discriminación en la selección de candidatos o en la valoración de su desempeño. Para evitar estas situaciones desfavorables naturalmente y jurídicamente, las empresas deben:

- Implementar auditorias regulares a los algoritmos y programas utilizados en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de empleados, tanto de manera interna como externa.
- Usar datasets diversos y representativos para entrenar los modelos de IA, asegurando así que no refuercen prejuicios históricos y controlar el aprendizaje automático.
- Permitir la supervisión humana en las decisiones críticas, asegurando que los distintos procesos sean completamente automatizados sin una revisión ética.

10.2. Transparencia y aplicabilidad en la toma de decisiones.

Es fundamental que los empleados comprendan como y porque la IA toma ciertas decisiones en los procesos de RRHH. Para ello,

- Implementar sistemas de IA explicable, entiéndase, que proporcionen razonamientos claros y comprensibles detrás de cada decisión tomada por la inteligencia artificial.
- Informar a los candidatos y empleados cuando sus datos estén siendo analizados y utilizados por algoritmos para distintos procesos, así asegurando su consentimiento informado.
- Ofrecer la posibilidad de apelar las distintas decisiones automatizadas, de este modo que los trabajadores puedan solicitar una revisión humana si consideras que una decisión ha sido injusta o falta una justificación jurídica valida.



10.3. Privacidad y seguridad de los datos personales.

Dado que la Inteligencia Artificial, en este caso en RRHH maneja información altamente sensible, es imprescindible garantizar que los datos de los empleados y candidatos estén protegidos contra accesos no autorizados o usos indebidos, las empresas deberán, Principalmente cumplir con las normativas de protección de datos como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa, seguido a esto implementar un cifrado y protocolos de seguridad avanzados para el almacenamiento y procesamiento de sus datos personales y demás cedidos en un proceso de incorporación. Por último, definir límites claros sobre quien puede tener acceso y diferentes niveles que pueden ser utilizados por la IA y con qué propósito, evitando la recopilación de información irrelevante o excesiva. Como anteriormente se mencionaba. (**Stuss & Fularski, 2024**)

10.4. Responsabilidad y supervisión humana.

Como bien se ha tratado a lo largo de este documento, la automatización no debe significar la eliminación total de la intervención humana en los distintos procesos y en las empresas de RRHH.

Las organizaciones empresariales para tener un control ético y responsable de la IA, deberá establecer comités de ética, conformados por expertos en tecnología, derecho y recursos humanos, para supervisar su implementación. Definir mecanismos de responsabilidad, asegurando que cuando una IA cometa un error o tome una decisión incorrecta, exista un protocolo claro y específico para poder corregirlo y subsanar tal situación desfavorable de la mejor manera y por último destinar capacitaciones a los profesionales de RRHH en el uso adecuado de la IA, promoviendo un enfoque de colaboración entre humanos y maquinas en la toma de decisiones.



11. Impacto y recomendaciones sobre la inteligencia artificial en la Unión Europea en los sistemas de Seguridad social y Protección.

A medida que la inteligencia artificial y los robots entran en el mundo laboral y algunos reemplazan de manera progresiva a los trabajadores humanos en diversos sectores, surge un debate ético y económico sobre la responsabilidad que tienen las empresas en la redistribución de los beneficios generados por estas tecnologías. Una de las propuestas más discutidas es la obligación de las empresas de contribuir a la seguridad social en proporción a la cantidad de empleos humanos sustituidos por máquinas o sistemas de IA.

En marzo de 2012, la Unión europea a través de su comisión, financió un proyecto denominado “Robolaw10”, conformado por un equipo interdisciplinario de investigadores y dirigido por la Scuola Superiore Sant’Anna de Pisa, bajo la coordinación de la profesora de Derecho Privado Erica Palmerini.

El objetivo principal de esta iniciativa era abordar, desde una perspectiva interdisciplinaria, los desafíos más relevantes en la intersección entre la robótica y el derecho. Su propósito era proporcionar un marco de referencia para los actores del sector, facilitando así el desarrollo de una regulación avanzada que promoviera el crecimiento de la robótica y garantizar su evolución en coherencia con los valores del orden jurídico europeo, como se exponía anteriormente en este documento.

