

TrasForma

Revista en Economía y Gestión



ISSN 3008-8801

Año 2 | N° 2 | Segundo Semestre 2025

Dossier

Teletrabajo y Transformación Digital: análisis, desafíos y perspectivas

Escriben en este número

Rodolfo Pastore

Daniel Fihman

María Noel Bulloni y Andrea Del Bono

Mariana Cuello, Analía Marlene

Montenegro y Ezequiel Ramiro Toro

Sara Lourdes Carrión Garro

Nélida Balbuena y Cecilia Bacchetta

Leandro Damián Elorriaga

Nuria Ape y Bruno Bagnarelli

Rubén Seijo

Sergio Paz y Andrea Ferrera

Mara Galmarini y Cecilia Saldivia

Mariana Cajal

María Isabel Epele

Augusto Nucilli y Mariano Nadal

Karina Gutiérrez y Mariana Quiroz

Liliana Avellaneda, Mercedes Cativa

y Bárbara Díaz

Juan Ledesma

Wendy Tavernise

Cristian Uriel

Entrevistas

Beatriz Wehle por Virginia Guerriere



Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración



Universidad
Nacional
de Quilmes



Departamento
de Economía
y Administración





Universidad Nacional de Quilmes

Rector

Alfredo Alfonso

Vicerrector

María Alejandra Zinni

Departamento de Economía y Administración

Director

Rodolfo Pastore

Vicedirector

Sergio Paz

Coordinador de Gestión Académica

Gastón Benedetti

Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración

Coordinadora

Dana Carboni

TransFormar, revista en economía y gestión es una publicación académica semestral del *Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes*.

La revista tiene como objetivo favorecer el debate académico publicando trabajos en temáticas vinculadas a los campos en los que actúa el Departamento entre los que se encuentran: economía y comercio internacional, desarrollo económico, economía del conocimiento e innovación, desarrollo territorial y gobiernos locales, economía social y solidaria, economía feminista y del cuidado, economía ecológica y circular, turismo y hotelería, administración, contabilidad, recursos humanos y relaciones laborales, así como en general todo lo atinente a la gestión privada, pública o social.

Los artículos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

<http://deya.unq.edu.ar/transformar>

ISSN 3008-8801

Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:

 **Atribución:** se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).

 **No comercial:** no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.

 **Sin obras derivadas:** solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en Julio 2025

Revista Transformar

Dirección de la Revista

Rodolfo Pastore y Sergio Paz

Editora Ejecutiva

Dana Carboni

Consejo Editorial

Alicia Asaro

Héctor Bazque

Ezequiel Canizzaro

Santiago Errecalde

Mara Galmarini

Daniel García

Karina García

Marian Lizurek

Leandro Martin

Guillermina Mendy

Cecilia Saldivia

Rubén Seijo

Rodrigo Silva

Florencia Pizzarulli

Héctor Pralong

Consejo Académico

Manuel Gonzalo

Nelly Schmalko

Teodoro Lazo

José Martín Herrero

Alejandra Gazzera

Bernardo Kosacoff

Juan Quintar

Colombia Pérez Muñoz

Alejandro Naclerio

Eugenio del Busto Gilardoni

Daniel Fihman

Beatriz Wehle

Mario L. Gambacorta

Correcciones

María Cecilia Paredi

Diseño Gráfico

Gustavo Joel Paladino

Dossier

***Teletrabajo y Transformación Digital:
análisis, desafíos y perspectivas***

El impacto de la inteligencia artificial en procesos de la gestión de recursos humanos: tendencias y desafíos

*Augusto Nucilli
Mariano Nadal*

Resumen

En este trabajo nos proponemos analizar críticamente la integración de la inteligencia artificial en los procesos de recursos humanos, analizando tanto sus ventajas y beneficios como sus limitaciones, que sin duda aún existen en la actualidad y son fácilmente apreciables. Asimismo, pondremos en debate, cómo debe darse el equilibrio lógico y efectivo entre la tecnología y la intervención humana para asegurar un impacto verdaderamente positivo en la gestión del talento.