Este se centró, en particular, en identificar y analizar los posibles esquemas de responsabilidad en caso de fallos o mal funcionamiento de los robots. La intención era establecer un conjunto de normas claras para que los fabricantes pudieran conocer con precisión las obligaciones y responsabilidades de todos los involucrados en el proceso de innovación. (**Serrano, 2018**)

En este contexto específico, una de las hipótesis consideradas en el proyecto fue la posibilidad de otorgar personalidad jurídica a los robots, especialmente a aquellos utilizados en el sector financiero. Sin embargo, a pesar de esta propuesta, los propios investigadores manifestaron diversas preocupaciones sobre las implicaciones de dicha medida, señalando que, además de los desafíos que conllevaría, resultaría una decisión prematura.

Los hallazgos de esta investigación sirvieron como base para la formulación de recomendaciones políticas. En 2015, la Comisión de Asuntos Jurídicos del Parlamento Europeo (JURI) decidió establecer un grupo de trabajo dedicado a analizar las implicaciones legales derivadas del avance de la robótica y la inteligencia artificial en la



Unión Europea. Este conjunto de investigadores, presidido por la eurodiputada Mady Delvaux, tuvo como objetivo principal la elaboración de normativas de derecho civil en materia de robótica.

Sin embargo, el debate no se limitó únicamente a la cuestión de la responsabilidad legal, sino que también se abordaron otros aspectos clave, incluyendo propuestas dirigidas a los responsables políticos de la UE en temas como el empleo. En el Proyecto de Informe del 31 de mayo de 2016, que contenía las recomendaciones para la Comisión sobre las regulaciones civiles aplicables a la robótica, no se estableció en ningún momento la obligatoriedad de que los robots, considerados como “personas electrónicas”, contribuyeran a la Seguridad Social. No obstante, si se planteó la importancia de considerar el impacto fiscal de los robots utilizados en las empresas, así como su influencia en el cálculo de las cotizaciones a la Seguridad Social.

De manera más explícita, el informe señalaba que dado el impacto que el desarrollo y la implementación de la robótica y la inteligencia artificial podrían tener en el empleo y en consecuencia, en la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social de los Estados miembros, se debía evaluar la necesidad de exigir a las empresas que informaran sobre el grado en que estas tecnologías contribuyen a sus resultados económicos. Esto implicaría que las organizaciones estuvieran obligadas a reportar la cantidad de robots inteligentes que utilizan, los ahorros obtenidos en cotizaciones a la seguridad social por la sustitución de trabajadores humanos y la proporción de sus ingresos generados a partir del uso de la robótica y la inteligencia artificial.

Esta propuesta reaparece en el informe del 27 de enero de 2017, el cual contiene recomendaciones dirigidas a la Comisión sobre normas de Derecho Civil en materia de robótica. En particular, dentro de la propuesta de Resolución del Parlamento Europeo, se vuelve a abordar esta cuestión, aunque con una formulación más general y ajustada. Se destaca que, debido al impacto potencial del desarrollo y la implementación de la robótica y la inteligencia artificial, la Comisión debería analizar los diversos escenarios posibles y sus implicaciones en la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social de los Estados miembros. Sumado a esto, se sugiere la necesidad de abrir un debate inclusivo sobre los nuevos modelos de empleo y la viabilidad de los sistemas fiscales y de protección social, considerando incluso la posibilidad de establecer una renta mínima garantizada.

Asimismo, el informe, recoge una serie de recomendaciones realizadas por la Comisión de Asuntos Sociales dirigidas a la Comisión de Asuntos Jurídicos para su posible inclusión en la propuesta de Resolución del Parlamento Europeo. Entre estas recomendaciones, se menciona la conveniencia de evaluar la implementación de un



sistema de notificación previa antes de la introducción de robots en las empresas, así como la posibilidad de considerar su participación en la facturación empresarial con fines tributarios y de cotización a la seguridad social. Sin embargo, estas propuestas no fueron incluidas explícitamente en el documento final.

Finalmente, en la Resolución del Parlamento Europeo del 16 de febrero de 2017, en la que se presentan recomendaciones sobre normas de Derecho Civil en relación con la robótica, la idea original se simplifica. Se enfatiza la importancia de anticipar los cambios sociales derivados de la expansión de la robótica y la inteligencia artificial, instando a la comisión a examinar los distintos escenarios y sus efectos en la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social de los estados miembros.