El uso de la IA a partir de la propia arquitectura y utilización de los algoritmos desarrollados hasta el momento, junto con el acceso a la información existente podría suponer un sesgo en los datos y respuestas brindadas por las soluciones y aplicaciones. Desde la llamada “discriminación involuntaria”, que implica que los diferentes algoritmos de IA actuales no son capaces todavía de determinar si los datos reflejan prejuicios o recortes de cualquier naturaleza, –lo que tiene que ver con la privacidad y seguridad de los datos– hasta una probable falta o déficit en la transparencia, que afecte la equidad y ética en las decisiones respecto de la gestión de recursos humanos, los riesgos inherentes a la aplicación de la IA ameritan ser monitoreados y contemplados.

A pesar de estas limitaciones, existe una oportunidad para mejorar el contenido generado por IA y su aplicación en procesos críticos del área. La clave estará en cómo se integra esta información para superar las deficiencias inherentes a la automatización y lograr un ajuste más fino a las necesidades organizacionales específicas.

Palabras claves: Recursos humanos, inteligencia artificial, gestión, tecnologías.

Introducción

La constante evolución y surgimiento de herramientas y recursos, y la existencia de nuevos paradigmas en la gestión de recursos humanos, exigen cada vez con más fuerza, a los profesionales del sector, conocer, analizar y hacer uso de las novedades en tecnología que faciliten, mejoren y ofrezcan una ventaja competitiva en el desarrollo de los procesos de gestión del talento humano.

La implementación de inteligencia artificial promete optimizar las tareas y proporcionar indicadores más precisos para la toma de decisiones. Esta tecnología, sin duda, está transformando la gestión organizacional al habilitar el análisis masivo de datos, la identificación de patrones complejos y la generación de información. Estas capacidades tecnológicas tienen el potencial de dirimir a los empleados de tareas rutinarias, permitiéndoles concentrarse en otras áreas que pueden ser potencialmente estratégicas para la organización. Sin embargo, si bien nos permite disponer de más información a la hora de tomar decisiones, la creciente dependencia de estos sistemas plantea interrogantes sobre la capacidad humana para hacerlo con autonomía, lo cual podría verse condicionado por los análisis generados por estas herramientas.

En el ámbito específico de la gestión de recursos humanos, la inteligencia artificial puede aplicarse a diferentes áreas: permite detectar patrones significativos en cuestiones como la rotación, el ausentismo, selección de personal, capacitación y desarrollo, y la gestión de compensaciones y beneficios. Aunque estas aplicaciones presentan oportunidades, su eficacia está profundamente ligada a la calidad de los datos y a la integridad del diseño algorítmico. Esto introduce riesgos potenciales, como la posibilidad de sesgos, errores en la interpretación de los resultados o generación de información que podrían comprometer la equidad y la precisión de los procesos.

En el ámbito corporativo es habitual encontrarse con expresiones del tipo “con la inteligencia artificial se termina la hoja en blanco”, una expresión que subraya el impacto transformador de esta tecnología en la gestión del talento humano. Su implementación puede fomentar la innovación, la eficiencia y la efectividad en procesos como la selección de personal o la capacitación. No obstante, es fundamental monitorear de cerca el uso de estas herramientas. Por ejemplo, la capacidad de la inteligencia artificial para procesar grandes volúmenes de datos facilita la identificación de candidatos y la personalización de programas de desarrollo. Sin embargo, el éxito de estas aplicaciones depende en gran medida de la calidad de los datos y de la precisión de los parámetros que guían su funcionamiento.

Si bien la inteligencia artificial tiene el potencial para optimizar procesos y tareas en el área de recursos humanos, su capacidad para replicar habilidades humanas claves como la creatividad, la empatía y el juicio crítico sigue siendo limitada y por el momento imposible de reemplazar. Entendemos que estas habilidades son y seguirán siendo fundamentales e ineludibles para una gestión efectiva del talento.

No cabe duda de que la interacción humana sigue siendo un pilar esencial para construir relaciones laborales sólidas y mantener una cultura organizacional cohesionada y alineada con los valores de la empresa. En este trabajo nos proponemos analizar críticamente la integración de la inteligencia artificial en los procesos de recursos humanos, analizando tanto sus ventajas y beneficios como sus limitaciones, que sin dudas en la actualidad aún existen y son fácilmente apreciables. En el mismo sentido, aquí pondremos en debate cómo debe darse el equilibrio lógico y efectivo entre la tecnología y la intervención humana para asegurar un impacto verdaderamente positivo en la gestión del talento.