Por tanto, en ningún apartado se establece que los robots deban contribuir a la Seguridad Social. Dentro de la Unión europea, únicamente existe una Propuesta de Resolución del Parlamento Europeo en la que se menciona de manera general el impacto de la robótica y su relación con la financiación de la Seguridad Social. Sin embargo, este tema no se desarrolla en profundidad, sino que se limita a plantear la necesidad de incluir el impacto de la robótica avanzada en el debate sobre los sistemas de financiación de la seguridad social, sin llegar a proponer medidas concretas al respecto.

11.1. El Pacto de Toledo.

Hasta la fecha, la comisión del Pacto de Toledo en el congreso de los diputados no ha abordado de manera única y específica el impacto que la inteligencia artificial podría tener en la financiación de la Seguridad Social. Aunque se ha desestimado la opción de que los robots realicen contribuciones al sistema, es necesario que la discusión incluya la influencia de la automatización y robotización en las empresas. Esto se vuelve crucial, ya que la cotización de trabajadores y empleadores, que ha sido la principal fuente de financiación, disminuirá a medida que se pronostique una mayor pérdida de empleos debido al avance de la industria.



12. Modelos de gobernanza y regulación del uso de la IA en RRHH.

El crecimiento acelerado del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos ha generado la necesidad de establecer modelos de gobernanza y marcos regulatorios adecuados para garantizar su uso responsable. La implementación de IA en la toma de decisiones sobre contratación, evaluación, selección y reestructuración laboral ha planteado desafíos éticos y operativos, lo que ha llevado a empresas a diseñar estrategias para equilibrar la innovación con la protección de los derechos laborales.

En distintas diferentes países y zonas se han establecido algunas regulaciones iniciales para el uso de la inteligencia artificial en la gestión de talento para las empresas de RRHH, en la Unión europea, se ha promulgado La Ley de Inteligencia Artificial, esto es un reglamento para la zona europea acerca de la IA, esta Ley le da la clasificación a la IA y sus aplicaciones en tres categorías de riesgo. En primer punto, prohíbe las aplicaciones y sus sistemas que supongan un riesgo inaceptable, como por ejemplo los sistemas de puntuación social que son gestionados por los gobiernos, iguales a los que se utilizan en china. En segundo lugar, habla sobre las aplicaciones de alto riesgo, la cual puede ser una herramienta para el escaneo de CV que ayuda a las empresas de RRHH a gestionar y clasificar a los solicitantes de empleo, estas deben ajustarse a ciertos requisitos legales específicos. Y, en tercer lugar, las aplicaciones que no están explícitamente reguladas o prohibidas o establecidas como de un riesgo alto quedan en gran medida sin regular. También se exige que los empleados sean informados cuando una decisión sobre su contratación o desempeño es influenciada por un algoritmo de IA.

En el gigante asiático, se han implementado normas que obligan a las empresas a garantizar la equidad en los algoritmos utilizados para la gestión de personal, además de permitir a los empleados apelar decisiones que han sido automatizadas y generadas por IA. (**Fenwick, Molnar, & Frangos, 2023**)

12.1. Regulación e inclusión de la IA en los convenios colectivos de trabajo.

Un aspecto emergente en la regulación del uso de la inteligencia artificial en el ámbito laboral es considerar su posible inclusión en los convenios colectivos de trabajo, de manera especial aquellos sectores donde la automatización comienza a tener un impacto directo sobre las condiciones laborales. Esta iniciativa parte del reconocimiento de que la IA no solo afecta a un sector o tarea como tal, sino también al proceso antes de llegar al puesto de trabajo, durante el trabajo y de manera posterior a ese trabajo, (selección, evaluación, despido) lo que requiere por ende establecer garantías claras para los trabajadores. Incluir cláusulas específicas sobre su uso, la transparencia y el derecho a la revisión o acompañamiento humano en estos procesos, esto puede ser un paso clave hacia una



gobernanza participativa de la tecnología en el entorno laboral. Algunos sindicatos en España, ya han comenzado a plantear la posibilidad como mecanismo de defensa ante posibles situaciones de desigualdad generadas por sistemas. De esta forma blindar de manera jurídica estas situaciones a través de los convenios colectivos podrían convertirse en herramientas normativas adaptativas, que no solo regulen las condiciones de trabajo tradicionales, sino que también aborden los nuevos riesgos que emergen y también las oportunidades derivadas de la digitalización y la inteligencia artificial.

12.2. El papel de los organismos internacionales en la regulación de IA en RRHH.

Distintos organismos internacionales han comenzado a desempeñar un papel clave en la participación de temas y regulaciones para el uso de la inteligencia artificial en el ámbito laboral a nivel general.

En primer lugar, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), está promoviendo estándares globales para garantizar que la IA no genere un desplazamiento de mano de obra y una discriminación laboral, para que los trabajadores sean protegidos contra decisiones injustas automatizadas de manera judicial.

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ha establecido principios para el uso responsable de la IA en la gestión empresarial, enfatizando la transparencia y la rendición de cuentas, solicitando siempre un informe de la reducción de personal anual de las empresas o su sustitución.

De manera un poco diferente, el Foro Económico Mundial, ha impulsado iniciativas para fomentar el uso de las distintas inteligencias artificiales de forma ética en los RRHH, promoviendo modelos de gobernanza que logren equilibrar el progreso tecnológico con los derechos de los trabajadores.

De manera conclusiva, la gobernanza y la regulación de la Inteligencia Artificial en RRHH es un campo en constante evolución. Si bien ya existen normativas y modelos de autorregulación, aún hay desafíos por resolver para garantizar que la inteligencia artificial se utilice de manera responsable, justa y ética en la gestión del talento y en los lugares de trabajo. (**Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2025**)



13. Dependencia de la Inteligencia Artificial y el Internet en las organizaciones empresariales de recursos humanos en gestión de personal.

A medida que las empresas adoptan tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA), sistemas en la nube y programación de algoritmos, su dependencia para su buen funcionamiento de internet y plataformas digitales se ha incrementado exponencialmente. Si bien en la inteligencia artificial y optimiza procesos, también expone a las organizaciones a riesgos significativos en términos de ciberseguridad, fallos operativos y dependencia tecnología.

Caso Microsoft 2024, Es uno de los ejemplos más claros, recientes y alarmantes de esta dependencia. Ocurrió en julio de 2024, cuando una brecha de seguridad en Microsoft Defender-el software de protección contra amenazas de la compañía- permitió a ciberdelincuentes acceder a sistemas empresariales en todo el mundo. Este ataque afectó a miles de empresas (entre esas Randstad Valladolid, lugar donde realice mis prácticas), interrumpió operaciones críticas y demostró la vulnerabilidad de las infraestructuras digitales. Las principales consecuencias de esta desfavorable situación:

- Interrupción de servicios: Empresas que dependían de la IA para gestionar recursos humanos, horarios, nominas, producción y atención al cliente experimentaron fallos en sus sistemas, caídas en producción y la imposibilidad de gestionar a su personal afectando la continuidad del negocio.
- Filtración de datos: Información sensible de empleados, colaboradores y clientes fue comprometida, generando problemas de privacidad y exponiendo a las organizaciones a sanciones legales por incumplir la ley.
- Pérdidas económicas: La parálisis de actividades generó pérdidas millonarias para las empresas afectadas, además de costos adicionales en seguridad cibernética y recuperación de datos.

Este incidente demostró que una dependencia excesiva de la Inteligencia Artificial y el internet sin protocolos de respaldo adecuados, puede poner en riesgo la estabilidad operativa de cualquier compañía.

13.1. Riesgos de la dependencia de la IA y el internet en la gestión empresarial.

- Ciberataques y vulnerabilidades en la seguridad: La Inteligencia Artificial depende de grandes volúmenes de datos almacenados en servidores y plataformas digitales, lo que la convierte en un objetivo atractivo para los hackers y grupos criminales. Un ataque bien dirigido puede paralizar empresas y afectar la toma de decisiones en las



empresas, en el caso de las de recursos humanos, la gestión de personal, finanzas, organigrama y operaciones clave.