1. Innovación en recursos humanos: el impacto de la IA en la gestión del talento

La inteligencia artificial está reconfigurando cada aspecto del campo de los recursos humanos, desde la investigación de mercado hasta el desarrollo organizacional, permitiendo la optimización de procesos y posibilitando más información para la toma de decisiones. Su capacidad para automatizar tareas rutinarias y generar análisis predictivos ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan a su personal. Este documento explora su impacto en las áreas claves de recursos humanos, presentando una visión crítica sobre las oportunidades y los desafíos que plantea.

1.1. La IA en la investigación de mercado de recursos humanos

La IA ha demostrado ser una herramienta poderosa para realizar investigaciones de mercado en recursos humanos, facilitando la identificación de tendencias salariales, habilidades emergentes y patrones de empleo. Los algoritmos de aprendizaje automático permiten recopilar y analizar grandes volúmenes de datos para obtener información que antes requería mucho más tiempo y recursos. No obstante, es crucial mantener una evaluación cualitativa que complemente el análisis de datos, ya que la IA puede perder de vista aspectos contextuales que solo la interpretación humana puede captar.

1.2. Reclutamiento y selección de personal

Uno de los mayores avances de la inteligencia artificial en el ámbito de los recursos humanos se refleja en el reclutamiento y la selección de personal. Herramientas como los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) que integran IA permiten filtrar currículums, evaluar competencias y generar descripciones de puestos con mayor rapidez y precisión. Con datos adecuados, las tecnologías generativas, como ChatGPT, pueden crear descripciones de cargos ajustadas a las necesidades del mercado laboral. Además, el uso de chatbots para interactuar con los candidatos optimiza su experiencia durante las fases iniciales del proceso, agilizando la comunicación y reduciendo los tiempos de respuesta.

No obstante, aunque la IA incrementa la eficiencia, es crucial supervisar su implementación para evitar la perpetuación de sesgos presentes en los datos utilizados. Por ejemplo, algunos algoritmos pueden inclinarse hacia ciertos grupos de candidatos si los conjuntos de datos de entrenamiento no son lo suficientemente diversos o representativos.

1.3. Análisis de currículums y evaluaciones automatizadas

El análisis de currículums mediante IA convierte información no estructurada en datos organizados, facilitando la identificación de los patrones requeridos. A su vez, las evaluaciones automatizadas permiten generar comparativas de los candidatos. Herramientas como Kokoro de Hiring Room o el videojuego evaluador Nawaiam proporcionan enfoques dinámicos y basados en datos para evaluar tanto competencias técnicas como habilidades blandas.

No obstante, la IA aún enfrenta desafíos en la evaluación de competencias interpersonales y el ajuste cultural, áreas donde la intervención humana sigue siendo crucial para lograr una decisión de selección equilibrada.

1.4. Automatización de tareas administrativas y gestión del talento

Las tareas administrativas tradicionales, como la gestión de nóminas o el seguimiento de permisos, ahora pueden gestionarse de forma automatizada, liberando a los profesionales de recursos humanos para enfocarse en tareas estratégicas. Sistemas como Zenefits permiten la automatización de estas funciones, mejorando la eficiencia operativa.

Además, la IA permite analizar el rendimiento de los empleados en tiempo real, lo que facilita la planificación de sucesiones y el desarrollo organizacional. Estos sistemas pueden identificar empleados con alto potencial de crecimiento, alineando el desarrollo del talento con los objetivos organizacionales.

1.5. Diseño de cargos y evaluación del desempeño

La incorporación de la inteligencia artificial ha introducido una nueva dimensión en el diseño de cargos y la evaluación del desempeño, permitiendo que las organizaciones creen descripciones de puestos alineadas con sus objetivos estratégicos. Al analizar grandes volúmenes de datos, estas herramientas pueden identificar patrones de rendimiento y ajustar las responsabilidades de los empleados, maximizando así su productividad. Este enfoque analítico mejora la claridad de las funciones asignadas y facilita la adaptación de los roles a las necesidades cambiantes del mercado. La capacidad de ofrecer información en tiempo real sobre el rendimiento permite a los líderes de recursos humanos tomar decisiones más informadas, optimizando la planificación de la fuerza laboral y la gestión del talento.