- Fallas en la infraestructura digital: La interrupción de servidores, caídas de internet o errores en algoritmos pueden provocar fallos masivos en sistemas automatizados, afectando procesos como la contratación, el pago de nóminas o la logística. Las empresas con una dependencia exclusiva de la IA para la gestión de RRHH pueden enfrentarse a problemas si los sistemas se colapsan y no hay procedimientos manuales alternativos.
- Dependencia de proveedores tecnológicos: Muchas compañías dependen de grandes corporaciones tecnológicas (Microsoft, Google, Amazon, Tesla, etc.) para sus servicios de IA y almacenamiento en la nube de información, datos, entre otros. Un fallo de menor o mayor magnitud puede dejar inoperativas a múltiples empresas a nivel global, sin la capacidad de respuesta inmediata.
- Desactualización y obsolescencia tecnológica: La IA y los sistemas digitales evolucionan rápidamente, lo que obliga a las empresas a invertir constantemente en actualización de software, formación y ciberseguridad. Organizaciones que no pueden adaptarse a estos cambios corren el riesgo de quedar rezagadas o ser víctimas de vulnerabilidades explotadas por cibercriminales.

Planteado estas situaciones, algunas estrategias para reducir la dependencia y mejorar en este ámbito empresarial y minimizar los riesgos asociados a la dependencia de la IA y el internet , las empresas deben adoptar estrategias de seguridad y contingencia, tales como : Desarrollar planes de respaldo, para que se permita continuar las operaciones manuales en caso de fallo de los sistemas automatizados, diversificar proveedores de tecnología, no depender de un único proveedor de IA o de almacenamiento en la nube y una inversión en ciberseguridad, esto para capacitar a los empleados sobre buenas prácticas de seguridad digital y reforzar la protección contra ciberataques con sistemas avanzados de detección de amenazas.