Se recomienda adoptar un enfoque equilibrado que combine el análisis de datos con la perspectiva humana en la evaluación del desempeño. Aunque los datos pueden ofrecer información objetiva y reducir ciertos sesgos, existen factores cualitativos que son esenciales para una valoración completa. Elementos como la moral del equipo, la cultura organizacional y las dinámicas interpersonales pueden influir significativamente en el rendimiento y a menudo no son captados por métodos automatizados. Por ello, la evaluación del desempeño debe integrar tanto los datos generados como la observación y el juicio humano.

1.6. Remuneraciones, beneficios y servicios

La IA ofrece un enfoque basado en datos para diseñar escalas salariales y definir beneficios competitivos que se alineen con las expectativas del mercado. Los algoritmos pueden analizar la estructura de remuneraciones y proponer cambios que mejoren la satisfacción de los empleados, manteniendo la competitividad en la captación y retención de talento. Sin embargo, la personalización sigue siendo fundamental, ya que los beneficios deben ajustarse a las necesidades individuales de los empleados.

1.7. Higiene, seguridad y relaciones sindicales

En áreas como higiene y seguridad, las tecnologías avanzadas pueden monitorear los entornos laborales para identificar riesgos y mejorar la seguridad en tiempo real. Junto con distintas soluciones de la llamada “internet de las cosas”, la IA vinculada al uso de dispositivos y sensores, permite monitorear ambientes laborales en aspectos de dichos entornos como la calidad del aire, la polución sonora, el correcto manejo y manipulación de equipos y herramientas. Todas estas aplicaciones permiten la toma de decisiones y correcciones tendientes a mejorar las condiciones laborales y reducir la accidentología en el ámbito laboral.

Aquí también, como mencionamos antes, el uso de estas tecnologías no reemplaza el trabajo humano, sino que, por el contrario, permite una gestión más eficiente y ambientes de trabajo más seguros.

Respecto de las relaciones laborales con sindicatos y representaciones gremiales, la IA brinda la posibilidad de sistematizar el análisis de los distintos convenios colectivos vigentes, escalas salariales y toda la normativa de aplicación, permitiendo conocer e interpretar el contexto del mercado laboral, tanto a nivel nacional como internacional.

1.8. Capacitación y desarrollo organizacional

La IA permite diseñar programas de capacitación personalizados, ajustados a las necesidades de cada empleado, promoviendo un aprendizaje más efectivo. Sin embargo, es importante combinar estas herramientas con métodos de enseñanza más tradicionales que fomenten habilidades interpersonales y el trabajo en equipo.

Las evaluaciones automatizadas y personalizadas, como las que ofrece Nawaiam, permiten medir no solo competencias técnicas, sino también habilidades blandas y comportamientos. Estas evaluaciones son fundamentales en programas de desarrollo de liderazgo y capacitación continua, proporcionando a los empleados retroalimentación personalizada y ajustando los programas de formación a sus necesidades específicas. Además, en la gestión del desempeño, estas herramientas tienen como objetivo realizar una evaluación con menor sesgo, contribuyendo a la equidad y transparencia en los procesos de evaluación.

En el ámbito del desarrollo organizacional, los algoritmos pueden analizar la estructura de la organización y sugerir mejoras. No obstante, estos análisis deben integrarse con la visión estratégica de la empresa para asegurar una implementación exitosa.

1.9. Bases de datos y controles de productividad

Los sistemas de IA permiten gestionar grandes volúmenes de datos de recursos humanos de manera eficiente, facilitando el acceso a información crítica en tiempo real. Los controles frecuentes de productividad ayudan a monitorear el rendimiento de los empleados, lo que permite a las organizaciones detectar áreas de mejora y optimizar sus procesos.

A pesar de estos beneficios, el monitoreo constante puede generar desconfianza o aumentar el estrés de los empleados, por lo que es necesario un uso equilibrado para no afectar negativamente el clima laboral.