14. Uso real de la IA en los Recursos Humanos y empresas.

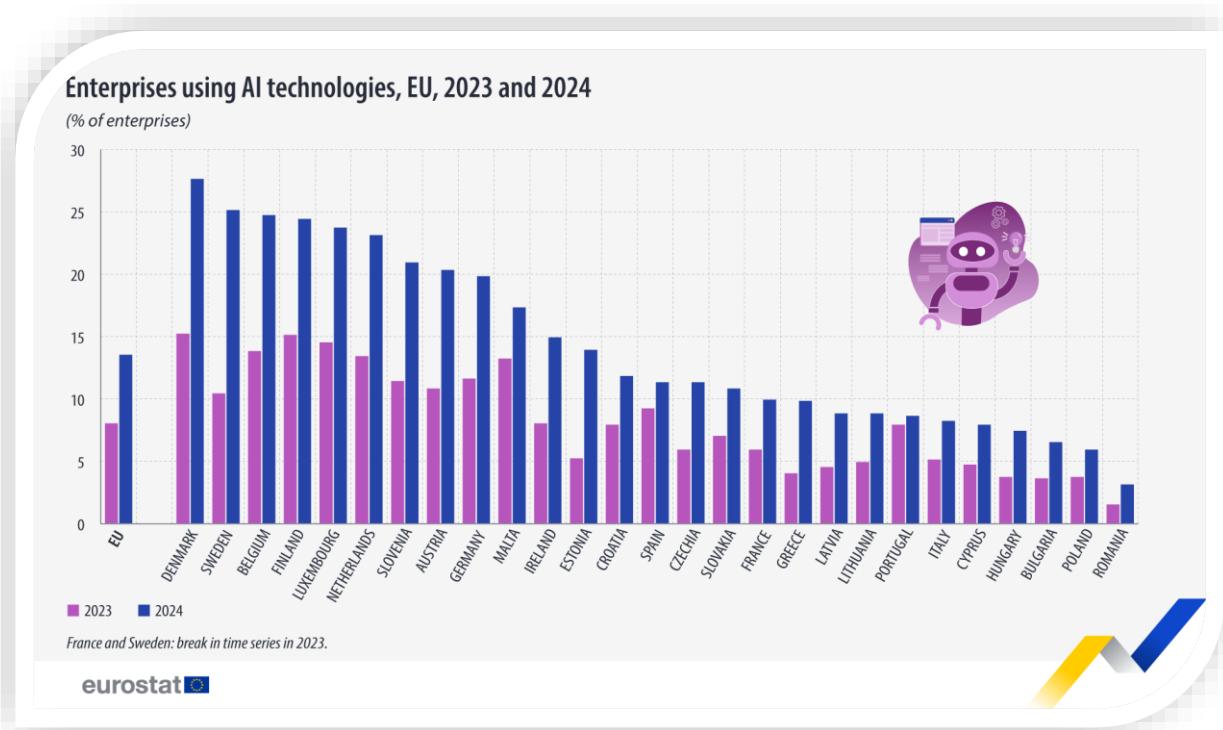


Ilustración 4 Image Enterprises using technologies AI EU. Fuente: Eurostat UE. (Unión, 2025)

El grafico cuatro (4), muestra como el uso de la IA en sus diferentes formas en la actividad empresarial en la UE ha crecido de forma considerable; de un 8% en el año 2023 al 13,5% en el anterior año 2024. Esta incorporación o adopción se puede hacer mucho más notable en países como Dinamarca (27,6%), seguido de Suecia (25,1%) y de Bélgica (24,7%), mientras que otros territorios, como España, registran un crecimiento más gradual (+2,1 pp)

De manera oficial, las estadísticas marcan que el 72% de empresas europeas ya utilizan IA en al menos una función de RRHH, de manera indiferente en alguno de sus procesos, seguido a esto según el Banco Central Europeo (BCE), el 36% de las personas con edades entre los 18-34 años utilizan IA en su trabajo, frente al 18% de personas entre los 55-74 años.

Según el informe de la OIT, en conjunto con el Instituto Nacional de Investigación de Polonia (NASK) publicado el 20 de mayo, titulado Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure señala que el 9,6% de los empleos tradicionalmente femeninos están en riesgo de transformarse por la IA, frente al 3,5% de los masculinos,



esto siendo significativamente mayor en países de altos ingresos, ya que los trabajos administrativos se encuentran mayormente expuestos, esto debido a la capacidad que tienen las IA para automatizar muchas tareas de manera generativa.

14.1. Adopción de la IA en empresas de Recursos Humanos.

Tabla 1 Crecimiento en el uso de la IA, Fuente: Eurostat, *isoc_eb_ai*(2024). Elaboración Propia.

Año	% de empresas que usan IA (UE)	País con mayor adopción	% País	País con menor adopción	% País
2023	8 %	Dinamarca	27,6 %	España	10,1 %
2024	13,5 %	Suecia	25,1 %	Grecia	9,0 %

La tabla 1, nos muestra que, en tan solo un año, la adopción de la IA en las empresas de la UE prácticamente casi que se duplico. En este caso, haciendo referencia a España, se presenta un crecimiento moderado, pero aún se mantiene por debajo de la media. Esto refleja una brecha considerable en la digitalización, automatización e inversión entre los países nórdicos y el sur de Europa.

14.2. Uso de la IA en funciones específicas de Recursos Humanos.

Tabla 2 Areas de aplicación de IA HumanResources, Fuente: Littler Survey 2024. Elaboración Propia.

Función de RRHH donde se aplica IA	% de empresas europeas que lo usan
Reclutamiento y selección	44 %
Evaluación de desempeño	32 %
Ánalisis de absentismo y rotación	28 %
Planificación de nómina	25 %

En la tabla 2, podemos observar las principales funciones en las empresas de Recursos Humanos. El reclutamiento es el proceso más automatizado, lo que confirma lo expuesto en la investigación anteriormente, que los algoritmos de cribado de candidatos son una práctica consolidada. Sin embargo, funciones un poco más sensibles como la evaluación de desempeño requieren mayor supervisión ética, valoración de la que carece por el momento la IA pudiendo generar un sesgo en estos.

En los dos últimos escaños, está el análisis de absentismo y rotación, donde principalmente el elemento del cumplimiento de horario, necesario para que se configure una relación laboral, es medido en su gran parte por sistemas automatizados, seguido de la planificación



de nómina, tarea que es realizada por distintos programas ya existentes y utilizados aún bajo una supervisión y alimentación de información y datos.