1.10. Asistentes digitales en la gestión de recursos humanos

Los asistentes digitales son una herramienta poderosa en la gestión integral de recursos humanos. Estos sistemas no solo automatizan tareas como la generación de cadenas de búsqueda para perfiles específicos o la redacción de comunicaciones formales, sino que también apoyan en la gestión del conocimiento, y garantizan que la información esté organizada, sea accesible y se mantenga actualizada.

1.11. Personalización y eficiencia en la comunicación

El uso de algoritmos en la atracción de talento se aplica también en la comunicación interna y marca empleadora. Herramientas que ajustan la comunicación en función del perfil del receptor optimizan no solo la segmentación de anuncios de empleo, sino también la efectividad de las campañas de comunicación interna. Este enfoque personalizado mejora la percepción de la marca empleadora y asegura que los mensajes claves lleguen a los empleados de manera clara y efectiva. Además, en la gestión del bienestar, las plataformas automatizadas pueden proporcionar recursos personalizados, como programas de asistencia para empleados basados en las necesidades individuales.

1.12. Interacción automatizada y mejora de la experiencia del empleado

Los chatbots no solo optimizan la interacción con candidatos durante el proceso de selección, sino que también juegan un rol crucial en el *onboarding* y en la gestión de la experiencia del empleado. Al proporcionar respuestas instantáneas a preguntas frecuentes, guiar a los nuevos empleados a través de sus primeros días en la empresa y ofrecer información sobre políticas internas, los chatbots pueden brindar apoyo continuo.

2. Principales aplicaciones de IA para la gestión de los recursos humanos

A continuación, proponemos un resumen de las principales soluciones para la gestión de los recursos humanos basadas en el uso de la IA. Si bien actualmente existen muchas y muy variadas aplicaciones y herramientas que utilizan estas tecnologías, hemos seleccionado las que consideramos que actualmente son las más utilizadas por las áreas de recursos humanos y que cuentan con mayor grado de desarrollo y potencial.

Reclutamiento y selección	Gestión y evaluación del Desempeño	Retención y fidelización del talento	Procesos administrativos
HireVue: utiliza IA para analizar entrevistas en video, evaluando el lenguaje verbal y no verbal de los candidatos para ayudar en la selección.	Reflektive: utiliza IA para analizar y mejorar el feedback entre empleados y gerentes, facilitando una gestión del rendimiento más continua y efectiva.	Peakon: recolecta y analiza datos sobre el compromiso de los empleados, utilizando IA para identificar tendencias y áreas de mejora en tiempo real	Bamboo HR: solución de gestión de RR. HH. que emplea IA para automatizar tareas administrativas como la gestión de nóminas, el seguimiento de tiempo y la gestión de beneficios.
Nawaiam: startup que ofrece un test gamificado diseñado para identificar el perfil conductual de los profesionales, tanto en procesos de contratación como en la gestión interna del talento dentro de las organizaciones.	15 Five: plataforma de gestión del rendimiento que emplea IA para realizar encuestas semanales a los empleados, ofreciendo <i>insights</i> sobre su bienestar y productividad.	Culture Amp: plataforma de análisis de cultura organizacional que utiliza IA para comprender mejor las motivaciones y el bienestar de los empleados, ayudando a reducir la rotación.	Visier: herramienta de análisis de personas que utiliza IA para ofrecer <i>insights</i> avanzados sobre los datos de RR. HH., ayudando en la toma de decisiones estratégicas.
Chat GPT: mejora la redacción de ofertas de trabajo utilizando IA para optimizar el lenguaje; hace que las descripciones sean más inclusivas y atractivas.	Docebo: plataforma de aprendizaje que utiliza IA para ofrecer contenido personalizado, adaptando los programas de formación a las necesidades y habilidades de cada empleado.	Plannam: Identifica y predice qué empleados podrían abandonar la empresa mediante algoritmos que analizan asistencia, satisfacción del empleado y la retroalimentación de los supervisores, y determinar patrones y tendencias.	Predictive Hire: emplea análisis predictivos basados en IA para predecir el logro de objetivos por parte de los candidatos y su inducción dentro de la empresa.

Test Kokoro: herramienta de selección que utiliza IA para crear pruebas personalizadas; evalúa hasta 140 competencias. Permite adaptar las evaluaciones a las necesidades específicas del puesto, y facilita una evaluación más precisa de los candidatos.	Sesame HR: herramienta con un asistente inteligente para redactar cuestionarios eficaces para las evaluaciones, automatizarlas y acceder a información sobre los empleados en tiempo real.		Spoke y Leena AI: asistentes virtuales (chatbots) que responden de forma automática preguntas frecuentes de los empleados, aliviando la carga de trabajo del equipo de RR. HH.
---	---	--	---

3. Desafíos y oportunidades de la IA en recursos humanos

La implementación de soluciones digitales en recursos humanos presenta tanto oportunidades como desafíos. Si bien la automatización puede mejorar la eficiencia, también existe el riesgo de una excesiva dependencia que deshumanice ciertos aspectos del trabajo. Además, su implementación requiere un esfuerzo considerable en la gestión del cambio, asegurando que los empleados comprendan el valor añadido y se integren al uso de estas nuevas herramientas.

3.1. Oportunidades impulsadas por la inteligencia artificial

El uso de tecnologías avanzadas en los procesos de búsqueda de empleo se presenta como una herramienta poderosa que mejora la empleabilidad de los candidatos. Estas tecnologías permiten a los oferentes de empleo adaptar sus currículums y cartas de presentación de manera precisa para cada oferta, incrementando así sus posibilidades de éxito al alinearse con los requisitos específicos del puesto. A través de la simulación de entrevistas y la retroalimentación constructiva, la IA optimiza la preparación de los candidatos, ayudándoles a perfeccionar sus respuestas. Además, la capacidad de ajustar currículums para superar los filtros de los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) representa otra ventaja significativa. En este contexto, la inteligencia artificial no solo actúa como un facilitador del proceso de selección, sino que también impacta positivamente en la dinámica social del empleo, al empoderar a los candidatos con herramientas que mejoran su capacidad para competir en un mercado laboral cada vez más exigente.

En esta línea, surge el concepto “automatización auténtica”. Unai Abellás Rodríguez aborda esta idea en su trabajo “Aplicación de la inteligencia artificial en los procesos de recursos humanos”. Para el autor, este concepto implica hacer uso de lo digital sin olvidar lo humano: “La automatización auténtica es el término

deseable, incluso el valor aspiracional, para el departamento de RR. HH., ya que la digitalización y la automatización no pueden, todavía, interpretar los aspectos emocionales y personales de cada persona” (2020).

La IA también contribuye al análisis de tendencias en el mercado laboral, identificando habilidades en demanda y sugiriendo conexiones profesionales relevantes, lo que resulta crucial para la empleabilidad de los candidatos. A su vez, fomenta la formación continua al recomendar competencias adicionales que respondan a las exigencias actuales del mercado, apoyando la mejora sostenida de habilidades profesionales.

Desde una perspectiva de costos, herramientas de IA como ChatGPT, Gemini y otras plataformas optimizan la redacción de anuncios de empleo, generan contenido visual y mejoran la eficiencia en el uso de herramientas cotidianas, como hojas de cálculo. La integración de estas tecnologías permite reducir costos operativos en los departamentos de recursos humanos, potenciando tanto la eficiencia administrativa como la analítica. Esta optimización de recursos no solo facilita la gestión de procesos, sino que también aumenta el impacto de los esfuerzos en la atracción y selección de talento, en particular, para empresas de menor tamaño o profesionales independientes.

Sin embargo, la automatización de tareas puede representar desafíos tales como la obsolescencia de ciertos roles en sectores susceptibles a la automatización. Esto puede crear inestabilidad en el mercado laboral, especialmente para aquellos trabajadores en funciones tradicionalmente demandantes de esfuerzo humano. Si bien esta transición puede beneficiar a organizaciones pequeñas que dependían de servicios externos, plantea la necesidad de manejar los impactos negativos sobre el empleo y asegurar una transición laboral equilibrada para los trabajadores.

Un aspecto positivo de la IA en recursos humanos es su capacidad para enriquecer el proceso de toma de decisiones mediante el análisis de grandes volúmenes de datos, lo que permite decisiones más informadas y basadas en evidencias. La precisión en la gestión del talento se ve reforzada por esta capacidad de análisis masivo. Sin embargo, su implementación implica desafíos relacionados con la protección y gestión de datos, así como con la correcta interpretación de la información, lo cual es esencial para evitar errores que podrían afectar las decisiones organizacionales.

Finalmente, el uso de chatbots y herramientas automatizadas permite una disponibilidad continua para consultas y atención tanto a empleados como a candidatos, mejorando la eficiencia en la atención al personal. No obstante, la interacción con sistemas automatizados puede carecer del toque humano necesario en situaciones

complejas o emocionales, lo que podría afectar la calidad de la experiencia de los usuarios en contextos que demandan una mayor empatía y comprensión.

3.2. Explorar los desafíos que plantea la IA en el ámbito laboral

La inteligencia artificial se ha consolidado como una herramienta transformadora en el ámbito laboral, facilitando procesos y optimizando decisiones. Sin embargo, su uso también plantea desafíos significativos que deben ser considerados por los profesionales de recursos humanos, quienes necesitan integrar estas tecnologías de forma ética y eficaz para proteger tanto a la organización como a su capital humano. A continuación, se examinan estos desafíos para comprender sus implicancias y posibles soluciones.

Uno de los retos más urgentes es la automatización de tareas que, si bien ofrece mejoras en eficiencia, puede generar obsolescencia en ciertas posiciones, especialmente aquellas que involucran procesos repetitivos o de menor complejidad. Esta dinámica, aunque ventajosa para profesionales independientes y pequeñas empresas al reducir su dependencia de servicios externos, conlleva un riesgo en el mercado laboral. La desaparición de ciertos roles plantea la necesidad de desarrollar estrategias de reconversión y capacitación para preservar la estabilidad laboral y adaptarse a las nuevas demandas.

Asimismo, la arquitectura de los sistemas inteligentes y los algoritmos que sustentan sus aplicaciones pueden introducir sesgos en los datos y en los resultados generados, un fenómeno ampliamente documentado en la investigación académica. Esto puede dar lugar a lo que se denomina “discriminación involuntaria,” ya que muchos modelos actuales, al nutrirse de datos históricos, pueden reflejar prejuicios sociales en áreas como género, etnia, religión o discapacidad. En el contexto de RR. HH., esta problemática se traduce en el riesgo de que los procesos de selección, promoción y evaluación de desempeño se vean afectados por sesgos inadvertidos, comprometiendo la equidad y la inclusión.

Un desafío adicional es la falta de transparencia inherente a muchos modelos, particularmente aquellos basados en técnicas de aprendizaje profundo, que funcionan como “cajas negras” difíciles de interpretar. Este nivel de opacidad plantea serias inquietudes éticas, ya que los gestores de recursos humanos deben ser capaces de justificar sus decisiones y asegurar que estas sean justas y comprensibles. La incapacidad de explicar cómo un sistema llega a una determinada conclusión socava la confianza en el proceso y puede llevar a decisiones que sean percibidas como arbitrarias o injustas.

Por último, la privacidad y seguridad de los datos son temas críticos cuando se utilizan estas herramientas dentro de la gestión de recursos humanos. Dado que manejan grandes volúmenes de información personal, sin los controles y regulaciones adecuados, existe un riesgo significativo de que se vulneren derechos fundamentales relacionados con la confidencialidad de la información. La implementación de mecanismos robustos de protección de datos y cumplimiento normativo es esencial para evitar brechas de seguridad y asegurar un uso ético de estas tecnologías.

4. Conclusiones

En la actualidad, la inteligencia artificial está transformando el desarrollo de tareas y procesos en el área de recursos humanos, ofreciendo la promesa de simplificar la creación de contenidos claves como descripciones de puestos y evaluaciones de desempeño. Sin embargo, esta simplificación merece supervisión. La inteligencia artificial crea contenido a partir de patrones y datos preexistentes, lo que puede resultar en la generación de material que no representa con precisión la realidad particular de una organización ni se ajusta completamente a sus necesidades específicas.

La utilización de IA para estructurar contenido en recursos humanos tiene sus desafíos, especialmente, cuando se trata de los sesgos y la rigidez en los resultados generados. Al basarse en fórmulas estandarizadas, estas tecnologías pueden producir documentos que, aunque eficientes, a menudo carecen de la sensibilidad contextual necesaria en situaciones complejas del ámbito organizacional. Este es un problema particular en recursos humanos, donde las decisiones y recomendaciones no solo deben estar informadas por datos, sino también por un entendimiento profundo del entorno cultural, las dinámicas interpersonales y los objetivos a largo plazo de la organización.

El sesgo es otro desafío importante. Las herramientas automatizadas, al entrenarse con datos históricos, pueden reproducir prejuicios inherentes al sistema de origen. Esto puede perpetuar desigualdades o malas prácticas, lo cual resulta especialmente problemático en procesos de selección, evaluación y desarrollo de talento. Sin un enfoque consciente para mitigar estos sesgos, la tecnología podría ser contraproducente, reforzando patrones indeseables en lugar de corregirlos.

Frente a estos desafíos, los expertos en RR. HH. deben adoptar una postura informada y proactiva, promoviendo políticas que prioricen la justicia, la inclusión y la transparencia. La integración de herramientas de IA requiere una visión crítica

y un compromiso con prácticas responsables que no solo consideren la eficiencia organizativa, sino también el bienestar y la dignidad de los empleados en un entorno laboral en constante evolución.

A pesar de estos retos, contar con datos relevantes y bien estructurados transforma a la inteligencia artificial en un recurso poderoso para mejorar la personalización y precisión de los documentos. En lugar de depender exclusivamente de fórmulas generales, la inclusión de información contextual sobre la empresa, como su cultura organizacional y desafíos específicos, permite que los resultados sean más efectivos. La clave radica en complementar estos procesos con aportes humanos que enriquezcan el análisis y, de esta manera, generar recomendaciones alineadas con las particularidades de cada entorno organizacional.

Referencias bibliográficas

Abellás Rodríguez, U. (2020). Aplicación de la inteligencia artificial en los procesos de recursos humanos. Comillas. Universidad Pontificia. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/79452/TFG%20-%20Abellas%20Rodriguez%2C%20Unai.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Adams, L. (2018). *HR Disrupted: It's time for something different*. Kogan Page Publishers.

Daugherty, P. y Wilson, H. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.

Del Toro Reyes, L. (2019). *La inteligencia artificial y la gestión de los recursos humanos*. Editorial Universitaria.

Lencioni, P. (2007). *The Three Signs of a Miserable Job: A Fable for Managers and Their Employees*. Jossey-Bass.

Maheshwari, R. (2023). Advantages of Artificial Intelligence (AI) In 2024. Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/in/business/software/advantages-of-ai/>

Piña Ferrer, L. (2021). *La inteligencia artificial desde la perspectiva del talento humano*. Editorial Innovación.

Acerca de los Autores

Augusto Nicolás Nucilli

Es Contador Público Nacional y Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) con formación de posgrado en Sistema Tributario Argentino, Administración de RRHH y Relaciones Laborales Finanzas Corporativas. Especialista y Maestrando en Ciencias Sociales y Humanidades (orientación en Gestión de Políticas Públicas UNQ). Es docente de grado y posgrado en la UNQ, y universidades del país y el exterior. Director de la Carrera de Contador Público UNQ (acreditada por CONEAU) entre 2019 y 2023. Dirigió el Proyecto de Extensión "Integrar saberes y prácticas: gestión administrativo-contable y Economía Social y Solidaria- GACyESS" de la UNQ entre el 2019 y 2023. Actualmente, es el Decano de la Escuela de Tecnologías e Industrias Digitales de la Universidad de la Ciudad de Buenos Aires.

Mariano Nadal

Es Profesor en asignaturas vinculadas a la gestión de las organizaciones y la administración de RRHH, es técnico superior en Administración de Marketing y estudiante avanzado, cursando el último año de la Licenciatura en Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la UNQ. Actualmente se desempeña en consultoría de procesos de RR.HH, especialmente en tareas vinculadas a la selección y reclutamiento para diferentes tipos de empresas y emprendimientos.



Transformar

Revista en Economía y Gestión