14.3. Diferencias generacionales en el uso de la IA.

Tabla 3Uso de IA, según edad, Fuente: Banco Central Europeo (BCE,2025). *Elaboración Propia.*

Grupo de edad	% que usa IA en el trabajo
18–34 años	36 %
35–54 años	25 %
55–74 años	18 %

Es de conocimiento general que existe una clara brecha generacional: los jóvenes adoptan la IA con más naturalidad, esto a la facilidad de la era digital actual y su acceso a ella, mientras que los trabajadores mayores requieren políticas de formación, capacitaciones e incluso un acompañamiento profesional, laboral para evitar cierta exclusión tecnológica.

En la tabla 3, se ve un mayor uso en personas mucho más jóvenes, sin embargo, en las siguientes dos clasificaciones que corresponden a trabajadores con perfiles más seniors su uso es considerablemente importante y se encuentra bastante presente superando la barrera de los dos dígitos, a diferencia de años anteriores.

14.4. Impacto diferenciado por género.

Tabla 4Automatizacion de puestos de trabajo, Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2025).

Género	% de empleos en riesgo de automatización por IA
Femenino	9,6 %
Masculino	3,5 %

En la tabla 4, tal como se menciona al inicio de este acápite, la OIT advierte que los empleos ocupados y desarrollados mayoritariamente por mujeres (servicios administrativos, atención al cliente, servicios profesionales) son más vulnerables a la sustitución por la IA, al ser trabajos con una mayor automatización y también valorando la capacidad de razonamiento y aprendizaje que la IA está desarrollando, lo que exige seguramente una revisión de políticas en el marco de la igualdad laboral.





Conclusiones.

La inteligencia artificial en las empresas de recursos humanos exige una redefinición profunda de su papel como mediadoras entre el talento y el mercado laboral. Estas empresas, de manera tradicional concebidas como agentes facilitadores de empleo, enfrentan el reto de incorporar sistemas automatizados sin renunciar a su misión esencial: garantizar procesos de selección justos, humanos y orientados al desarrollo integral de las personas. Si bien la IA permite agilizar tareas repetitivas, clasificar perfiles y prever compatibilidades laborales con alta precisión, su uso acrítico puede provocar situaciones jurídicamente negativas, también sistémicos, exclusión y despersonalización del trato hacia los candidatos.

Desde una visión jurídica, las empresas de RRHH que adopten soluciones tecnológicas deben someterse a los principios de legalidad, transparencia, no discriminación y protección de los datos personales de los postulantes. Deben rendir cuentas por las decisiones automatizadas que afectan trayectorias laborales y garantizar mecanismos de revisión humana, al menos en todas aquellas situaciones sensibles. De lo contrario, se arriesgan no solo a situaciones y consecuencias legales, sino también a un profundo deterioro reputacional y ético, generando así un branding desfavorable.

Desde un punto de vista más filosófico, se plantea la pregunta sobre si las empresas de recursos humanos pueden seguir siendo “humanas” en sentido pleno cuando delegan buena parte de sus funciones a las IA. La respuesta no reside en oponerse a la IA, sino en saber integrarla con criterios de ética del cuidado, respeto a la dignidad del trabajador y comprensión del trabajo como espacio de sentido y crecimiento. Las empresas que logren equilibrar la eficiencia tecnológica con la centralidad de la persona marcarán el camino hacia una gestión del talento verdaderamente transformadora y justa, al final “el ser humano es un ser social por naturaleza”.

La implementación de la inteligencia artificial en los procesos de gestión de personal de manera general, representa uno de los desafíos más complejos y transformadores de la era contemporánea. Desde una perspectiva jurídica, su uso obliga a reinterpretar conceptos clásicos del Derecho del Trabajo, como la subordinación, la toma de decisiones humanas en la relación laboral, la protección de datos personales y la no discriminación por ningún aspecto. La intervención de algoritmos en tareas como la selección, evaluación, promoción, rendimiento y despido de empleados plantea interrogantes sobre el debido proceso, la transparencia no solo del algoritmo, si no de quienes lo programan y de quien lo adquiere, pasando a esto a el respeto a los derechos fundamentales del trabajador.



El uso creciente de la IA no puede considerarse neutral ni meramente técnico. Su desarrollo, implementación y resultados están profundamente condicionados por los datos con los que se alimenta, los criterios con los que se programa y los intereses de quienes lo diseñan. Por ellos, resulta indispensable avanzar hacia marcos normativos claros, exigentes y flexibles, que garanticen la rendición de cuentas de las empresas, la posibilidad de auditoría de los sistemas y el derecho a la explicación y revisión de las decisiones automatizadas.

La irrupción de la inteligencia en el ámbito laboral interpela nuestra visión sobre la dignidad del trabajo, la autonomía del ser humano y el sentido mismo de la actividad laboral en la sociedad. La excesiva dependencia de la automatización, si no es gestionada éticamente, corre el riesgo de reducir al trabajador a un simple dato más en un sistema de eficiencia, despojándolo de su dimensión humana, creativa y reflexiva. Por tanto, es imperativo que la IA no reemplace la relación entre personas, sino que la complemente, potenciando las capacidades de los trabajadores humanos y no sustituyéndolas.

Las empresas y organizaciones, tienen el deber ético y estratégico de implementar la Inteligencia Artificial con criterios muy claros de equidad, inclusión y corresponsabilidad. La IA debe ser vista como una herramienta para fortalecer el talento humano, facilitar entornos laborales más dinámicos, seguros y justos y promover el aprendizaje continuo. Sin embargo, esta transformación debe venir acompañada de una participación activa de los trabajadores, de sus representantes y de la sociedad civil en la construcción de un modelo de gobernanza tecnológica participativa y justa, esto a través de su representación.

Por todo lo anteriormente expuesto, la Inteligencia Artificial de recursos humanos no puede ni debe ser tratada únicamente como una cuestión de innovación empresarial. Es un fenómeno transversal que requiere un enfoque interdisciplinario, con dialogo constante entre el Derecho, la ética, la filosofía del trabajo y la tecnología. Solo así será posible garantizar que el avance tecnológico este verdaderamente al servicio del ser humano y de sus necesidades y no a costa, ni en contra de él.





Bibliografía.

- Alsaif, A., & Mehmet Sabin, A. (2023). *Artificial Intelligence in Human Resource Management*. Misr International University.
- Banco Central Europeo (BCE). (2025). *Workers to Artificial Intelligence*. Obtenido de <https://data.ecb.europa.eu/publications/ecbeurosystem-policy-and-exchange-rates/3030609>
- Castro, A. (2021). *Universidad de Valladolid. Repositorio Documental*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/discover>
- Díaz de Quijano de Aranda, S. (2008). *La auditoria del sistema humano para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones*. Obtenido de Universidad de la Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2536837>
- European, U. (Febrero de 2020). *EUR-LEX, European Union*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52020DC0065>
- Eurostat. (Enero de 2025). *Use of artificial intelligence in enterprises*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises#Enterprises_using_artificial_intelligence_technologies
- Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (15 de Enero de 2023). *Revisiting the role of HR in the age of IA*. Obtenido de <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2023.1272823/full>
- Luetge, C., & Hunkenschroer, L. A. (08 de Febrero de 2022). *Ethics of IA- Enable Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05049-6>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2025). *La Inteligencia Artificial*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/la-inteligencia-artificial>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2025). *Generative AI and Jobs: A refined Global Index of Occupational Exposure*. Obtenido de <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure>
- Peters, F. M. (01 de Diciembre de 2022). *TECNISCHE UNIVERSITAT DARMSTADT*. Obtenido de https://www.tu-darmstadt.de/forschen/forschungsfelder/information_intelligence_ii/index.de.jsp
- Sadeghi, S. (6 de Diciembre de 2024). *Employee well-being in the Age of IA*. Obtenido de Cornell University: <https://arxiv.org/abs/2412.04796>
- Serrano, F. C. (2018). *Universidad de Granada*. Obtenido de Union Europea: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/87925>
- Stuss, M., & Fularski, A. (16 de Octubre de 2024). *Union Europea*. Obtenido de Univerty in krakow: <https://ruj.uj.edu.pl/entities/publication/60a0c49c-ec38-41ac-a727-5498f16d9a66>
- Union, E. (Enero de 2025). *Eurostat*. Obtenido de Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises