

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

El impacto de la IA generativa en la contratación de Personal: Implicancias, alcances y retos en recursos humanos

Autoría: Muszwisz, Lothar

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Muszwisz, L. (2025) "*El impacto de la IA generativa en la contratación de Personal: Implicancias, alcances y retos en recursos humanos*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13907>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**El impacto de la IA Generativa en la
contratación de Personal: Implicancias,
alcances y retos en recursos humanos.**

Alumno: Lothar Muszwisz.

Tutor: Franco Gollo.

Mayo 2025

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

ÍNDICE

Capítulo 1: Recursos Humanos y las Organizaciones	7
1.1 Genealogía de la organización del trabajo	9
1.2 Orígenes y evolución de la función de Recursos Humanos	21
1.3 Tendencias en la gestión del talento	29
1.4 El impacto de la tecnología en la transformación de Recursos Humanos	33
Capítulo 2: La IA Generativa	42
2.1 Introducción y Contexto de la IA Generativa:	43
2.2 Evolución y tendencias emergentes de la IA Generativa:	49
2.3 La IA Generativa y los Recursos Humanos:	54
Capítulo 3: Implicancias y Alcance de la IA Generativa	61
3.1 IA Generativa en el reclutamiento:	63
3.2 Optimización de procesos de contratación:	69
3.3 Impacto en la diversidad e inclusión:	75
3.4 Predictibilidad en Tendencias y Cambios:	85
3.5 Análisis de Beneficios y Riesgos éticos:	95
Capítulo 4: Desafíos en la Implementación de la IA Generativa	110
4.1 Sesgos algorítmicos y discriminación:	113
4.2 Confianza organizacional y resistencia al cambio:	118
4.3 Desafíos regulatorios en Argentina y Uruguay:	124
4.4 Privacidad y seguridad de datos en los procesos de selección:	129
4.5 Análisis de Beneficios y Riesgos éticos:	134
Capítulo 5: Análisis de los resultados	140
5.1 Diseño de la Investigación:	144
5.2 Percepciones sobre el uso de IA Generativa en Recursos Humanos:	148
5.3 Casos de éxito en la región:	160
5.4 Barreras percibidas por los expertos:	170
5.5 Implicancias estratégicas para las organizaciones:	179
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	186
6.1 Elaboración de conclusiones:	187
6.2 Recomendaciones para una implementación adecuada:	207
6.3 Trabajos Futuros:	217
Bibliografía:	218

Dedicatoria y Agradecimientos:

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por brindarme la fortaleza y la inspiración necesarias en cada paso de este camino académico durante estos dos años y medio, realmente desafiantes pero apasionantes, por no abandonarme nunca. También al Padre Genaro Lusararian, uno de los pilares de mi vida.

A mis pilares, Paty y Clemen, que me han dado toda su fuerza y acompañado en cada paso que hemos dado juntos en este camino de aventura y salir de la zona de confort; por su amor incondicional, su paciencia y comprensión durante este proceso. Sin ellas no hubiera sido posible nada de esto para lograr los resultados deseados.

A toda mi familia, mis padres, hermanos, tíos y abuelos (a Juan Carlos que está en el cielo, esto también es por y para él); agradecer a mi abuela Mirta por todo lo que hizo y que me haya dado un lugar en su casa mientras estudiaba, gran parte de lo que soy y lo que consigo se lo debo a ella y a Juanca!

A mis amigos, los de siempre, que en cada reunión me mostraban su entusiasmo y ánimo, dándome fuerzas y consejos para ayudarme con la presión por el estudio y el equilibrio con la vida personal. Apartado especial para la “mesa chica”, este grupo de nobles caballeros que tuve el honor de conocer los primeros días de cursada, compañeros de hazañas y de grandes valores.

A Franco Gollo, mi tutor, que, a pesar de lo explotadas de las agendas y los tiempos, siempre se hizo lugar para estar apoyándome y ofreciendo una gran guía/referencia en pro de tener excelentes resultados, un honor haber recibido su tutoría.

A Randstad, por brindarme la oportunidad de crecer profesional y personalmente con esta experiencia, especialmente a mi Director Juan Pablo Lara por su visión y liderazgo que impregna entusiasmo y contagia con grandes valores, a mi compañero incansable que hemos tenido mil batallas juntos Adrian Giannantonio, por estar siempre a mi lado; a todo mi equipo y colegas.

Para finalizar, agradezco también a la Universidad Torcuato Di Tella, a mis profesores y coordinadores durante todo el MBA, mis compañeros y las personas involucradas, porque han hecho de esta experiencia algo inolvidable en mi vida, me ha dejado una huella profunda e inspiradora para lo que viene.

Por último, agradezco a todas las fuentes, instituciones y personas que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias, enriqueciendo este trabajo con su aporte invaluable.

A todos, muchas gracias. Lothar Muszwisz.

Resumen Ejecutivo:

Esta tesis analiza en profundidad el impacto de la Inteligencia Artificial Generativa en los procesos de contratación de personal, con foco en el contexto organizacional de Argentina y Uruguay. A partir de una investigación descriptiva, analítica y comparativa, se exploran las implicancias estratégicas, operativas, éticas y normativas de su adopción por parte del área de Recursos Humanos.

La investigación parte de la base de que IA Generativa no constituye solamente una herramienta de automatización, sino una tecnología transformacional capaz de redefinir estructuras organizativas, roles laborales y criterios de evaluación de talento. Mediante un enfoque metodológico cualitativo, que combina revisión bibliográfica, análisis de casos y entrevistas a expertos, se identifican los principales usos de la IAG en el ciclo de reclutamiento: redacción de descripciones de puesto, preselección de CVs, entrevistas asincrónicas, onboarding automatizado y predicción de rotación de personal.

En los testimonios recopilados y la literatura científica analizada se demuestra que la implementación de IA Generativa mejora la eficiencia operativa, personaliza la experiencia del candidato y amplía el alcance de búsqueda de talento. Sin embargo, también plantea riesgos significativos, como la reproducción de sesgos algorítmicos, la pérdida de trazabilidad en las decisiones automatizadas y el debilitamiento de la percepción de justicia organizacional. En contextos como el argentino y el uruguayo, donde los marcos regulatorios son aún incipientes, se hace urgente la construcción de protocolos éticos, estándares técnicos y mecanismos de supervisión humana significativa.

Asimismo, este estudio destaca que, en la mayoría de los casos entrevistados, el área de Recursos Humanos está transitando hacia un rol más estratégico, con capacidad para liderar procesos de transformación tecnológica y cultural. Esta evolución implica no solo adoptar herramientas innovadoras, sino también garantizar que su implementación fortalezca la percepción de seguridad, justicia y autonomía de las personas dentro de las organizaciones. De cara al futuro, la sostenibilidad de la IA Generativa dependerá de su integración con prácticas que prioricen la confianza, el sentido del propósito y la construcción de entornos laborales inclusivos, éticos y resilientes. En este contexto, se plantea una hoja de ruta que articula tecnología y humanidad como pilares complementarios del desarrollo organizacional.

En definitiva, los hallazgos de este trabajo sugieren que el futuro del reclutamiento no dependerá exclusivamente de la automatización, sino de la capacidad de las organizaciones para integrar la inteligencia artificial con valores humanos, estrategias sostenibles y una mirada inclusiva del talento, promoviendo entornos que potencien a las personas a partir del uso responsable de esta herramienta.

Palabras Claves: Inteligencia Artificial Generativa; Recursos Humanos; Contratación; Selección de Personal.

Executive Summary:

This thesis analyzes in depth the impact of Generative Artificial Intelligence in the recruitment processes, focusing on the organizational context of Argentina and Uruguay. Based on descriptive, analytical and comparative research, the strategic, operational, ethical and normative implications of its adoption by the Human Resources area are explored.

The research assumes that Generative AI is not only an automation tool, but a transformational technology capable of redefining organizational structures, job roles and talent evaluation criteria. Through a qualitative methodological approach, combining literature review, case analysis and expert interviews, the main uses of Generative AI in the recruitment cycle are identified: job description writing, CV pre-selection, asynchronous interviews, automated onboarding and turnover prediction.

The testimonials collected and the scientific literature analyzed demonstrate that the implementation of Generative AI improves operational efficiency, personalizes the candidate's experience and broadens the scope of talent search. However, it also poses significant risks, such as the reproduction of algorithmic biases, the loss of traceability in automated decisions and the weakening of the perception of organizational fairness. In contexts such as Argentina and Uruguay, where regulatory frameworks are still incipient, it is urgent to build ethical protocols, technical standards and mechanisms for meaningful human supervision.

This study also highlights that, in most of the cases interviewed, the Human Resources area is moving towards a more strategic role, with the capacity to lead technological and cultural transformation processes. This evolution implies not only adopting innovative tools but also ensuring that their implementation strengthens the perception of security, justice and autonomy of people within organizations. Looking ahead, the sustainability of Generative AI will depend on its integration with practices that prioritize trust, a sense of purpose and the construction of inclusive, ethical and resilient work environments. In this context, a roadmap is proposed that articulates technology and humanity as complementary pillars of organizational development.

In short, the findings of this work suggest that the future of recruitment will not depend exclusively on automation, but on the ability of organizations to integrate artificial intelligence with human values, sustainable strategies and an inclusive view of talent, promoting environments that empower people through the responsible use of this tool.

Keywords: Generative Artificial Intelligence; Human Resources; Recruitment; Hiring.

Introducción:

La presente tesis se desarrolla como Trabajo Final del programa Master in Business Administration en la Universidad Torcuato Di Tella, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Su propósito es sistematizar, analizar y describir los cambios y transformaciones generados por la incorporación de la IA Generativa en los procesos de contratación de personal, utilizando datos e información obtenidos de interlocutores y compañías líderes en un contexto regional como Argentina y Uruguay.

Se ha observado que la revolución tecnológica y la irrupción de la Inteligencia Artificial desde la década de 1950 han abierto posibilidades inéditas en su aplicación y alcance. Hoy en día, esta tecnología está presente en prácticamente todos los sectores, transformando tanto las dinámicas laborales como las interacciones en el ámbito organizacional.

En particular, la IA Generativa, representada por modelos como Chat GPT y otras herramientas avanzadas, ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan los procesos de selección de talento. Estas herramientas permiten optimizar tareas como la redacción de descripciones de empleo, la evaluación de currículums y la simulación de entrevistas, generando beneficios significativos como la mejora de la experiencia del candidato y la reducción de costos operativos. Sin embargo, su adopción también conlleva desafíos éticos, legales y operativos, entre los que destacan preocupaciones sobre privacidad, sesgos algorítmicos y la confianza en la automatización de decisiones críticas.

Un estudio de Gartner realizado en 2023 evidenció que el 81% de los líderes de Recursos Humanos ya están implementando o planean implementar soluciones basadas en IA Generativa en el corto plazo. Este auge se debe, en gran medida, a la capacidad de estas herramientas para abordar la escasez global de talento de manera eficiente y a costos competitivos. En un entorno cada vez más dinámico y acelerado desde 2024, resulta crucial evaluar cómo esta tecnología está impactando las prácticas de contratación, especialmente en contextos específicos como Argentina y Uruguay, donde los avances tecnológicos interactúan con marcos regulatorios y culturales únicos. (Garner, 2023).

Este estudio se centra en identificar oportunidades, desafíos y mejores prácticas, asociadas con el uso de la IA Generativa en la contratación de personal. Además, se explora su impacto en la eficiencia operativa y en la experiencia de los candidatos, evaluando su potencial para transformar las estrategias de gestión del talento en Recursos Humanos. El objetivo principal es analizar cómo esta tecnología puede ser utilizada para alinear los procesos de contratación con las metas organizacionales a largo plazo, promover la diversidad y la inclusión, y anticipar los cambios regulatorios necesarios para una adopción sostenible.

Objetivos Específicos:

- Identificar los principales usos/tendencias de la IA Generativa en los procesos de contratación, como la redacción de descripciones de empleo, la evaluación de CVs y la generación de entrevistas simuladas.
- Evaluar los beneficios y riesgos asociados con la aplicación de IA Generativa, incluyendo eficiencia operativa, impacto en la diversidad e inclusión, y consideraciones de privacidad y seguridad de datos.
- Analizar/investigar casos de éxito y fallas en la implementación de IA Generativa en empresas nacionales e internacionales, destacando lecciones aprendidas.
- Investigar el marco regulatorio vigente en Argentina y Uruguay en relación con el uso de IA en Recursos Humanos, identificando posibles vacíos legales y áreas de mejora.

Preguntas de Investigación:

¿Cuáles son las implicancias y alcances de la implementación de la IA Generativa en los procesos de contratación de personal?

¿Cómo evolucionará el uso de la IA Generativa en la contratación de personal en los próximos cinco años y cuáles serán sus implicancias para la gestión del talento en Recursos Humanos?

¿Cuáles son las tendencias emergentes en la aplicación de IA Generativa que podrían transformar los modelos tradicionales de reclutamiento y selección de personal?

¿De qué manera la IA Generativa puede ser integrada en estrategias organizacionales para promover una mayor inclusión y diversidad en los procesos de contratación?

Metodología y Resultados Esperados:

Para responder estas preguntas y cumplir con los objetivos propuestos, se realizó un estudio analítico y descriptivo basado en:

- Artículos científicos y literatura académica.
- Entrevistas a expertos en IA Generativa y líderes del mundo corporativo.

- Encuestas anónimas a profesionales de Recursos Humanos, evaluando percepciones y experiencias sobre el uso de la tecnología.

Esta tesis está estructurada en seis capítulos, con el objetivo de proporcionar un análisis exhaustivo que permita a los lectores identificar áreas clave donde la IA Generativa aporta mayor valor en los procesos de contratación. Además, se presentan recomendaciones concretas para empresas de Argentina y Uruguay que deseen implementar esta tecnología, junto con un análisis de tendencias y desafíos futuros en Recursos Humanos.

Capítulo 1:

Dentro de este primer capítulo se detalla un breve recorrido por la concepción del Trabajo Humano en la historia, analizando su transformación y evolución con la introducción de nuevas herramientas, como es la Tecnología y el impacto que viene desarrollando en las distintas sociedades de cada momento.

Dentro de este apartado, se realizará una genealogía sobre la organización histórica del trabajo con un enfoque en el origen del área de Recursos Humanos y cómo esta ha ido desarrollándose y acompañando a las organizacionales; finalizando este capítulo se abordarán las tendencias de la gestión del talento y el impacto que ha tenido la tecnología en la transformación de estos recursos.

Antes de dar comienzo a la genealogía prevista para este capítulo, se debe desarrollar el concepto de Trabajo Humano que es vital para poder desentrañar el exhaustivo análisis que se busca en esta tesis.

Etimológicamente la palabra Trabajo deriva del latín tripaliare, de “tripalium”, una herramienta compuesta por tres puntas afiladas que se utilizaba para herrar a los caballos o triturar granos. Sin embargo, tripalium también era un elemento que se usaba en la tortura, y por ello la palabra tripaliare en latín alude a torturar, esta significación identifica al trabajo con el sufrimiento y la mortificación (Real Academia Española, 2006).

En las sociedades primitivas, centradas en actividades de recolección y caza, la noción de trabajo no se encontraba diferenciada de otras prácticas humanas cotidianas. Según Neffa este trabajo consistía en “[...] un conjunto de operaciones técnicas que se orientan a producir los medios materiales necesarios a la existencia humana”. En esta etapa, el trabajo era una actividad esencialmente personal, desarrollada dentro de un entorno social y dotada de una dimensión lúdica. Su motivación no residía en una lógica monetaria, sino en el cumplimiento de obligaciones colectivas, donde predominaba lo social por sobre lo individual. (Neffa, 1999, p. 2),

Asimismo, Neffa (1999) refiere a que la duración del trabajo se limitaba estrictamente al tiempo necesario para asegurar las provisiones básicas y recuperar la fuerza física para continuar la subsistencia. En este contexto, el trabajo se concebía como un medio de producción: una acción ligada a la aplicación de técnicas con fines concretos. Es en este proceso de hominización donde puede situarse el origen del trabajo moderno, el cual, con el paso del tiempo, comenzará a percibirse como una carga o una restricción.

A partir de los cambios culturales derivados del fortalecimiento de las tradiciones judeocristianas, comenzaron a desarrollarse diversas concepciones sobre el trabajo humano. En una etapa inicial, tanto el judaísmo como el cristianismo manifestaron un claro desprecio hacia las actividades laborales, percibiéndolas como una carga, una pena o incluso un castigo impuesto por una maldición divina. En consecuencia, el trabajo no

era concebido ni como un fin individual ni como un objetivo socialmente deseable (Rieznik, 2001; Vatin, 1998; da Rosa et al., 2010; Neffa, 1999; Camarena, 2009).

No obstante, esta perspectiva fue modificándose con el tiempo. Durante la Edad Media, las órdenes monásticas (y posteriormente las corrientes protestantes) comenzaron a revalorizar la actividad productiva, integrándola como un componente central en la búsqueda de la salvación. Esta transformación ideológica alcanzó su punto más influyente con la Reforma protestante, impulsada por figuras como Martín Lutero (1483-1546) y Jean Calvino (1509-1564), quienes promovieron una ética del trabajo basada en la disciplina, la constancia y el esfuerzo personal. Tal como señala Bauman: “[...] ya no importaban el orgullo o el honor, el sentido o la finalidad. El obrero debía trabajar con todas sus fuerzas, día tras día, hora tras hora, aunque no viera el motivo de ese esfuerzo o fuera incapaz de vislumbrar su sentido último”. (Bauman, 1999, p. 20)

Desde otro punto de vista, la Religión Islámica por su parte, consideraba que el musulmán debe trabajar duramente para ganarse el sustento, se prohíbe la dedicación permanente y durante todo el transcurso de la vida en la adoración a Dios. En el Corán, documento sagrado del islamismo, se destaca que el Profeta Mahoma ha educado al musulmán para salvaguardar su futuro y su dignidad, desarrollando su autoconfianza y así evitar depender de los demás.

El autor francés Françoise Vatin destaca que: “(...) para nuestros antepasados el trabajo del suplicio era productivo, como el de la mujer de parto que trae al mundo, como el de la materia sometida a la herramienta que la agujerea, la cepilla o la fresa. No se obtiene nada de nada, no hay producto sin gasto, sin pena, sin trabajo” (Vatin, 1997, p2).

Antes de ser concebido como una carga o una restricción, el trabajo debía entenderse como un medio de producción, es decir, como el desarrollo y aplicación de una técnica. Esta concepción antropológica primitiva constituye la base sobre la cual se construye la noción moderna del trabajo, que no solo implica esfuerzo o sufrimiento, sino también generación de valor a través del producto.

En este sentido, Coulomb (1791) introdujo una visión dual del trabajo: por un lado, el efecto producido por las fuerzas aplicadas; por otro, la fatiga que dicha acción genera en quien la ejecuta. Posteriormente, la física aportó una tercera dimensión a esta concepción: el rendimiento. Desde esta perspectiva, se plantea que para maximizar la productividad de los sujetos se debe aumentar el efecto logrado sin incrementar proporcionalmente la fatiga. Esta tríada (efecto, fatiga y rendimiento) sienta las bases para una interpretación más técnica y cuantificable del trabajo en las sociedades modernas.

Marx y Engels (1873), en su obra *El Capital*, el proceso de producción del capital, definen el trabajo como un proceso que se desarrolla a través de una actividad planificada con anterioridad, en la cual se produce un intercambio entre el ser humano y la naturaleza. En

dicho proceso, los materiales naturales son transformados con un propósito previamente establecido, revelando así una dimensión intrínsecamente humana del trabajo.

Desde esta perspectiva, el trabajo no solo implica la transformación del entorno, sino que también constituye un mecanismo fundamental para la construcción de la conciencia de sí mismo y de la realidad social. En consecuencia, la propiedad de los medios de producción necesarios para el trabajo debe ser colectiva, en tanto permite el acceso equitativo a la transformación de la naturaleza y a los frutos del esfuerzo humano.

A propósito de esta concepción, los autores sostienen:

“[...] un proceso entre el hombre y la naturaleza, un proceso en que el hombre, media, regula y controla su metabolismo con la naturaleza. El hombre se enfrenta a la materia natural misma como un poder natural. Pone en movimiento las fuerzas naturales que pertenecen a su corporeidad, brazos y piernas, cabeza y manos, a fin de apoderarse de los materiales de la naturaleza bajo una forma útil para su propia vida. Al operar por medio de ese movimiento sobre la naturaleza exterior a él y transformarla, transforma a la vez su propia naturaleza” (Marx y Engels, 1873, pp. 216-217).

En relación con el trabajo en las sociedades contemporáneas, Neffa retoma de Marx la idea central de que el trabajo constituye un acto de interacción entre el ser humano y la naturaleza. A partir de esa base, el autor amplía el concepto al definirlo como “[...] una actividad coordinada de hombres y mujeres, orientada hacia una finalidad específica, que es la producción de bienes y servicios que tengan una utilidad social”. (Neffa, 1999, p. 11)

Esta definición incorpora dimensiones clave que trascienden lo meramente físico o mecánico del trabajo. De este modo, se reconoce que los resultados del proceso laboral dependen no solo de la acción técnica, sino también de la actividad cognitiva, de las competencias profesionales, del saber productivo acumulado y del nivel de involucramiento de los trabajadores. Así, el trabajo se concibe como una práctica compleja que articula conocimiento, habilidades y finalidad social.

1.1 Genealogía de la Organización del Trabajo:

El trabajo ha sido una constante a lo largo de la historia de la humanidad, actuando como el principal motor del desarrollo social, económico y cultural de las civilizaciones. En sus primeras manifestaciones, las actividades laborales estaban orientadas esencialmente a la supervivencia, mediante roles compartidos que se organizaban en torno a la caza y la recolección.

Con el surgimiento de las primeras comunidades agrícolas, el ser humano comenzó a estructurar nuevas formas de organización productiva. La posibilidad de generar

excedentes habilitó la especialización de tareas, al tiempo que favoreció la aparición de jerarquías dentro de las comunidades. Este proceso permitió no solo un desarrollo más complejo de las estructuras sociales, sino también una creciente sostenibilidad basada en herramientas y técnicas cada vez más sofisticadas.

En el mundo Antiguo y hasta el final de la Edad Media, la idea misma de producto o producción humana estaba ausente, prevaleció una cosmovisión organicista y sexuada debido a que la riqueza era un don de la tierra; se creía que la tierra concebía por el Sol y de él quedaba preñada, dando a luz todos los años.

Según Rieznik (2001), en los albores de las sociedades humanas predominaba la idea de que el ser humano no era capaz de crear ni reproducir riqueza mediante su intervención. Su rol se limitaba a descubrir, extraer y consumir los recursos disponibles. En consecuencia, la producción humana carecía de sentido, ya que la riqueza no se acumulaba ni se concebía como el resultado del trabajo, sino como algo dado por fuerzas superiores.

Esta visión estaba estrechamente vinculada a una cosmovisión mitológica, en la que los materiales y productos necesarios para la subsistencia eran considerados fruto del vínculo entre la tierra y las potencias celestes, a las que se les atribuía generalmente un carácter masculino. Las prácticas agrícolas, por ejemplo, eran concebidas como ritos consagrados a la fecundidad, expresando la influencia del “dios fuerte sobre la madre tierra” (Rieznik, 2001, p. 2). En este marco simbólico, la producción mineral también respondía a influencias divinas: “el oro crece por la influencia del Sol”, “la plata por la de la Luna”, “el cobre por la de Venus”, “el hierro por la de Marte”, y “el plomo por la de Saturno” (Rieznik, 2001, p. 3).

De este modo, el trabajo aún no era entendido como una práctica autónoma o transformadora, sino como una extensión ritual del orden cósmico.

Según Hermida (2012), en una primera etapa histórica, los grupos de cazadores y recolectores estaban orientados exclusivamente a la obtención de alimentos y a la supervivencia frente a condiciones adversas. Vivían en pequeños núcleos nómades, con poder limitado, sin interés en acumular riquezas ni en diferenciar las tareas que realizaban. Su organización era simple, basada en la cooperación y en la satisfacción inmediata de necesidades básicas.

Este esquema comenzó a transformarse cuando, como consecuencia del retroceso de los glaciares del hemisferio norte provocado por un aumento generalizado de la temperatura, muchas especies animales migraron hacia regiones más templadas. Ante la escasez creciente de alimentos, las comunidades humanas no tuvieron otra opción que adaptarse a las nuevas condiciones: comenzaron a establecerse en las cercanías de fuentes de agua, como ríos, lagos y mares, dando inicio al proceso de sedentarización.

Con el tiempo, estas comunidades desarrollaron la agricultura y la ganadería como fuentes estables de producción. La mejora en la productividad permitió generar excedentes, lo que promovió la especialización progresiva de funciones y el abandono de otras actividades no vinculadas a la producción directa de alimentos. De este modo, emergieron las primeras formas de división del trabajo, acompañadas por estructuras de organización política y económica, y por una incipiente estratificación social.

Un ejemplo paradigmático de esta evolución lo constituye el sistema feudal, en el cual los señores feudales se consolidaron como propietarios absolutos de las tierras. Hasta ese momento, la recolección y producción de alimentos había sido una práctica circunstancial, sin un objetivo claro de acumulación de riquezas.

Con respecto a la división del trabajo, Rieznik señala que “[...] con la división del trabajo comienza al mismo tiempo la historia humana e inhumana del trabajo. La división del trabajo condiciona la segmentación de la sociedad en clases, y con ella, la división del hombre” (Rieznik, 2001, p. 18). Esta afirmación permite comprender cómo, a partir de este fenómeno, se consolida una segmentación social estructural que impacta no solo en la organización económica, sino también en la conformación de la identidad individual.

En este sentido, el trabajador comienza a reconocerse a sí mismo en función de su vínculo con la producción: es o no es trabajador, según su inserción en el sistema productivo. De este modo, el tipo de actividad desarrollada adquiere una dimensión identitaria fundamental. Tal como plantea Bauman “[...] el tipo de trabajo realizado definía el lugar al que podía aspirar (o que podría reclamar), tanto entre sus vecinos como en esa totalidad imaginada llamada ‘sociedad’” (Bauman, 1999, p. 34). Así, el trabajo comienza a ocupar un lugar central en la vida de los individuos, en tanto determina su reconocimiento social y su posicionamiento dentro del orden colectivo.

En el marco de las civilizaciones de la Antigua Grecia y Roma, el trabajo era concebido como una actividad degradante, obligatoria y carente de valor social. Se lo asociaba a una maldición impuesta a quienes estaban excluidos de la vida pública. El hombre libre despreciaba toda forma de labor manual, ya que esta era propia de los esclavos y de las clases bajas, y por tanto no era digna de reconocimiento por parte de la sociedad.

En este contexto, Rieznik (2001) identifica tres sustantivos que en la cultura clásica designaban actividades que hoy podrían vincularse al concepto moderno de trabajo: labor, poiesis y praxis. El término labor hacía referencia a las tareas corporales que el ser humano realizaba para sostener su ciclo vital, en sincronía con los ritmos de la naturaleza y del metabolismo humano; implicaba pasividad, adaptación y esfuerzo físico. Por otro lado, poiesis aludía al hacer creativo, es decir, a la producción artística del escultor o el poeta, una acción que trascendía lo utilitario y no respondía a necesidades de subsistencia. Finalmente, praxis representaba la actividad más elevada: aquella que integraba lenguaje, deliberación y participación en la vida política de la polis, donde el hombre libre alcanzaba su máxima expresión como ciudadano y miembro del colectivo social.

En las sociedades clásicas, el trabajo del hombre libre se concebía como una actividad desvinculada de toda necesidad material o compulsión utilitaria. Se trataba de un quehacer intelectual, asociado directamente con la libertad, la racionalidad y la esencia misma del ser humano. Esta forma de trabajo contrastaba con el trabajo físico de los esclavos, considerado servil, humillante y ajeno a toda virtud ciudadana.

En este marco, el hombre libre no participaba de actividades productivas manuales, ya que estas eran entendidas como un esfuerzo destinado exclusivamente a la satisfacción de las necesidades vitales, y por lo tanto propias de quienes estaban sometidos a la esclavitud. Las ocupaciones del ciudadano se limitaban al cultivo de la vida política, la deliberación pública y las relaciones sociales, donde el ocio (*scholé*) era valorado como condición necesaria para el pensamiento y la virtud.

Aristóteles, en consonancia con esta perspectiva, sostenía que “[...] el trabajo no era sinónimo de identidad, ni de desarrollo personal, aunque se reconocía que, al trabajar, el artesano dejaba algo de sí en su obra” (Neffa, 1999, p. 4). Así, se reforzaba la idea de que el trabajo manual, aun cuando implicara creatividad, no formaba parte del ideal de plenitud humana en el pensamiento clásico.

La verdadera esencia de la vida para el hombre libre, en el pensamiento clásico, se encontraba en actividades ajenas al trabajo físico. Se valoraban aquellas prácticas ejercidas por el espíritu y la razón, como la reflexión, la contemplación y la teorización, consideradas manifestaciones superiores del ser humano (Rieznik, 2001; Neffa, 1999).

No obstante, este paradigma comenzó a modificarse radicalmente a partir de las Revoluciones Agrícola e Industrial en el siglo XVII, que marcaron el paso definitivo del uso comunal de la tierra hacia un sistema basado en la propiedad privada y en la centralidad de las fábricas. Las poblaciones comenzaron a concentrarse en los alrededores de los centros fabriles, buscando proximidad con los espacios de trabajo. En este nuevo escenario, las relaciones sociales pasaron a estar reguladas por el poder del capital, mientras que las fábricas adquirieron un papel protagónico como unidades de producción masiva.

A partir de aquí, se comienza a ver cómo las capacidades laborales de los individuos fueron intensificadas y estandarizadas, y el lugar que cada sujeto ocupaba dentro de esta lógica productiva determinaba tanto su ritmo de vida como su acceso o privación respecto de las necesidades básicas.

A partir del año 1800 el trabajo industrial comienza a desarrollarse a gran escala bajo la modalidad de trabajo asalariado y emerge el trabajo abstracto, como mercancía susceptible de ser vendida; esto permite que se produzca un intercambio: por un lado, el ingreso salarial mediante un contrato de trabajo, y por el otro, el individuo que toma un producto de la persona que lo crea (Neffa, 1999).

El siglo XIX estuvo marcado por un notable aumento en los niveles de producción, acompañado por un éxodo rural masivo y la consecuente concentración de la población en centros urbanos. En este contexto, se consolidó el capitalismo industrial como nuevo sistema dominante de organización económica y laboral.

Según Dejours (1994), en este periodo la lucha por la salud se confundía con la mera lucha por la supervivencia. Los obreros estaban sometidos a condiciones extremas, centrandose sus esfuerzos en no perecer frente a la intensidad física y emocional impuesta por las exigencias del trabajo. La falta de higiene, el agotamiento crónico, la precariedad alimentaria, los accidentes laborales frecuentes y la sobrecarga física constituían el entorno habitual de millones de trabajadores. Estas condiciones generaron niveles alarmantes de morbilidad y una elevada tasa de mortalidad, con una esperanza de vida que apenas alcanzaba entre 30 y 40 años.

En el año 1911, Frederick Taylor introdujo su modelo de organización productiva conocido como la administración científica del trabajo, el cual se aplicó inicialmente en la industria automotriz y luego se expandió a diversos sectores. Este sistema se sostenía, entre otros fundamentos, en la idea del “valor-trabajo” desarrollada por Adam Smith en *La riqueza de las naciones* (1776), donde se afirmaba que: “Cantidades iguales de trabajo deben ser, en todo tiempo y lugar, de un valor igual para el trabajador. En su estado habitual de salud, fuerza y actividad, siempre debe sacrificar la misma porción de su reposo, su libertad y su felicidad” (Smith, 1776, p. 102).

Esta noción sirvió como base para racionalizar el esfuerzo humano bajo criterios de eficiencia y rendimiento, consolidando una nueva forma de organización del trabajo que privilegió la estandarización, el control de tiempos y movimientos, y la maximización de la productividad individual.

El principal objetivo del modelo taylorista era automatizar la cadena productiva, reduciendo al máximo los tiempos y el espacio necesarios en cada etapa. Este sistema introdujo una concepción radical de la división del trabajo, permitiendo controlar de forma precisa cada una de las fases del proceso productivo. Sin embargo, dicha eficiencia se logró a costa de neutralizar la actividad mental de los trabajadores, al separar rigurosamente las tareas intelectuales de las manuales.

A partir de la implementación del taylorismo, comenzaron a surgir cuestionamientos en torno a sus efectos sobre la salud física y psíquica de los obreros. El modelo pasó a ser interpretado como un mecanismo de sumisión y disciplinamiento, en el que las fábricas operaban como dispositivos de control social y biopolítico.

Posteriormente, en 1922, Henry Ford retomó los principios del taylorismo y los perfeccionó mediante un enfoque más integral y coordinado. Su propuesta consistía en mejorar la sistematización del proceso productivo sin apoyarse exclusivamente en el

sacrificio del trabajador. En cambio, Ford introdujo una lógica expansiva basada en el crecimiento del mercado, lo que permitió sostener una producción más rápida y eficiente sin deteriorar tanto las condiciones laborales.

No obstante, este nuevo modelo productivo también profundizó los procesos de alienación. La desconexión de los trabajadores respecto a los fines últimos del trabajo industrial derivó, según Bauman (1999), Clot (2009) y Vatin (1998), en una progresiva deshumanización del sujeto. Las costumbres, inclinaciones y motivaciones personales fueron reemplazadas por rutinas sistemáticas y repetitivas, orientadas exclusivamente a la eficiencia operativa.

Esta lógica de estandarización impuso una disciplina incondicional, sostenida mediante mecanismos de supervisión constante que emulaban el ideal del panóptico descrito por Foucault. De este modo, el trabajador no solo perdió autonomía sobre los medios de producción, sino también sobre su propia subjetividad, convirtiéndose en un engranaje funcional dentro de un sistema que anulaba su identidad y desvinculaba su hacer de cualquier proyecto vital o colectivo.

La implementación de los modelos productivos de Taylor y Ford introdujo la noción de organización científica del trabajo. Este enfoque abarcaba no solo el contenido de las tareas, sino también la estructura jerárquica, las modalidades de gestión, las relaciones de poder y las cuestiones de responsabilidad. La idea central era aplicar los principios del método científico al proceso laboral, con el objetivo de optimizar la producción y maximizar las ganancias.

Para garantizar la eficacia del sistema, se estableció una relación directa entre salario y productividad: los obreros eran remunerados en función de la cantidad producida al final de la jornada laboral. Este vínculo permitió a las industrias alcanzar altos niveles de producción a bajo costo, intensificados aún más por la subdivisión de las tareas, lo cual fragmentaba el proceso y reducía los márgenes de autonomía individual.

Esta lógica de organización no solo transformó el trabajo, sino que también condicionó la estructura social. La división técnica de tareas reforzó una división simbólica y material entre trabajo manual e intelectual, y entre quienes accedían o no a espacios de decisión. En este marco, Dejours (1994) sostiene que la organización científica del trabajo se convirtió en una fuente estructural de sufrimiento psíquico, al disociar de manera radical el cuerpo del pensamiento y despojar de sentido a la acción. Según el autor, “[...] la ausencia de significado, la frustración narcisista, la inutilidad de los gestos, forjan de ciclo en ciclo una imagen narcisista sin brillo, desfigurada y miserable” (Dejours, 1994, p. 56).

A partir de la Revolución Industrial se inicia el periodo conocido como Modernidad, caracterizado por la consolidación de ideologías globales, el fortalecimiento de la estructura Estado-Nación y un avance significativo en las ciencias y la tecnología. Este

contexto promueve una racionalización creciente de la vida social, y establece nuevas formas de control y organización de la experiencia humana.

Durante esta etapa emergen ideales que se transformarán en pilares de luchas y revoluciones posteriores, tales como la igualdad, el progreso y la evolución. Sin embargo, estos ideales conviven con una marcada idealización de la autoridad: los individuos deben responder permanentemente a las exigencias de los sectores dominantes. En este marco, el trabajo adquiere una connotación moral: se concibe como un deber ineludible, vinculado al sacrificio y la abnegación. La identidad del trabajador moderno se forja sobre estos valores, otorgándole estabilidad y reconocimiento social, pero a costa de su autonomía.

Como lo plantea Araújo, “[...] el progreso, la Razón y la Ciencia son los paradigmas fundantes de una sociedad donde el individuo es el centro, y el trabajo y la educación pautan el ascenso social seguro, la estabilidad vincular, el consumo incipiente como fantasma y ficción de la ‘realización individual’, de la ‘felicidad’” (Araújo, 2013, p. 5). Esta cita revela la paradoja de la modernidad: aunque el trabajo es presentado como vía hacia el bienestar, en realidad actúa como mecanismo de normalización y subordinación, orientado más a la funcionalidad social que a la realización personal.

Desde los inicios del periodo industrial, comenzó a imponerse la denominada ética del trabajo, cuyo objetivo era erradicar las actitudes “tradicionalistas” que predominaban entre los obreros. Muchos trabajadores, una vez satisfechas sus necesidades básicas, no sentían motivación por incrementar su productividad o perseguir mayores ingresos. Ante este fenómeno, surgió un nuevo discurso normativo que atribuía al trabajo un valor intrínseco, independientemente de su resultado económico.

Según Bauman la idea central de esta ética afirmaba que “trabajar es un valor en sí mismo, una actividad noble y jerarquizadora” (Bauman, 2005, p. 1). A partir de este principio, se instaló socialmente la idea de que solo quienes desarrollaran actividades consideradas útiles, valiosas y dignas de remuneración podrían aspirar a la realización personal. En consecuencia, los sujetos que se conformaban con cubrir sus necesidades mínimas comenzaron a ser etiquetados como necios o dañinos para el progreso colectivo. Incluso una vez alcanzado un nivel de satisfacción básica, se esperaba de ellos un esfuerzo continuo y renovado, en nombre de una supuesta dignidad laboral.

Esta imposición ideológica implicó una renuncia progresiva a la libertad individual. El régimen fabril no requería seres humanos íntegros, sino fragmentos funcionales de sus cuerpos: brazos, piernas, manos. No necesitaba almas reflexivas ni pensamientos disruptivos que pusieran en entredicho los mandatos de la nueva moral productivista. Así, la ética del trabajo se convirtió en una cruzada disciplinaria que anuló el cuestionamiento y subordinó la subjetividad a los valores de utilidad, obediencia y rendimiento.

Con el desarrollo de los modelos productivos taylorista y fordista, comienza a consolidarse el concepto de empleo, vinculado a la idea de seguridad laboral y compensación económica. A diferencia de formas anteriores de trabajo, el empleo se refiere a una relación formalizada entre el individuo y una organización, enmarcada dentro de un sistema jurídico, institucional y contractual. No debe confundirse con una dimensión inherente a la naturaleza humana, ya que constituye una construcción social específica de la modernidad.

Desde esta perspectiva, Neffa sostiene que el empleo “[...] es sólo una categoría histórica, sólo una de las modalidades que adoptó el trabajo en un momento histórico dado” (Neffa, 1999, p. 8). Su origen etimológico proviene del latín *implicare*, que refiere a comprometer a alguien con una tarea o función. En este sentido, Zanelli y Silva (2008) asocian el empleo con un vínculo legal orientado a actividades remuneradas, que regula aspectos estructurales como el tiempo de trabajo, la duración de los contratos, el estatus y los derechos laborales.

A través del empleo, el trabajo humano queda institucionalizado, asignando a cada sujeto un puesto específico a cambio de una remuneración. Esta modalidad formaliza la relación entre productividad individual y expectativas organizacionales, incorporando la lógica del rendimiento, el control y la previsibilidad en el quehacer laboral.

Por otra parte, Dejours (1994) señala que el salario recibido por el trabajador encierra múltiples significados que trascienden su función económica inmediata. En un plano concreto, el salario permite cubrir necesidades básicas como el sustento familiar, el alojamiento, el pago de deudas o la posibilidad de tomar vacaciones. Sin embargo, también contiene una dimensión simbólica: en él se proyectan aspiraciones, deseos, imágenes fantasmáticas y expectativas de realización futura.

Desde esta perspectiva, el salario se convierte en un dispositivo ambivalente. Por un lado, representa la recompensa tangible del esfuerzo realizado; por otro, puede actuar como recordatorio constante de los límites materiales, la insatisfacción o la postergación de proyectos vitales. Esta ambigüedad convierte al salario en un elemento clave dentro del sistema de significaciones del trabajo moderno, donde la gratificación y la frustración coexisten en una misma estructura.

En el marco de la Modernidad, el capitalismo se consolida como sistema económico dominante, acompañado por el ascenso del liberalismo como doctrina política y económica. Este último promueve la libre competencia, la propiedad privada y la autorregulación del mercado, constituyéndose junto al capitalismo en pilares fundamentales de la organización social contemporánea.

Ambos modelos impulsaron niveles inéditos de estandarización, eficiencia y productividad, sentando las bases del desarrollo tecnológico moderno. Estos principios

no solo transformaron las formas de producción y empleo, sino que también prefiguraron los desafíos actuales vinculados al avance de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial, cuyo origen conceptual y técnico puede rastrearse hasta mediados del siglo XX.

En las últimas décadas este siglo, se hizo evidente en Occidente un fenómeno que diversos autores han denominado el pasaje hacia la Posmodernidad. Aunque se trató de un periodo relativamente breve, tuvo un impacto profundo en la configuración del pensamiento social y en la subjetividad de los individuos. Este nuevo horizonte se caracterizó por la deconstrucción de los grandes paradigmas heredados de la Modernidad, incluyendo los principios de progreso, racionalidad técnica y autoridad institucional.

En este contexto, la actividad humana seguía estando fuertemente vinculada tanto al trabajo como a la experiencia bélica, pero comenzó a emerger una crisis de sentido en torno al modelo productivista. El impacto subjetivo de los sistemas taylorista y fordista, junto con la creciente fuerza del movimiento obrero y sus reivindicaciones, abrieron un debate social profundo sobre el lugar del trabajo en la vida humana. Como señala Dejours esta crisis puso el foco en “[...] la finalidad del trabajo, sobre la relación hombre-tarea, y pone el acento sobre la dimensión mental del trabajo industrial” (Dejours, 1994, p. 24).

De este modo, la Posmodernidad no solo introdujo transformaciones culturales y epistemológicas, sino que también tensionó las bases psíquicas sobre las cuales se sostenía la identidad del trabajador moderno.

En el marco del pasaje posmoderno, se observa una creciente desacreditación de los valores tradicionales asociados a la abnegación, el sacrificio y la moral del deber que caracterizaban al trabajador moderno. En su lugar, emerge una lógica cultural orientada hacia la búsqueda del bienestar, el placer y la autorrealización en todos los ámbitos de la vida, en sintonía con una revalorización del hedonismo como principio rector.

Este proceso promueve, además, una progresiva descentralización del trabajo como eje estructurante de la identidad y de la organización social. Según Weisz “[...] se asiste a una revalorización del ocio y del tiempo libre, a la cual adhieren, fundamentalmente, jóvenes y adultos, pero que se difumina, con mayor o menor arraigo, en el resto de la sociedad. Este nuevo espíritu del capitalismo, caracterizado por el declive de la crítica, logró permear al conjunto de la población, transformando significativamente el lugar psico-socio-simbólico del trabajo” (Weisz, 2014, p. 145).

De este modo, el trabajo deja de ocupar el centro del proyecto vital de los sujetos, y comienza a ser interpretado como un medio —y no como un fin— dentro de una sociedad donde priman la flexibilidad, el consumo simbólico y las múltiples formas de realización subjetiva.

En este escenario de transformación cultural y subjetiva, la irrupción del neoliberalismo resultó determinante. Este modelo económico, que comenzó a ganar protagonismo en las últimas décadas del siglo XX, no solo redefinió las lógicas del mercado y del Estado, sino que también promovió una serie de valores que reconfiguraron profundamente la relación de los individuos con el trabajo y la vida cotidiana.

Entre estos procesos emergentes se destacan la reivindicación de los valores hedonistas, el culto a la liberación personal, la valorización del tiempo de ocio, la libre expresión y una creciente relativización de las estructuras colectivas. Estas tendencias, gestadas en el marco del neoliberalismo, alcanzarían su máxima expresión en la etapa posterior caracterizada por la Hipermodernidad (Lipovetsky, 1986), donde el sujeto se encuentra expuesto a la aceleración del consumo, la hiperconectividad y nuevas formas de individualismo radicalizado.

Por primera vez en la historia moderna, se observa un debilitamiento generalizado del principio del deber, que había regido la conducta social durante siglos. Atrás queda una época en la que los individuos tenían su destino predeterminado, debían obedecer normas fijas y se organizaban en torno a un orden social estable. Sin embargo, en la Posmodernidad, estas certezas comienzan a disolverse, dando paso a un entorno dominado por la flexibilidad, la incertidumbre y la fragmentación.

En este nuevo escenario, el mundo del trabajo ocupa un lugar determinante. Ya no se espera que las personas mantengan el mismo empleo durante toda su vida, como ocurría en la Modernidad. Según Bula, en esta etapa predomina “[...] la informalidad, la flexibilidad y la precariedad, las tercerizaciones, limitando además la empleabilidad. Comienzan a aparecer numerosos empleos con una alta rotación de los trabajadores, inclusive en el mismo lugar de trabajo” (Bula, 2015, p. 14). Esta lógica laboral intermitente socava las formas estables de vinculación profesional y socava la construcción de trayectorias identitarias duraderas.

Como consecuencia, se produce una fuerte fragmentación social. Las relaciones interpersonales se tornan más frágiles, los grupos de pertenencia pierden cohesión, y las identidades individuales se vuelven móviles, provisorias y sujetas a constantes procesos de construcción y deconstrucción (Bula, 2015). Así, el trabajo ya no constituye el anclaje central de la subjetividad, sino un espacio de tránsito, incertidumbre y redefinición permanente.

Durante la década de 1990, América Latina experimentó un auge de las políticas neoliberales, impulsado por la globalización económica y tecnológica. Este proceso dio lugar a una creciente polarización social, en la que se consolidaron dos extremos: por un lado, aquellos que lograron adaptarse a las nuevas condiciones de competencia, flexibilidad y tecnificación; por otro, los sectores más vulnerables, expuestos a la exclusión sistemática del sistema productivo.

Este nuevo escenario marcó el inicio de un periodo que diversos autores denominan Hipermodernidad, caracterizado por un cambio profundo en el plano simbólico, la emergencia de nuevas pautas culturales y la configuración de un imaginario social distinto. En este contexto, el mercado laboral comenzó a privilegiar perfiles con mentalidades ágiles, capaces de operar en entornos inciertos y salir de la zona de control. Se valoró especialmente a aquellos trabajadores con alta formación técnica y dominio estratégico de las tecnologías digitales.

Según Araújo (2013), la Hipermodernidad impone un ritmo de vertiginosidad y transformación constante que atraviesa todos los ámbitos de la vida cotidiana. Esta dinámica complejiza los procesos identificatorios de los sujetos, especialmente a partir del fenómeno de la hiperconexión digital, que redefine la forma en que las personas se vinculan, trabajan y construyen su identidad.

En el contexto, el tiempo y el espacio del trabajo han sufrido transformaciones profundas en comparación con épocas anteriores. El surgimiento de un tiempo tecnologizado y virtual ha modificado los ciclos vitales de los trabajadores, dificultando cada vez más la delimitación clara entre el tiempo laboral y el tiempo de ocio. Esta conexión permanente con dispositivos tecnológicos y plataformas digitales configura una nueva lógica de disponibilidad constante, donde el trabajo invade progresivamente la esfera privada y subjetiva.

Paralelamente, se intensifica la valorización del rendimiento y la productividad como principios rectores de la vida laboral. En este marco, las empresas tienden a establecer metas orientadas a optimizar el desempeño individual y colectivo, con el objetivo de eliminar tareas consideradas improductivas y maximizar el valor agregado dentro de la cadena productiva. Este proceso no solo redefine el trabajo en términos cuantificables, sino que también introduce nuevas formas de presión subjetiva, al exigir una autogestión eficiente, continua y permanentemente monitoreada.

A lo largo del recorrido histórico desarrollado en este capítulo, se ha puesto en evidencia que el trabajo no es una categoría universal ni atemporal, sino una construcción sociohistórica cargada de significados simbólicos, estructuras de poder y tensiones subjetivas. Desde las primeras formas de subsistencia colectiva hasta los sistemas hipermodernos de producción digital, el trabajo ha operado como un mecanismo de inclusión, jerarquización y disciplinamiento de los individuos. A su vez, las formas en que se organiza, remunera y representa han dejado huellas profundas en la manera en que los sujetos se piensan a sí mismos y se vinculan con los demás.

En el presente, atravesado por lógicas neoliberales y tecnologías de gestión avanzadas, el trabajo ya no aparece como fuente garantizada de identidad ni de seguridad existencial. Por el contrario, se convierte en un escenario de alta exigencia, flexibilidad forzada y responsabilidad individualizada, donde el mandato de la productividad se impone incluso en contextos de inestabilidad y exclusión. La emergencia de tecnologías como la

Inteligencia Artificial Generativa no hace más que intensificar estas tensiones, al desafiar las nociones clásicas de tarea, competencia y valor humano dentro del sistema laboral.

Esta transformación no ocurre en el vacío. En este nuevo escenario, el área de Recursos Humanos (ahora resignificada bajo múltiples denominaciones como Gestión del Talento, People o Happiness) adquiere un rol estratégico. Lejos de limitarse a funciones administrativas, se posiciona como actor central en la mediación entre los objetivos organizacionales y las condiciones subjetivas de los trabajadores. El próximo capítulo abordará en profundidad la evolución de esta función, identificando sus tensiones históricas, sus redefiniciones recientes y su potencial de intervención frente a los desafíos que plantea la disrupción tecnológica en curso.

Cuadro resumen – Evolución histórica del trabajo humano:

Periodo histórico	Características del trabajo	Relación con la subjetividad	Autores/claves teóricas
Sociedades primitivas	Trabajo colectivo orientado a la supervivencia (caza y recolección). Carácter lúdico y no monetarizado.	Trabajo como parte del rito social, sin separación de esferas ni construcción identitaria individual.	Neffa (1999), Rieznik (2001)
Mundo Antiguo (Grecia y Roma)	Trabajo manual asociado a esclavitud. Desvalorización del esfuerzo físico. Solo el ocio y la política eran dignos del ciudadano.	El trabajo no construía identidad. El hombre libre se desarrollaba fuera de él.	Rieznik (2001), Neffa (1999), Aristóteles
Edad Media y Reforma	Surge la valorización cristiana del trabajo como penitencia o camino a la salvación. Aparece ética del deber.	El trabajo se torna vehículo de virtud, sacrificio y ascetismo.	Vatin (1998), Bauman (1999), Reforma protestante
Revolución Industrial / Modernidad	Taylorismo y Fordismo. División técnica del trabajo, producción en masa, estandarización, alienación.	Trabajo central en la identidad del sujeto, pero también fuente de sufrimiento y disciplinamiento.	Taylor (1911), Ford (1922), Dejours (1994), Bauman (1999)
Posmodernidad	Flexibilidad, precarización, pérdida del empleo estable. Revalorización del ocio y cuestionamiento del sacrificio.	Trabajo como fuente inestable de identidad. Fragmentación social y subjetiva.	Bula (2015), Weisz (2014), Dejours (1994)
Hipermodernidad	Hiperconexión, productividad intensiva, digitalización. Difusión del teletrabajo y gestión algorítmica.	Fronteras difusas entre trabajo y vida personal. Presión por la autogestión y el alto rendimiento.	Lipovetsky (1986), Araújo (2013)

1.2 Orígenes y evolución de la función de Recursos Humanos:

La evolución de la función de Recursos Humanos resulta clave para comprender cómo esta área ha pasado de un enfoque meramente administrativo a desempeñar un rol estratégico en las organizaciones contemporáneas. Este tránsito no solo refleja transformaciones estructurales en el mundo del trabajo, sino que también constituye una condición necesaria para analizar su actual interacción con tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial Generativa, en los procesos de selección y gestión de talento.

A lo largo del tiempo, la función de Recursos Humanos se ha ido adaptando progresivamente a los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que han reconfigurado el mundo laboral. Desde un rol inicial centrado en la administración de personal y las relaciones laborales, ha evolucionado hacia una posición de actor estratégico esencial para el logro de los objetivos organizacionales. Esta transformación ha sido impulsada por el desarrollo de teorías de gestión más integrales, por la complejización del mercado de trabajo, por la incorporación de nuevas tecnologías de automatización y por una creciente valorización del capital humano como el principal activo de las empresas modernas.

En una definición inicial, Chiavenato concibe a los Recursos Humanos como “las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (Chiavenato, 2011, p. 2). Esta concepción pone el foco en el rol activo de las personas dentro del entramado productivo, no solo como fuerza de trabajo, sino como agentes clave para la generación de valor.

En sus etapas más tempranas, la gestión de personas se limitaba a funciones eminentemente administrativas: contratación, pago de salarios, control de asistencia y supervisión del cumplimiento de normas básicas laborales. Sin embargo, con el avance de la Revolución Industrial durante los siglos XVIII y XIX, comenzaron a surgir desafíos inéditos como la gestión de grandes volúmenes de trabajadores, el establecimiento de negociaciones colectivas con sindicatos y la necesidad de diseñar prácticas laborales más estructuradas.

En este contexto, emergen los primeros departamentos de personal, cuyo propósito principal era asegurar la eficiencia operativa y gestionar los crecientes conflictos derivados del nuevo modelo de producción fabril en masa.

El siglo XX marcó un punto de inflexión en la evolución de la función de Recursos Humanos, con la irrupción de teorías organizacionales que comenzaron a valorar la motivación, la participación y el bienestar subjetivo de los trabajadores como factores clave del desempeño y la productividad. A partir de estudios empíricos, como los célebres experimentos de Hawthorne realizados por Elton Mayo y sus colaboradores, se evidenció

que las condiciones sociales, emocionales y relacionales influían directamente en la actitud y el rendimiento laboral de los individuos.

Este giro conceptual dio lugar al surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, que promovía un enfoque más integrador en la gestión del talento. Las organizaciones empezaron a comprender que la eficiencia no dependía únicamente de factores técnicos o estructurales, sino también de la satisfacción, la comunicación y el reconocimiento de sus empleados. Así, se inició una transición hacia modelos más humanistas, donde el trabajador comenzó a ser concebido como un sujeto integral, cuyas necesidades emocionales y motivacionales debían ser tenidas en cuenta dentro del diseño organizacional.

Con el auge de la globalización en la segunda mitad del siglo XX y la revolución digital iniciada en el siglo XXI, la función de Recursos Humanos ha adoptado un enfoque decididamente estratégico, alineado con la visión y los objetivos globales de las organizaciones. Este cambio ha venido acompañado por la implementación de modelos avanzados de gestión del talento, liderazgo transformacional, diseño de cultura organizacional y procesos de transformación digital, consolidando a esta área como un pilar fundamental para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

En la actualidad, tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el big data y las plataformas digitales han reconfigurado profundamente los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño. Estas herramientas no solo optimizan la eficiencia operativa, sino que permiten una toma de decisiones más ágil, basada en datos y orientada a la mejora continua.

A lo largo de este subcapítulo se analizará en profundidad el origen, desarrollo y consolidación de la función de Recursos Humanos, así como su creciente protagonismo en la gestión empresarial moderna. Este recorrido permitirá sentar las bases para comprender su vínculo con tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial Generativa, y comenzar a esbozar respuestas iniciales a las preguntas de investigación que guían esta tesis.

Si bien el concepto formal de Recursos Humanos es relativamente reciente, sus antecedentes pueden rastrearse hasta las civilizaciones antiguas. En contextos como la Mesopotamia, el Antiguo Egipto y el Imperio Romano, ya existían formas rudimentarias de administración del trabajo que anticipaban, en términos embrionarios, algunas funciones propias de la gestión actual. Se han hallado registros arqueológicos que evidencian sistemas de contabilidad laboral, a través de los cuales se asignaban roles, se gestionaban pagos y se regulaban las relaciones entre empleadores y trabajadores.

Particularmente en Egipto, la construcción de las pirámides y otras grandes obras públicas exigía una organización laboral altamente sofisticada. Esto implicaba la existencia de

jerarquías claramente definidas, mecanismos formales de supervisión y dispositivos para asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las tareas asignadas. Se establecieron normas para regular las jornadas laborales, los incentivos y castigos, así como procedimientos para la administración de grandes contingentes de mano de obra. Aunque estas prácticas no respondían aún a una concepción moderna del trabajo ni a principios de gestión del talento, constituyen antecedentes significativos de la función que más tarde asumiría el área de Recursos Humanos.

En el contexto de la Antigua Roma, la economía se sostenía fundamentalmente sobre el trabajo esclavo, lo cual determinaba una forma de relación laboral basada en la coerción. No obstante, incluso bajo estas condiciones, se desarrollaron prácticas incipientes de gestión de personas en grandes latifundios, talleres artesanales y estructuras administrativas imperiales. Estas incluían la asignación de funciones específicas, sistemas de control sobre el rendimiento y jerarquías de supervisión que anticipaban algunas lógicas organizacionales posteriores.

Ya en la Edad Media, el modelo gremial representó una transición hacia formas más estructuradas de relaciones laborales. Los gremios artesanales regulaban los procesos de aprendizaje, jerarquizaban los roles entre aprendices, oficiales y maestros, y establecían normas sobre la calidad del trabajo, la formación profesional y los derechos de los trabajadores. Esta etapa permitió el surgimiento de vínculos laborales más estables y reconocidos, aunque aún lejos de constituir un sistema formal de gestión del talento.

La formalización de la gestión del trabajo como disciplina diferenciada se consolidó con la llegada de la Revolución Industrial en los siglos XVIII y XIX. La introducción de maquinaria, la mecanización de los procesos productivos y el auge de la producción en masa transformaron radicalmente la estructura del empleo. Las fábricas comenzaron a incorporar grandes contingentes de trabajadores, lo cual trajo consigo nuevos desafíos en términos de organización interna, control del tiempo laboral, supervisión jerárquica y normatización de las condiciones de trabajo. Este contexto dio origen a los primeros enfoques sistemáticos sobre la administración del personal, sentando las bases de lo que posteriormente se consolidaría como la función moderna de Recursos Humanos.

Durante la etapa más intensa de la Revolución Industrial, las condiciones laborales se caracterizaron por una precariedad extrema: jornadas de hasta 16 horas diarias, trabajo infantil generalizado, ausencia de medidas de seguridad y carencia de derechos básicos. Este contexto de explotación sistemática dio origen a los primeros movimientos obreros organizados y al surgimiento del sindicalismo moderno, cuyas demandas comenzaron a ejercer presión sobre los empleadores para mejorar las condiciones laborales. En respuesta, muchas empresas iniciaron la creación de departamentos de personal, orientados a la gestión de relaciones laborales, la negociación colectiva, la administración de salarios y la supervisión del ambiente de trabajo.

En este punto, Chiavenato (2011) señala que los Recursos Humanos emergen como una consecuencia directa de la complejización de las relaciones internas en las organizaciones, lo cual exigió el desarrollo de análisis más profundos sobre el comportamiento humano, integrando disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología organizacional.

Paralelamente, como se mencionó en el subcapítulo anterior, la incorporación de teorías administrativas como la administración científica de Taylor (1911) permitió una mayor formalización de la función. Bajo esta lógica, comenzaron a proliferar estructuras orientadas al control de la disciplina y la implementación de sistemas de retribución, configurando así un enfoque técnico-funcional de la gestión del personal. Según Endalia (2020), esta etapa se centró en la eficiencia y la estandarización, pero progresivamente fue ampliando su espectro hacia aspectos como los beneficios salariales y la motivación de los empleados.

Chiavenato (2020) distingue tres etapas claves en este proceso de consolidación: la industrialización clásica, centrada en la eficiencia mecánica; la industrialización neoclásica, que introduce aspectos de comportamiento organizacional; y finalmente, la era de la información, donde la gestión de personas se transforma en un eje estratégico y transversal dentro de las organizaciones modernas.

Continuando con esta evolución histórica, la etapa conocida como Industrialización Clásica abarca el periodo comprendido entre la Revolución Industrial y el año 1950. Según Giraldo, “su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados” (Giraldo, 2008, p. 82). Durante este periodo, los trabajadores eran concebidos como un recurso más dentro del sistema productivo, equiparables a las maquinarias, el capital, los materiales y las instalaciones.

Desde esta perspectiva, la gestión de Recursos Humanos se desarrolló con un enfoque instrumentalista, focalizado en el control, la disciplina y la eficiencia operativa. El trabajador representaba un costo para la organización, y por lo tanto debía ser gestionado bajo principios de racionalización similares a los que se aplicaban al resto de los insumos productivos.

Chiavenato caracteriza la estructura organizacional de este periodo como altamente jerárquica y burocrática, con un “formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes” (Chiavenato, 2011, p. 7). Dentro de este esquema rígido, no había lugar para la creatividad ni para la participación de los empleados: su rol se limitaba a ejecutar tareas repetitivas bajo una lógica de obediencia y estandarización. La iniciativa individual era desalentada y cualquier cambio en las dinámicas laborales era percibido como una amenaza al orden institucional establecido.

Esta configuración organizacional (cerrada, verticalista y controladora) definió los contornos de una función de Recursos Humanos concebida como dispositivo disciplinario, más orientada a prevenir conflictos que a promover el desarrollo del talento. Sin embargo, esta concepción comenzaría a ser desafiada en décadas posteriores, en el marco de nuevas dinámicas económicas, culturales y tecnológicas que darían paso a la llamada industrialización neoclásica.

Durante esta primera etapa, el valor del talento humano se medía exclusivamente en términos de su capacidad para operar maquinaria bajo condiciones estandarizadas. En este marco, los tres pilares fundamentales de la producción eran la tierra, el capital y el trabajo, aunque este último era concebido más como un insumo que como una dimensión estratégica. Los trabajadores no eran reconocidos como agentes activos del proceso productivo, sino como piezas reemplazables dentro de un engranaje industrial orientado a la maximización de la eficiencia operativa. Tal como lo describe Giraldo, “los puestos de trabajo eran diseñados de manera rígida y permanente para maximizar la eficiencia operativa, exigiendo a los empleados adaptarse a ellos en función de las necesidades tecnológicas y organizacionales” (Giraldo, 2008, p. 83).

Sin embargo, este paradigma comenzó a transformarse con el advenimiento de la Industrialización Neoclásica, que abarca el periodo comprendido entre 1950 y 1990. Esta etapa estuvo fuertemente influenciada por el impacto de la Segunda Guerra Mundial, los procesos de reconstrucción global y el reordenamiento geopolítico entre grandes potencias. En este contexto, emergieron nuevas corrientes en el pensamiento organizacional que promovieron una visión más amplia e integradora de la gestión empresarial.

Según Giraldo, durante este periodo se introdujo una “visión sistémica y multidisciplinaria (holística)” que, junto con el relativismo organizacional, comenzó a permear las teorías administrativas tradicionales (Giraldo, 2008, p. 83). Las organizaciones fueron vistas ya no como máquinas aisladas, sino como sistemas complejos que interactúan con su entorno y requieren adaptabilidad para sobrevivir y prosperar.

En este sentido, la industrialización neoclásica representó un intento por mejorar la arquitectura organizacional a través de enfoques más flexibles y participativos. Se incorporaron nociones de cambio, adaptación y cultura organizacional como variables relevantes para la supervivencia empresarial en un entorno cada vez más competitivo. No obstante, tal como señala el propio Giraldo, estos avances no fueron suficientes para dismantlar completamente la rigidez estructural heredada: “se promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, pero no fue suficiente, ya que no logró cambiar la rigidez de la estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba” (Giraldo, 2008, p. 83).

Este periodo intermedio funcionó como una etapa de transición hacia modelos de gestión más participativos, que reconocerían progresivamente el rol del capital humano como factor crítico de éxito. Tal como se verá en la siguiente etapa, fue la era de la información y el conocimiento la que permitiría consolidar este giro estratégico en la gestión de personas.

Esta etapa intermedia, signada por una creciente presión por el cambio y la incorporación de tecnologías en todas las esferas de la sociedad, dio paso a lo que Chiavenato (2011) denomina la Era de la Información, iniciada hacia la década de 1990 y vigente hasta la actualidad, aunque atravesando ya una transición progresiva hacia la llamada Era de la Inteligencia. Esta nueva fase se caracteriza por una velocidad de transformación drástica, donde la globalización y la innovación tecnológica operan como vectores centrales de competitividad.

En este escenario, cada avance tecnológico es rápidamente superado por uno más eficiente, de menor costo y mayor alcance, generando una auténtica “carrera tecnológica” entre las principales potencias del mundo, orientada a ganar ventaja productiva y maximizar el bienestar social.

Durante la Era de la Información, se consolida una economía globalizada que facilita el intercambio transnacional de bienes, materias primas, servicios e ideas. Esta conectividad obligó a las empresas a replantearse sus estrategias competitivas, no solo en términos de eficiencia operativa o márgenes comerciales, sino también en relación con su capacidad de atraer y retener talento altamente calificado. La ventaja competitiva comenzó a depender en mayor medida del capital humano y de su alineación con procesos de innovación continua.

En este contexto, la adaptabilidad organizacional se volvió un imperativo estratégico. Las estructuras jerárquicas tradicionales, caracterizadas por su rigidez, comenzaron a ser reemplazadas por modelos más dinámicos, basados en equipos de trabajo multifuncionales, orientados a objetivos específicos y capaces de operar en entornos cambiantes. Como señala Chiavenato: “los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente debido a los cambios del entorno y de la tecnología”, mientras que “los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes” (Chiavenato, 2011, p. 8). Esto implica un tránsito desde estructuras basadas en áreas estables, hacia esquemas de trabajo más ágiles, transitorios y flexibles, con foco en la misión y el propósito organizacional.

A medida que el modelo fabril alcanzaba su madurez estructural y funcional, se consolidó una nueva lógica de valorización del conocimiento, la inteligencia estratégica y la agilidad adaptativa. En este nuevo paradigma, el trabajo dejó de ser percibido como mera ejecución repetitiva, para adquirir valor como actividad creativa, analítica y transformadora. Así, la gestión de personas dejó de estar confinada a un rol

administrativo, y se transformó en un actor clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

Este giro estratégico se tradujo en la incorporación de herramientas como el Balanced Scorecard de Recursos Humanos, una metodología orientada a alinear los objetivos de capital humano con las metas corporativas, evaluando el desempeño mediante indicadores multidimensionales. Autores como Becker, Huselid y Ulrich fueron pioneros en este enfoque, al promover la visión de un área de Recursos Humanos que ya no solo administra, sino que genera valor medible para la organización.

Asimismo, emergió un nuevo enfoque basado en la medición del retorno sobre la inversión (ROI) de los programas y políticas de Recursos Humanos. Esta orientación buscó cuantificar el impacto de iniciativas como la capacitación, el desarrollo del liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del desempeño. Como señalan Cascio (2000) y Lawler & Mohrman (2003), esta etapa se caracterizó por la creciente utilización de HR Metrics: indicadores cuantitativos y cualitativos capaces de vincular las acciones de Recursos Humanos con los resultados del negocio.

En síntesis, la Era de la Información representa un punto de inflexión donde Recursos Humanos pasa de ser una función operativa para convertirse en una unidad estratégica con impacto transversal. Este cambio no solo alteró las prácticas y estructuras internas de la función, sino que sentó las bases para su actual protagonismo frente a los desafíos emergentes, como la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa en los procesos de selección, desarrollo y toma de decisiones.

El recorrido histórico por la evolución de la función de Recursos Humanos permite comprender que su consolidación como disciplina profesional y estratégica no fue un proceso lineal, sino el resultado de una serie de transformaciones estructurales, tecnológicas y culturales que reformularon el lugar del trabajo en la sociedad. Desde sus orígenes como instancia meramente administrativa centrada en la vigilancia y el cumplimiento de normas, hasta su reconversión en un socio estratégico de negocio (Business Partner), el área ha debido redefinir sus objetivos, sus herramientas y su modo de incidir en las dinámicas organizacionales.

Este proceso de expansión funcional ha estado fuertemente influenciado por los cambios en los paradigmas de gestión, el avance de las tecnologías digitales, la globalización de los mercados y la creciente centralidad del conocimiento como factor de producción. La incorporación de dimensiones como el liderazgo, la cultura organizacional, el desarrollo de competencias, el bienestar y la gestión del desempeño ha contribuido a que Recursos Humanos sea hoy percibido no solo como un soporte, sino como un agente de transformación organizacional.

No obstante, esta transformación también ha conllevado tensiones significativas. La necesidad de vincular sus acciones con resultados medibles y estratégicos ha puesto a la función bajo una presión constante por justificar su valor, adaptarse a la velocidad del cambio y responder a desafíos crecientes como la diversidad, la innovación y la sostenibilidad. En este sentido, la irrupción de tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial Generativa constituye un nuevo punto de inflexión para el área: no se trata solo de incorporar nuevas herramientas, sino de revisar críticamente el rol ético, técnico y humano de quienes gestionan el talento en un contexto de creciente automatización.

Este subcapítulo ha permitido observar que la evolución de Recursos Humanos no puede comprenderse de manera aislada del contexto social e histórico en el que se desarrolla. Por el contrario, su trayectoria refleja transformaciones significativas en la forma de concebir al trabajador, a la organización y al valor del trabajo. Analizar esta genealogía resulta clave para interpretar los desafíos que plantea la disrupción actual, en la que la IA Generativa no solo introduce automatización, sino que propone una redefinición del vínculo entre tecnología, subjetividad y decisiones organizacionales.

Cuadro Resumen – Evolución histórica del rol de Recursos Humanos

Periodo Histórico	Características del Rol de RR.HH.	Aportes Clave
Antigüedad (Egipto, Mesopotamia, Roma)	Administración rudimentaria del trabajo: asignación de roles, pagos, jerarquías laborales.	Primeros sistemas de administración laboral documentados.
Edad Media (Gremios, talleres)	Aparición de gremios, estructura jerárquica de aprendizaje (aprendiz, oficial, maestro).	Formalización incipiente de relaciones laborales jerárquicas.
Revolución Industrial (Siglos XVIII-XIX)	Emergencia de departamentos de personal por conflicto laboral y sindicalismo. Visión disciplinaria.	Nace la función formal de RR.HH. vinculada al orden fabril.
Industrialización Clásica (hasta 1950)	RR.HH. como recurso productivo similar a maquinaria. Función controladora, modelo burocrático.	Consolidación del paradigma taylorista-fordista.
Industrialización Neoclásica (1950-1990)	Inicio de enfoque sistémico y multidisciplinario. Se reconocen límites de la rigidez funcional.	Reconocimiento de la necesidad de cambio organizacional.
Era de la Información (desde 1990)	Digitalización, globalización y transformación cultural. Estructuras flexibles, foco en talento.	Instalación de RR.HH. como actor estratégico y flexible.
Era de la Inteligencia (presente)	Énfasis en adaptabilidad, ROI del talento, trabajo	RR.HH. como partner tecnológico, analítico y humano.

	intelectual, IA y métricas de RR.HH.	
--	--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2011, 2020), Giraldo (2008), Endalia (2020) y autores varios citados en el desarrollo del subcapítulo.

1.3 Tendencias en la gestión del talento:

En las últimas décadas, la gestión del talento ha transitado una profunda transformación, marcada por la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, competitivo y atravesado por la tecnología. Este cambio ha dejado atrás los modelos tradicionales de administración de Recursos Humanos, caracterizados por un enfoque rígido, burocrático y operativo, para dar paso a prácticas más ágiles, estratégicas y orientadas al valor agregado.

Por consiguiente, hoy la gestión del talento se centra en múltiples dimensiones: el desarrollo continuo de habilidades, la retención de empleados clave, la atracción de perfiles críticos, la integración de tecnologías emergentes y la consolidación de culturas organizacionales sólidas. En este marco, las organizaciones buscan no solo mejorar la eficiencia, sino también generar ecosistemas laborales que potencien el bienestar y la colaboración.

Una muestra de esta evolución se observa en el enfoque ecosistémico promovido por Deloitte (2018), quien plantea la necesidad de construir una “organización social” que combine crecimiento económico con compromiso social. En este modelo, la empresa asume un rol activo en la escucha de sus públicos, la inversión sostenible y la gestión consciente del cambio, consolidándose como agente de impacto positivo tanto dentro como fuera de sus límites institucionales.

En línea con el enfoque que esta tesis propone (basado en el análisis de las transformaciones estructurales que atraviesan a las organizaciones contemporáneas) resulta evidente que el área de Recursos Humanos no permanece al margen de esta nueva realidad social. Por el contrario, se convierte en un actor clave llamado a liderar la adaptación estratégica. En este marco, emergen **siete desafíos prioritarios** que condensan las responsabilidades centrales de la función y que constituyen un marco orientador para su acción en contextos dinámicos:

1. Diseñar entornos de trabajo saludables, reconfigurando funciones, roles y tareas en función del bienestar colectivo.
2. Revalorizar la experiencia humana en el trabajo, integrando aspectos emocionales, simbólicos y de sentido.
3. Desarrollar equipos con capacidades de liderazgo distribuido, capaces de gestionar colectivamente la complejidad.

4. Integrar de forma estratégica la tecnología en los equipos de trabajo, promoviendo la colaboración hombre-máquina.
5. Establecer procesos de aprendizaje continuo y adaptativo a lo largo del ciclo laboral.
6. Acceder y gestionar el talento con una visión holística, que considere no solo competencias técnicas sino también atributos actitudinales.
7. Promover culturas de autonomía, donde las personas puedan ejercer su capacidad de elección y autogestión.

Por consiguiente, el monitoreo y desarrollo eficaz de estas siete dimensiones permite a Recursos Humanos consolidar su rol como Business Partner dentro de las organizaciones. Este posicionamiento estratégico, largamente anhelado por el área, habilita su participación activa en la toma de decisiones clave del negocio, dotándola de legitimidad para incidir transversalmente en los resultados organizacionales.

Finalmente, en un escenario globalizado y tecnológicamente acelerado, donde los cambios son constantes y profundos, la ventaja competitiva de las empresas se juega en el plano humano. Las capacidades diferenciales no solo estarán determinadas por los activos tecnológicos disponibles, sino por la capacidad de construir equipos resilientes, flexibles y orientados a la creación de valor sostenible en el tiempo.

En esta misma dirección, la autora Pía María Thoren destaca que el área de Recursos Humanos atraviesa una transformación sustancial, dejando atrás su rol tradicional enfocado en la estandarización, las políticas internas y el control administrativo. Según la autora, “el rol de Recursos Humanos está cambiando de una función administrativa a un rol de colaborador interno de alto valor estratégico. El rol tradicional de Recursos Humanos estaba enfocado en implementar estándares, políticas y controles. Ahora el foco está en la velocidad y los clientes internos. Recursos Humanos debe ser flexible, adaptable e innovador para apoyar a la gerencia y a los empleados. El objetivo es ayudar a las personas a ser más competentes en sus roles, a trabajar mejor con otros y a tomar decisiones más rápidas y cercanas a los clientes” (Thoren, 2020, p. 80).

Este nuevo enfoque pone en relieve la necesidad de que Recursos Humanos desarrolle una mirada holística, transversal y adaptativa, alineada con la velocidad de los cambios actuales. En escenarios marcados por la ambigüedad, la volatilidad y la transformación tecnológica constante, el área debe posicionarse como facilitadora del cambio organizacional, acompañando tanto a líderes como a equipos en su evolución hacia formas de trabajo más ágiles y colaborativas.

Asimismo, esta redefinición del mindset del área refuerza la pertinencia de explorar cómo tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial Generativa, pueden consolidar su protagonismo estratégico. En particular, se abre una línea directa con los objetivos de esta investigación, en tanto la IA Generativa promete transformar profundamente la forma en

que se toman decisiones, se diseñan procesos de selección y se configuran nuevas lógicas de relación entre personas, tecnología y negocio.

Dentro de este escenario de transformación del sector de Recursos Humanos hacia un rol estratégico como socio del negocio (Business Partner), emergen líneas de acción clave que responden simultáneamente a demandas provenientes del talento, del mercado y del contexto global. Estas tendencias no sólo reflejan una evolución funcional, sino que además delimitan el campo de acción donde la Inteligencia Artificial Generativa podría tener un impacto significativo. A continuación, se describen las principales tendencias que están configurando la gestión del talento en las organizaciones contemporáneas:

1) People Analytics y toma de decisiones basada en datos

El uso de People Analytics ha revolucionado el paradigma de la gestión del talento, sustituyendo las intuiciones por decisiones fundamentadas en datos concretos. Mediante el análisis de grandes volúmenes de información, las organizaciones pueden anticipar patrones de comportamiento, identificar riesgos de rotación, mejorar los procesos de selección y diseñar estrategias de retención más efectivas.

Estas herramientas, muchas de ellas potenciadas por Big Data e inteligencia artificial, han permitido avanzar hacia una gestión del talento más estratégica, alineada con los objetivos de negocio y apoyada en métricas cuantificables. Así, los departamentos de Recursos Humanos pueden identificar oportunidades de mejora en tiempo real, diseñar intervenciones específicas y demostrar el retorno sobre la inversión de sus iniciativas.

2) Flexibilidad y nuevas modalidades de trabajo

El auge del teletrabajo, los esquemas híbridos y las jornadas flexibles ha redefinido profundamente las formas de organizar el trabajo. Este cambio, acelerado por la pandemia de COVID-19, puso en evidencia que la productividad no está necesariamente vinculada a la presencialidad.

En este nuevo modelo, las organizaciones promueven entornos laborales más autónomos, permitiendo una mayor conciliación entre la vida personal y profesional. Esta flexibilidad, además de aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, ha demostrado ser un factor crítico en la atracción y retención de talento, especialmente en generaciones más jóvenes.

3) Personalización de la experiencia del empleado

La experiencia del empleado (Employee Experience) se ha consolidado como un eje central de la estrategia de talento. Este enfoque implica diseñar experiencias personalizadas que contemplen las necesidades, expectativas y trayectorias individuales de cada colaborador.

La personalización no se limita a los beneficios tangibles, sino que abarca también el diseño de programas de desarrollo, espacios de escucha activa, herramientas de feedback

continuo y propuestas de valor diferenciadas según perfiles generacionales o etapas de carrera.

Organizaciones líderes han incorporado plataformas de feedback en tiempo real, tecnologías de aprendizaje digital adaptativo y mecanismos de reconocimiento que fomentan la motivación, el sentido de pertenencia y la fidelización del talento.

4) Liderazgo digital, upskilling y reskilling

La transformación digital ha exigido una redefinición del liderazgo organizacional. Hoy se espera que los líderes sean ágiles, empáticos, digitales y capaces de guiar a sus equipos en contextos marcados por la incertidumbre y la disrupción tecnológica.

En este marco, adquieren relevancia nuevas competencias como la inteligencia emocional, el pensamiento adaptativo y la gestión del cambio. Asimismo, el desarrollo de habilidades técnicas (upskilling) y la reconversión de perfiles laborales (reskilling) se han vuelto prioridades para preparar a las personas frente a los desafíos de la automatización y la inteligencia artificial.

Finalmente, la promoción de la diversidad y la inclusión no sólo responde a principios éticos, sino que también se alinea con los objetivos de innovación, desempeño y reputación empresarial. La construcción de equipos diversos y culturalmente inclusivos ha demostrado potenciar la creatividad, la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional.

En síntesis, la evolución reciente de la gestión del talento ha estado fuertemente influenciada por la digitalización, la irrupción de modelos laborales flexibles y el despliegue de herramientas analíticas orientadas a la toma de decisiones. Las organizaciones que han sabido incorporar estas transformaciones no solo incrementan su capacidad de atracción y fidelización de talento, sino que también logran una mayor coherencia con las expectativas de las nuevas generaciones, marcadas por la demanda de propósito, autonomía y experiencias significativas.

Asimismo, en un entorno laboral caracterizado por la velocidad del cambio, la incertidumbre tecnológica y la fragmentación de las trayectorias profesionales, el área de Recursos Humanos enfrenta el desafío de diseñar estrategias adaptativas que sitúen a las personas en el centro de la agenda organizacional. La capacidad de construir entornos laborales ágiles, inclusivos y centrados en el desarrollo continuo será determinante para consolidar su rol como socio estratégico del negocio.

Este recorrido por las principales tendencias permite anticipar que el futuro de la gestión del talento estará profundamente atravesado por tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial Generativa. Lejos de constituir una amenaza aislada, su impacto debe analizarse dentro de una dinámica evolutiva más amplia, que redefine no sólo los procesos de selección y desarrollo, sino también las formas en que las organizaciones comprenden y gestionan el trabajo humano. En el próximo capítulo, se abordará

precisamente esta intersección entre tecnología y función de Recursos Humanos, explorando los aportes, tensiones y oportunidades que emergen ante esta nueva frontera digital.

Cuadro Resumen – Principales tendencias en la gestión del talento:

Tendencia	Síntesis y aportes clave
People Analytics y toma de decisiones basada en datos	Uso intensivo de Big Data para anticipar comportamientos, optimizar procesos y alinear la gestión del talento con los objetivos estratégicos.
Flexibilidad y nuevas modalidades de trabajo	Implementación de esquemas híbridos, teletrabajo y horarios flexibles, que promueven autonomía, bienestar y mayor compromiso.
Personalización de la experiencia del empleado (EX)	Diseño de estrategias centradas en el bienestar, desarrollo y motivación individual, utilizando herramientas digitales y feedback continuo.
Liderazgo digital, upskilling y reskilling	Reconfiguración del liderazgo hacia modelos ágiles y digitales. Foco en la inteligencia emocional, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo como ventaja competitiva.

1.4 El impacto de la tecnología en la transformación de Recursos Humanos:

Como cierre del primer capítulo, este apartado introduce las bases del proceso de transformación digital en el área de Recursos Humanos, en directa sintonía con los objetivos específicos de esta investigación, que apuntan a analizar los beneficios, riesgos y desafíos asociados a la incorporación de la Inteligencia Artificial Generativa en los procesos de contratación. El análisis se centrará en cómo la adopción tecnológica ha redefinido el rol histórico de Recursos Humanos, consolidándola como un actor clave dentro de la estrategia organizacional y ampliando su capacidad de incidencia en la toma de decisiones de negocio.

Desde la integración de herramientas como Big Data y People Analytics, hasta la automatización de procesos mediante inteligencia artificial, la gestión del talento ha evolucionado hacia un modelo mucho más dinámico, personalizado y orientado por datos. Este nuevo paradigma ha permitido aumentar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del empleado y generar un marco más robusto para la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

A la luz de esta nueva realidad global, caracterizada por la velocidad del cambio y la disrupción tecnológica, se vuelve imprescindible que los equipos de Recursos Humanos reformulen el diseño de perfiles, funciones y niveles de intervención en las organizaciones. La consolidación de un enfoque basado en datos, junto con la incorporación de herramientas de IA Generativa, posiciona al área como una fuente

estratégica de ventaja competitiva, capaz de anticiparse a las exigencias del mercado y contribuir activamente a la rentabilidad del negocio.

En el escenario actual, el volumen y la disponibilidad de datos han alcanzado dimensiones sin precedentes, generando un entorno donde la capacidad de interpretación y discernimiento resulta crítica. En este contexto, no se trata únicamente de acumular información, sino de identificar aquella que aporta valor real tanto para el negocio presente como para sus proyecciones futuras. En una economía caracterizada por márgenes de rentabilidad en declive y por barreras de entrada cada vez más reducidas para nuevos competidores, resulta esencial incorporar tanto el aprendizaje organizacional acumulado como una lectura estratégica de las trayectorias pasadas de la empresa. De allí se desprende la necesidad de desarrollar un nuevo mindset en Recursos Humanos, orientado a la anticipación, la flexibilidad y la capacidad de análisis predictivo.

Según González (2023), la integración del Big Data, la inteligencia artificial y la tecnología predictiva en la cadena de valor empresarial ha reformulado los enfoques tradicionales de gestión en múltiples áreas. Particularmente en Recursos Humanos, estas tecnologías han comenzado a desempeñar un papel decisivo en el procesamiento masivo de datos, la automatización de decisiones operativas, el diseño de escenarios predictivos, y la mejora de la productividad organizacional mediante estructuras más ágiles y menos dependientes de procesos burocráticos. En este sentido, la inteligencia artificial no solo se ha consolidado como una herramienta transformadora, sino que ha sido identificada como el eje de una nueva “carrera espacial” entre las potencias globales por su dominio e innovación.

La evolución de la inteligencia artificial ha sido notable desde sus primeros postulados hasta las aplicaciones contemporáneas basadas en algoritmos avanzados, aprendizaje automático (machine learning) y redes neuronales. Si bien en sus orígenes predominaba la visión mecanicista de replicar el pensamiento humano, con el tiempo la IA ha trascendido ese paradigma hacia formas más complejas y adaptativas. Para entender este proceso, es imprescindible retroceder hasta la década de 1930, cuando comenzaron a esbozarse las primeras teorías sobre sistemas artificiales capaces de emular funciones cognitivas. En particular, Palos (2022) señala que, en 1937, Alan Turing (considerado el padre de la informática moderna) introdujo el concepto de algoritmo y sentó las bases de la computación moderna, marcando un hito en la historia del pensamiento automatizado.

La historia de la inteligencia artificial como disciplina formal encuentra un punto de inflexión en el pensamiento de Alan Turing. En 1950, Turing dejó un legado indeleble al plantear la pregunta: “¿Pueden las máquinas pensar?”, en su influyente artículo publicado en *Mind*. Esta interrogante marcó el inicio de un debate epistemológico y técnico que aún persiste, al proponer que una máquina verdaderamente inteligente sería aquella capaz de engañar a un humano en una conversación. De allí nace la célebre Prueba de Turing, cuyo

propósito era evaluar si una máquina podía simular comportamientos inteligentes de manera indistinguible de una persona (Terrones, 2018, p. 42).

Durante la misma década, comenzaron a desarrollarse los primeros avances tangibles en la construcción de sistemas inteligentes. En 1957, el psicólogo Frank Rosenblatt creó el Perceptrón, una red neuronal artificial con capacidad para identificar patrones en imágenes y textos. Casi en paralelo, John McCarthy introdujo el lenguaje de programación LISP, diseñado específicamente para aplicaciones de IA. Estos desarrollos dieron lugar a las primeras aplicaciones prácticas, aunque aún limitadas, en juegos como el tres en línea o resolución de problemas simples (Code, 2023).

Uno de los hitos fundacionales fue la Conferencia de Dartmouth en 1956, organizada por McCarthy y Marvin Minsky, la cual sentó las bases formales del campo de la IA. Este encuentro permitió reunir a investigadores de diversas disciplinas, generando un impulso decisivo que llevó a la creación de centros de investigación en universidades como MIT y Stanford, que aún hoy lideran desarrollos en la materia (Rodríguez, 2023, p. 15).

Entre las décadas de 1950 y 1970 surgieron programas emblemáticos como el Logic Theorist y el General Problem Solver, que alentaron grandes expectativas. No obstante, estas ambiciones se vieron truncadas en los años 70 y 80, con lo que se denominó el “invierno de la IA”. En esta etapa, el escaso avance práctico, los altos costos y las limitaciones técnicas provocaron una pérdida generalizada de interés y de financiación (Rodríguez, 2023, p. 18). Sin embargo, la década de 1980 marcó el renacimiento de las redes neuronales y la consolidación del aprendizaje automático, lo cual reavivó las perspectivas y sentó las bases de la revolución actual.

A partir de los años 90, se produjo una aceleración significativa en el desarrollo tecnológico. La expansión de la capacidad de procesamiento, sumada al acceso a grandes volúmenes de datos, permitió el diseño de algoritmos más potentes como árboles de decisión, máquinas de soporte vectorial y redes neuronales profundas. Estos avances impactaron directamente en áreas críticas como el análisis de datos, la predicción de comportamientos y la automatización de procesos complejos (Rodríguez, 2023).

Con el ingreso al siglo XXI, la inteligencia artificial comienza a consolidarse como una tecnología transversal y estratégica. Durante los primeros años 2000, los avances en hardware y la disponibilidad masiva de datos generaron desarrollos notables en visión por computadora, asistentes virtuales y reconocimiento de voz. Estos avances también encontraron aplicación directa en la función de Recursos Humanos, a través de la implementación de chatbots para atención interna, sistemas de recomendaciones de desarrollo de carrera, y plataformas de reclutamiento automatizado.

Desde 2010 en adelante, la irrupción del deep learning marcó un nuevo salto cualitativo. La posibilidad de entrenar redes neuronales profundas con grandes volúmenes de datos

permitió construir modelos sofisticados para procesamiento del lenguaje natural (PLN), generación de contenido, predicción de desempeño y análisis de sentimientos. Este punto de inflexión consolidó a la IA como una herramienta estratégica en múltiples sectores, incluido el área de Gestión Humana, que comenzó a adoptar estas tecnologías para transformar radicalmente sus prácticas tradicionales.

El impacto contemporáneo de la tecnología en la función de Recursos Humanos se ha visto potenciado por tres fuerzas clave. En primer lugar, la necesidad de evolucionar desde un rol meramente administrativo hacia una posición estratégica dentro del negocio. En segundo término, la comprensión de que la digitalización actúa como un habilitador para construir equipos más sólidos, identidades laborales más consistentes y procesos de atracción y fidelización de talento más eficientes. Por último, el cambio en las habilidades requeridas en el sector, donde se observa un giro hacia perfiles más analíticos, digitales y orientados a la toma de decisiones basada en datos.

Este proceso de transformación se ha desplegado en distintas etapas, marcando puntos de inflexión que permitieron un desarrollo exponencial en comparación con las prácticas históricas. En una primera fase, se destacó la digitalización y automatización de procesos operativos. Este paso inicial fue decisivo para liberar capacidad operativa y permitir que el área de Recursos Humanos pueda enfocarse en tareas de mayor valor agregado. Así, comenzó a consolidarse una imagen más científica y estratégica del sector, superando su histórica percepción como función de soporte de bajo impacto organizacional.

En esta etapa inicial de cambio reciente —no desde una mirada histórica, sino desde la adopción tecnológica del presente— se observan tres campos fundamentales que fueron protagonistas de esta reconfiguración:

- **Reclutamiento y Selección:** La incorporación de algoritmos y sistemas de inteligencia artificial permitió automatizar el filtrado de candidatos, mejorar la precisión en la selección y reducir tiempos en los ciclos de contratación. La predicción de la adecuación de perfiles a través de modelos basados en datos se ha vuelto una herramienta central en procesos de atracción de talento.
- **Gestión del Desempeño:** La utilización de herramientas digitales ha facilitado una evaluación continua y en tiempo real del rendimiento individual y colectivo. Se ha incrementado la capacidad de identificar patrones, detectar fortalezas y anticipar necesidades de desarrollo, promoviendo un enfoque más dinámico y proactivo en la gestión del capital humano.
- **Formación y Desarrollo:** Las plataformas de e-learning potenciadas por IA permiten personalizar los trayectos de aprendizaje en función de los intereses, el ritmo y las competencias del colaborador. Esto ha transformado la capacitación en una experiencia más eficiente, motivadora y alineada con los objetivos del negocio.

Más allá de esta automatización de procesos, un nuevo hito ha comenzado a redefinir el panorama: la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa. Esta tecnología abre un nuevo ciclo de transformación, donde las capacidades de creación autónoma, contextualización de contenidos y procesamiento de lenguaje natural se integran a los procesos de Recursos Humanos. Su impacto se refleja ya en la redefinición de perfiles laborales, en la reformulación de procesos internos y en la aceleración de la innovación organizacional.

Según Randstad (2025), en su reporte sobre “Las 12 posiciones laborales de alta demanda en Uruguay y Argentina durante el primer semestre del 2025”, casi el 50% de los puestos más solicitados están directamente vinculados a disciplinas tecnológicas como manejo de datos, ciberseguridad, experiencia de usuario y gestión de proyectos. Esta tendencia refleja la creciente demanda por competencias digitales y señala un desplazamiento estructural hacia perfiles más adaptados a entornos de alta innovación.

A su vez, otras publicaciones de Randstad destacan que muchas profesiones tradicionales están en franco retroceso, mientras que se consolidan nuevas especializaciones vinculadas al ecosistema digital. Esto evidencia no solo un cambio en la demanda del mercado laboral, sino también una reconfiguración de la oferta educativa y formativa.

Por su parte, el Foro Económico Mundial (2023) proyecta que la evolución en la distribución del trabajo entre humanos y sistemas automatizados producirá una reconfiguración profunda del mercado global. Se estima que 85 millones de empleos podrían ser desplazados por la automatización, pero también que surgirán aproximadamente 97 millones de nuevas posiciones orientadas a la colaboración entre personas, máquinas y algoritmos. Este nuevo equilibrio plantea tanto desafíos como oportunidades para las organizaciones que logren adaptarse al ritmo del cambio tecnológico.

Este cambio estructural en el empleo, acelerado por la disrupción tecnológica, pone de manifiesto la urgencia de revisar y actualizar las competencias laborales de manera sistemática. En este nuevo paradigma, la formación continua y la capacitación especializada se tornan indispensables para que los profesionales puedan reconvertirse y enfrentar con éxito los desafíos de un mercado laboral profundamente transformado. Tal como señala el Foro Económico Mundial (2023), resulta prioritario impulsar programas de reciclaje profesional y actualización de habilidades (reskilling y upskilling), que permitan mantener a los trabajadores competitivos y preparados para las oportunidades de la Cuarta Revolución Industrial.

En paralelo, el informe subraya la relevancia creciente de los espacios de aprendizaje digital, los cuales brindan entornos dinámicos, escalables y flexibles para adquirir nuevas capacidades. No obstante, su implementación efectiva dentro de las organizaciones requiere sortear barreras complejas: la rápida obsolescencia de conocimientos, la

fragmentación de la experiencia de usuario, y la necesidad de construir entornos de seguridad psicológica donde el error y la exploración sean parte del proceso de desarrollo. Las plataformas digitales no solo deben facilitar el acceso al conocimiento, sino también integrarse con una visión humanista y estratégica del talento, para potenciar el rendimiento sostenible de los colaboradores.

Dentro de este contexto, la Cuarta Revolución Industrial ha provocado un impacto transversal en diversas funciones clave del área de Recursos Humanos. A continuación, se destacan cuatro segmentos donde el uso de tecnologías emergentes ha redefinido prácticas tradicionales:

1. People Analytics y toma de decisiones basada en datos:

La capacidad de analizar grandes volúmenes de información ha dotado a Recursos Humanos de herramientas para prever comportamientos, anticipar riesgos y personalizar experiencias. La integración de métricas sobre desempeño, clima, compromiso y bienestar ha transformado la toma de decisiones, alineándola con los objetivos del negocio. Esta orientación basada en evidencia contribuye a mejorar la productividad, reducir los costos por rotación y estrechar los márgenes de error en procesos críticos como la selección y retención de talento.

2. Automatización de procesos y digitalización operativa:

El uso de plataformas en la nube, inteligencia de procesos y herramientas de autoservicio ha permitido automatizar tareas operativas, tales como la gestión de nóminas, solicitudes administrativas o seguimiento de objetivos. Este cambio ha liberado capacidad técnica y cognitiva para que los profesionales de RR.HH. se concentren en funciones de alto valor estratégico, como el diseño de culturas organizacionales, la gestión del cambio o el desarrollo del liderazgo. La digitalización ha sido clave para construir áreas más ágiles, analíticas y centradas en el usuario interno.

3. Inteligencia Artificial y aprendizaje automático:

La incorporación de IA Generativa y algoritmos de machine learning ha introducido nuevas posibilidades en la predicción de rotación, el diseño de rutas de desarrollo y la generación de contenidos personalizados para onboarding, formación y comunicaciones internas. Asimismo, los chatbots se consolidan como asistentes que optimizan la experiencia del empleado, resolviendo inquietudes en tiempo real y liberando tiempo a los equipos. Estas tecnologías favorecen la anticipación, la segmentación y el diseño de intervenciones ajustadas a cada perfil organizacional.

4. Flexibilidad laboral y entornos remotos:

La implementación de modelos híbridos y esquemas flexibles se ha convertido en un estándar competitivo en la atracción y fidelización de talento. Herramientas de colaboración digital, sistemas de gestión del desempeño remoto y plataformas de

bienestar han permitido rediseñar el vínculo entre empresa y colaborador. El estudio Workmonitor de Randstad (2025), basado en 26.000 encuestas en 35 países, revela que el 83% de los trabajadores considera el equilibrio entre la vida personal y profesional como un factor decisivo para permanecer en una organización o buscar nuevas oportunidades. Esta estadística confirma que la tecnología no solo transforma procesos, sino también expectativas y culturas laborales.

Para finalizar este subcapítulo, se debe destacar que se ha observado, que el impacto de la transformación digital en la función de Recursos Humanos ha sido profundo y estructural. La irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data y los entornos colaborativos digitales no solo ha redefinido la gestión del talento, sino que ha potenciado su capacidad para operar como socio estratégico en la creación de valor organizacional. Las empresas que logren incorporar de manera inteligente estas innovaciones estarán en mejor posición para optimizar sus procesos, fortalecer la experiencia del empleado y responder con agilidad a las demandas de un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

No obstante, estos avances conllevan desafíos significativos. Resulta prioritario diseñar políticas sólidas en materia de privacidad y seguridad de los datos, promover una cultura de aprendizaje continuo que cierre las brechas de habilidades digitales y gestionar activamente la resistencia al cambio. En un escenario caracterizado por la hiperconectividad, la presión por innovar y la estandarización de prácticas, serán los atributos humanos —como la adaptabilidad, la creatividad y la disposición a salir de la zona de confort— los que marcarán la diferencia.

En definitiva, la transformación digital en Recursos Humanos no debe verse únicamente como una cuestión tecnológica, sino como una evolución cultural y estratégica que redefine la forma en que las organizaciones configuran, desarrollan y valoran su capital humano.

A partir de este recorrido por la evolución estructural, tecnológica y estratégica de la función de Recursos Humanos, se hace evidente que la digitalización ha dejado de ser una tendencia emergente para convertirse en un componente esencial del entramado organizacional moderno. Sin embargo, la verdadera disrupción se vislumbra con la llegada de tecnologías más avanzadas y complejas, entre ellas la Inteligencia Artificial Generativa.

En esta nueva etapa tecnológica plantea un salto cualitativo en la manera en que se diseñan, automatizan y personalizan los procesos vinculados a la gestión del talento, marcando un punto de inflexión respecto a las herramientas utilizadas hasta ahora. En el próximo capítulo, se explorará en profundidad el concepto de IA Generativa, sus características distintivas y su creciente aplicación en los entornos laborales, con especial énfasis en su impacto en los procesos de reclutamiento y selección.

Cuadro Resumen –Impacto de la Transformación Digital en Recursos Humanos:

Referencia dentro de la tesis	Resumen del resultado obtenido
Introducción	Se introduce el vínculo entre la transformación digital y los objetivos estratégicos de Recursos Humanos, destacando la incorporación de herramientas como Big Data, People Analytics e IA para optimizar la toma de decisiones.
Análisis del nuevo mindset organizacional	Se enfatiza la necesidad de redefinir perfiles y roles dentro de Recursos Humanos ante la digitalización, destacando la importancia de una visión estratégica y centrada en datos.
Evolución histórica de la IA	Se presenta un recorrido desde las primeras concepciones de IA hasta los avances actuales en aprendizaje automático y deep learning, contextualizando su aplicación creciente en Recursos Humanos.
Primera etapa de automatización	Se detallan los primeros avances tecnológicos aplicados al reclutamiento, evaluación del desempeño y formación, destacando el cambio de mindset hacia un área más científica.
Introducción de IA Generativa	Se analiza cómo esta nueva tecnología revoluciona la gestión del talento, con énfasis en el auge de profesiones tecnológicas y en la transformación de los procesos internos.
Impacto laboral global	Se abordan los efectos proyectados por el Foro Económico Mundial sobre el desplazamiento y creación de empleos debido a la automatización, subrayando la necesidad de reskilling.
Desafíos estratégicos	Se discuten obstáculos como la privacidad de datos, la resistencia al cambio y la urgencia de capacitar en habilidades digitales, fundamentales para una transición exitosa.
Conclusión	Se sintetiza que el uso estratégico de tecnología permite a Recursos Humanos convertirse en un actor clave en la estrategia organizacional, pero requiere abordar desafíos éticos y operativos.

A continuación, se presenta una síntesis visual de los conceptos clave desarrollados en este capítulo, que servirán de referencia para los análisis posteriores:

Cuadro de Resultados:

En suma, el presente Capítulo ha permitido contextualizar teórica, histórica y éticamente el fenómeno del trabajo humano y la función de Recursos Humanos, sentando las bases para la indagación posterior sobre el impacto de la Inteligencia Artificial Generativa. A continuación, se presenta un cuadro de resultados que sintetiza los ejes abordados y los principales aportes realizados en esta sección.

Eje o pregunta clave	Aporte principal del capítulo
¿Qué se entiende por trabajo humano y cómo ha evolucionado?	El trabajo humano ha transitado desde una visión mecánica/productiva hacia un enfoque más integral, vinculado con subjetividad, creatividad, autonomía y propósito. Se recupera el aporte de enfoques históricos, sociológicos y éticos.
¿Cuál es el rol tradicional del área de Recursos Humanos?	Tradicionalmente centrado en la administración de personal, el área ha evolucionado hacia una función estratégica que impacta en cultura organizacional, atracción de talento y sostenibilidad empresarial.
¿Por qué es relevante estudiar el impacto de la IA Generativa en los procesos de contratación?	Porque redefine las bases de interacción humana en entornos laborales, introduce nuevos dilemas éticos y transforma la lógica tradicional de los procesos de selección. El capítulo fundamenta por qué es urgente y pertinente esta investigación.
¿Qué brechas existen entre el avance tecnológico y la reflexión ética?	Se observa una disociación creciente entre velocidad de adopción tecnológica y marcos normativos, culturales o filosóficos capaces de acompañar ese cambio de forma humanamente sostenible.
¿Cuál es el aporte específico de esta tesis?	Ofrecer un marco analítico y empírico situado en Argentina y Uruguay que permita comprender, evaluar y orientar el uso responsable de IA Generativa en Recursos Humanos, con foco en selección de talento.

Capítulo 2:

En este segundo capítulo se abordará una de las transformaciones tecnológicas más disruptivas del siglo XXI en el ámbito del trabajo, la gestión organizacional y la producción de conocimiento: la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG). Retomando el recorrido histórico, conceptual y funcional desarrollado en el capítulo anterior (en el que se analizó la evolución del trabajo humano y el papel estratégico de los Recursos Humanos en las organizaciones contemporáneas), este nuevo apartado tiene como objetivo introducir una tecnología emergente que, lejos de ser una herramienta más, ya está generando transformaciones estructurales en la manera en que se conciben los procesos laborales, los vínculos productivos y las competencias profesionales en el actual contexto de hiperconectividad y automatización avanzada.

La IAG representa una nueva etapa en el desarrollo de la inteligencia artificial, superando a sus predecesoras no solo en capacidad de procesamiento y automatización, sino también en su potencial creativo y generativo. A diferencia de sistemas anteriores centrados en la clasificación o predicción, los modelos generativos son capaces de producir contenido original, contextualizado y coherente en diversos formatos (texto, imágenes, audio, video, código) con un nivel de sofisticación creciente. Esta capacidad introduce tensiones profundas en torno al rol del sujeto humano en los procesos creativos, la definición de autoría y originalidad, los mecanismos de evaluación del desempeño y los sistemas de toma de decisiones en entornos organizacionales complejos y altamente tecnificados.

En un entorno marcado por una digitalización vertiginosa, el rápido desfasaje de competencias tradicionales y la consolidación de modelos de negocio basados en datos, la IAG se perfila como una tecnología de propósito general con capacidad para redefinir los límites históricos entre lo humano y lo automatizable. Su irrupción en el tejido productivo global plantea interrogantes no solo tecnológicos, sino también organizacionales, éticos y estratégicos.

En este nuevo escenario, los sectores de Recursos Humanos comienzan a adoptar estas herramientas no solo con fines operativos (como la automatización de tareas rutinarias), sino también para reformular sus marcos de acción, integrando analítica avanzada, capacidades predictivas y experiencias laborales personalizadas. Así, se abre paso un nuevo paradigma de gestión del talento, más orientado al dato, a la anticipación de conductas y al diseño de intervenciones adaptadas a cada colaborador.

A los fines de abordar esta complejidad, el capítulo se organiza en cuatro apartados clave. En primer lugar, se examinará el surgimiento global de la IA Generativa, inscribiéndolo en el entramado sociotécnico contemporáneo y en las dinámicas que propiciaron su expansión exponencial en la última década. En segundo término, se delimitará conceptualmente esta tecnología, diferenciándola de otras ramas de la inteligencia artificial a partir de sus mecanismos de funcionamiento y campos de aplicación específicos. En tercer lugar, se identificarán las tendencias emergentes, su evolución histórica y las proyecciones futuras que permiten vislumbrar escenarios posibles de desarrollo. Por último, se llevará a cabo un análisis crítico de su impacto en el área de

Recursos Humanos, con énfasis en los procesos de reclutamiento y selección, destacando sus beneficios potenciales, así como los riesgos, desafíos éticos y tensiones organizacionales que su adopción conlleva.

A través de este recorrido, se propone ofrecer una mirada integral sobre la IAG como fenómeno técnico, organizacional y cultural, inscrito en el marco más amplio de la transformación del trabajo en el contexto del capitalismo digital. Esta elección metodológica no responde únicamente a la necesidad de comprender su funcionamiento operativo, sino a la urgencia de analizar sus implicancias estructurales en múltiples niveles: desde los impactos sobre las subjetividades laborales y la redefinición de roles, hasta su influencia en la toma de decisiones estratégicas y en la posible ampliación de brechas sociales, derivadas de una adopción desigual de estas tecnologías.

En continuidad con el capítulo anterior, donde se trazó una genealogía del trabajo humano y de la evolución de la función de Recursos Humanos, este apartado invita a detenerse críticamente en el umbral que separa los modelos tradicionales de gestión organizacional de las nuevas lógicas productivas habilitadas por la IAG. Lejos de ofrecer respuestas concluyentes, el propósito aquí es abrir interrogantes, establecer tensiones conceptuales y sentar las bases para los análisis más específicos que se abordarán en los próximos capítulos: desde el impacto en los procesos de reclutamiento y selección, hasta las transformaciones en torno a la diversidad, la ética, la predictibilidad y la cultura organizacional en entornos digitalizados.

2.1 Introducción y Contexto de la IA Generativa:

En las últimas décadas, el desarrollo tecnológico ha experimentado una aceleración sin precedentes. Este fenómeno ha generado transformaciones estructurales en los procesos productivos, en la organización del trabajo y en la generación de conocimiento. En este contexto, la IAG emerge como una de las innovaciones más disruptivas, desdibujando los límites entre la creatividad humana y la automatización inteligente de contenido.

Este subcapítulo propone una aproximación crítica y comprensiva sobre el surgimiento de esta tecnología, sus fundamentos conceptuales, sus primeras aplicaciones sectoriales y los debates que la atraviesan. En línea con los objetivos de esta tesis, se busca construir una base analítica sólida que permita, en los capítulos siguientes, examinar su impacto específico en el campo de Recursos Humanos. Esto se hará retomando los ejes históricos y organizacionales desarrollados en el Capítulo 1.

La Inteligencia Artificial, como disciplina de las ciencias de la computación, ha sido objeto de creciente interés por su versatilidad y potencial transformador. Si bien su definición aún genera debates, se reconocen ciertos consensos en el ámbito académico. Nilsson (2001) la describe como el estudio del comportamiento inteligente en las máquinas. Boden (2017) destaca su intención de replicar tareas humanas complejas, mientras que Rouhiainen (2018) subraya su capacidad para aprender de datos y tomar

decisiones optimizadas. Este último autor advierte, además, sobre los efectos colaterales de su avance acelerado, especialmente en los contextos laborales desregulados.

Desde una perspectiva técnica, Bhave et al. (2020) sostienen que la inteligencia artificial constituye un conjunto de tecnologías que simulan comportamientos inteligentes mediante mecanismos distintos a los humanos. Esta diversidad de enfoques refleja que, a pesar de los esfuerzos por consensuar una definición unificada, la IA continúa siendo un campo en construcción, moldeado por la evolución de sus desarrollos teóricos, sus aplicaciones emergentes y los marcos éticos y normativos que intentan regularla.

En cuanto a sus orígenes, la IA encuentra sus primeras formulaciones en las décadas de 1930 y 1940. Alan Turing, considerado el padre de la computación moderna, introduce el concepto de algoritmo en 1937 (Palos, 2022), estableciendo los cimientos de lo que luego será la programación computacional. Ya en 1950, Turing plantea su célebre interrogante fundacional (“¿Pueden las máquinas pensar?”) y propone la Prueba de Turing como un experimento teórico para evaluar si una máquina puede imitar con éxito la conversación humana (Terrones, 2018).

Durante los años 50 y 60, la IA se institucionaliza como disciplina científica. Frank Rosenblatt desarrolla el Perceptrón, una red neuronal capaz de reconocer patrones, mientras que John McCarthy crea LISP, el primer lenguaje de programación especializado en inteligencia artificial (Code, 2023). En 1956, la histórica Conferencia de Dartmouth—liderada por McCarthy y Marvin Minsky— formaliza la creación del campo (Rodríguez, 2023). En esa etapa también surgen los primeros programas inteligentes, como Logic Theorist y General Problem Solver, que alimentan un entusiasmo creciente, luego atenuado por el llamado “invierno de la IA” en los años 70, cuando los resultados no lograron cumplir con las expectativas iniciales.

Durante las décadas de 1980 y 1990, la inteligencia artificial experimentó un nuevo impulso gracias al avance en las redes neuronales, al crecimiento del aprendizaje automático y a la mejora en la capacidad de procesamiento computacional. Estas condiciones permitieron el desarrollo de algoritmos más sofisticados, como las máquinas de vectores de soporte y los árboles de decisión, expandiendo los campos de aplicación de la IA. Ya en el siglo XXI, la combinación entre big data, potencia computacional y mejoras algorítmicas generó progresos concretos en reconocimiento de voz, visión por computadora y traducción automática. A partir de 2010, el surgimiento del aprendizaje profundo (deep learning) permitió el entrenamiento de modelos complejos con capacidad para generar lenguaje natural de forma coherente, marcando un salto cualitativo decisivo en esta evolución tecnológica.

Esta genealogía evidencia que la inteligencia artificial no es un fenómeno reciente, sino el resultado de una acumulación histórica de desarrollos técnicos, teóricos y culturales que confluyen en una etapa disruptiva. En los próximos apartados se abordará específicamente la IA Generativa, entendida como una de las expresiones más

sofisticadas y transformadoras de este campo. Su irrupción plantea interrogantes inéditos en torno a la producción simbólica, la ética, la subjetividad y la organización del trabajo, todos aspectos directamente vinculados con la gestión de personas en las organizaciones. El análisis de estos impactos será situado particularmente en los contextos de Argentina y Uruguay, atendiendo a sus características económicas, institucionales y sociales.

La IA Generativa, como rama específica de la inteligencia artificial, se basa en algoritmos de aprendizaje profundo, especialmente en los modelos de lenguaje de gran escala (Large Language Models o LLMs), como GPT, BERT o PaLM. Estos sistemas permiten generar contenido nuevo —textos, imágenes, videos, audio o soluciones lógicas— a partir de patrones estadísticos aprendidos mediante el procesamiento de datos masivos.

A diferencia de etapas anteriores centradas en la automatización de tareas repetitivas, esta tecnología extiende su alcance a procesos creativos y analíticos de mayor complejidad. En este sentido, se configura una transición global hacia modelos de trabajo cada vez más mediados por algoritmos, donde la creatividad, la toma de decisiones y la generación de valor son redefinidas por sistemas automatizados de alta autonomía.

Dentro de la literatura académica especializada, se destaca que la IA Generativa representa el resultado acumulativo de más de siete décadas de avances en computación, estadística, neurociencia y lingüística. Aunque sus raíces conceptuales se remontan a la década de 1950, ha sido en los últimos diez años donde confluyen factores clave —el aumento exponencial del poder de cómputo, la disponibilidad de datos masivos y el perfeccionamiento de las redes neuronales profundas— para posibilitar sistemas generativos capaces de imitar patrones complejos del lenguaje humano.

Continuando en esta línea, modelos como GPT-3, GPT-4 o Claude constituyen verdaderos puntos de inflexión, por su capacidad para adaptarse a múltiples tareas y contextos. Estos desarrollos no solo marcan un hito técnico, sino que inauguran lo que muchos autores consideran una nueva era: aquella en la que los sistemas generativos se configuran como infraestructuras cognitivas con un alcance transversal. La incorporación masiva de estas herramientas en la vida cotidiana y en el ámbito laboral señala un cambio de paradigma, cuyas implicancias serán abordadas con mayor profundidad en los capítulos siguientes.

Desde una perspectiva entusiasta, diversos organismos y consultoras globales subrayan el potencial transformador de esta tecnología. McKinsey (2023) y el Foro Económico Mundial (2024) coinciden en señalar que la IA Generativa podría liberar tiempo operativo, aumentar la productividad, acelerar los ciclos de innovación y democratizar el acceso al conocimiento, en particular dentro de contextos institucionales y economías emergentes. Sin embargo, estas proyecciones optimistas conviven con posturas más críticas que alertan sobre la concentración del poder tecnológico en manos de un número reducido de actores globales, lo que podría acentuar las asimetrías ya existentes entre países, sectores e individuos. Esta tensión entre “ganadores y perdedores” en el acceso,

adopción y aprovechamiento de la IA Generativa comienza a emerger como una dimensión clave en los debates sobre el futuro del trabajo.

Informes recientes de organismos internacionales como la UNESCO (2023) y la Comisión Europea (2022) subrayan la necesidad urgente de establecer marcos regulatorios globales para garantizar una IA confiable, equitativa y explicable. Las preocupaciones se centran en la discriminación algorítmica, la pérdida de control humano y los posibles efectos en la privacidad, la autoría y la integridad de la información. Llorente y García (2023) introducen el concepto de "hiperautomatización creativa" para describir el impacto inmediato de herramientas como DALL·E, Midjourney o ChatGPT en la producción simbólica.

Si bien estas tecnologías abren nuevas posibilidades para democratizar la creación de contenidos, también plantean riesgos asociados a la pérdida de originalidad, la ambigüedad en la propiedad intelectual, la veracidad cuestionable de los outputs y la baja calidad narrativa en contextos no supervisados. En este marco, se refuerza la necesidad de avanzar hacia una gobernanza digital efectiva, que garantice trazabilidad, transparencia y responsabilidad en el uso de estas herramientas.

Pérez y Martínez (2023), en un artículo publicado en la revista Infonomy, examinan el impacto de los chatbots generativos sobre los métodos tradicionales de búsqueda de información. Según los autores, estas herramientas transforman la lógica de navegación web al sustituirla por interacciones conversacionales más adaptativas. Este cambio permite acceder a respuestas personalizadas en tiempo real, lo cual representa una mejora sustantiva en términos de usabilidad y accesibilidad. Sin embargo, también advierten sobre los riesgos asociados a la opacidad algorítmica y a la reproducción de sesgos invisibles que pueden consolidar desigualdades existentes y debilitar la capacidad crítica del usuario. Esta problemática se vincula de manera directa con los desafíos de equidad en los procesos de toma de decisiones organizacionales, tema central que será desarrollado con mayor profundidad en los capítulos siguientes de esta tesis.

En el ámbito académico, Rodríguez y Sánchez (2023) señalan que las herramientas generativas están siendo incorporadas en tareas como la redacción de resúmenes, abstracts y traducciones, facilitando así la difusión del conocimiento científico. No obstante, subrayan que su uso indiscriminado o sin supervisión humana puede reproducir errores de interpretación y sesgos epistémicos, comprometiendo la calidad y la rigurosidad del contenido producido. Esta advertencia reintroduce el debate sobre el rol del experto humano en entornos mediados por algoritmos, y abre interrogantes sobre la legitimidad de los procesos de validación científica y profesional.

Desde una mirada sociotécnica, Gómez (2024) propone que la IAG está redefiniendo profundamente la producción simbólica en múltiples campos. Según su análisis, esta tecnología no solo altera las prácticas profesionales, sino que también cuestiona los fundamentos conceptuales de la autoría, impone nuevas competencias cognitivas y

reconfigura los criterios de originalidad. En términos foucaultianos, Gómez sostiene que nos encontramos frente a un nuevo “régimen de verdad”, donde el conocimiento se legitima de forma simultánea entre humanos y máquinas. Esta co-producción del saber exige repensar las jerarquías epistémicas, las relaciones de poder y la autoridad organizacional en un contexto donde lo digital ya no es una herramienta auxiliar, sino una dimensión constitutiva de la experiencia laboral.

Fernández y López (2023) examinan el uso de la IA Generativa en el ámbito educativo, destacando aplicaciones como la generación automatizada de contenidos didácticos, la asistencia personalizada a estudiantes, la evaluación automatizada y la simulación de escenarios de aprendizaje. Si bien reconocen su potencial para fomentar procesos más inclusivos y personalizados, también alertan sobre los riesgos asociados a la dependencia tecnológica, la posible pérdida de habilidades cognitivas críticas y la erosión de la autenticidad evaluativa. Estas preocupaciones pueden extrapolarse al mundo laboral, donde la automatización indiscriminada de tareas cognitivas podría generar fenómenos de heteronomía intelectual y una precarización simbólica de la creatividad humana.

Con el avance sostenido de esta tecnología y su uso cotidiano en múltiples esferas, se consolida un nuevo paradigma organizacional donde la IA Generativa ya se encuentra implementada en áreas como la gestión del conocimiento, la inteligencia competitiva, el análisis de sentimientos, el marketing automatizado, e incluso en funciones críticas como la redacción de informes financieros, la evaluación de riesgos legales o la síntesis de diagnósticos médicos. Esta creciente adopción trae consigo ventajas competitivas significativas, pero también exige una reflexión profunda sobre la gobernanza algorítmica, la responsabilidad jurídica y la transparencia operativa de estos sistemas. Asimismo, plantea interrogantes sobre la redistribución del valor, la captura masiva de datos personales y la emergencia de nuevos perfiles profesionales adaptados a esta realidad.

Particularmente en los contextos de Argentina y Uruguay, la incorporación de la IA Generativa presenta avances heterogéneos y desigualdades estructurales que deben ser consideradas. Las brechas digitales persistentes, la limitada capacidad estatal para regular y fiscalizar estas tecnologías, y la insipiente de marcos normativos locales constituyen obstáculos para una adopción inclusiva y soberana. En este sentido, se vuelve urgente el diseño de políticas públicas activas que promuevan el acceso equitativo, la apropiación crítica de las herramientas y el fortalecimiento de capacidades tecnológicas endógenas, evitando una dependencia pasiva frente a los actores globales dominantes.

Finalmente, múltiples estudios recientes advierten que la IA Generativa no solo crea contenido, sino que también moldea los marcos de referencia culturales y cognitivos de quienes la utilizan. En tanto mediadores semióticos, estos sistemas tienen la capacidad de reforzar estereotipos, invisibilizar saberes alternativos o generar burbujas epistémicas al filtrar la información según patrones históricos de sesgo. Esta dimensión simbólica cobra especial relevancia en un ecosistema digital donde la atención se ha convertido en el recurso más escaso y disputado. Por tanto, la IA Generativa debe ser comprendida no sólo como herramienta operativa, sino también como actor cultural y político, capaz de incidir

activamente en la construcción de subjetividades y en la configuración del tejido social contemporáneo.

En suma, la IA Generativa no debe ser comprendida únicamente como un avance técnico, sino como un fenómeno multidimensional que reconfigura la manera en que producimos, validamos y distribuimos conocimiento en el mundo del trabajo. Su despliegue implica transformaciones estructurales en los procesos creativos, en la autoridad epistémica, en los vínculos laborales y en la gestión organizacional.

En este nuevo escenario, donde se diluyen las fronteras entre lo humano y lo algorítmico, el rol de los profesionales de Recursos Humanos cobra un protagonismo ineludible en la mediación ética, estratégica y social de estas tecnologías. A partir de aquí, los siguientes subcapítulos abordarán en profundidad su evolución técnica, su implementación concreta en las organizaciones y sus implicancias en el proceso de reclutamiento, con énfasis en la diversidad, la equidad y los desafíos regulatorios en América Latina.

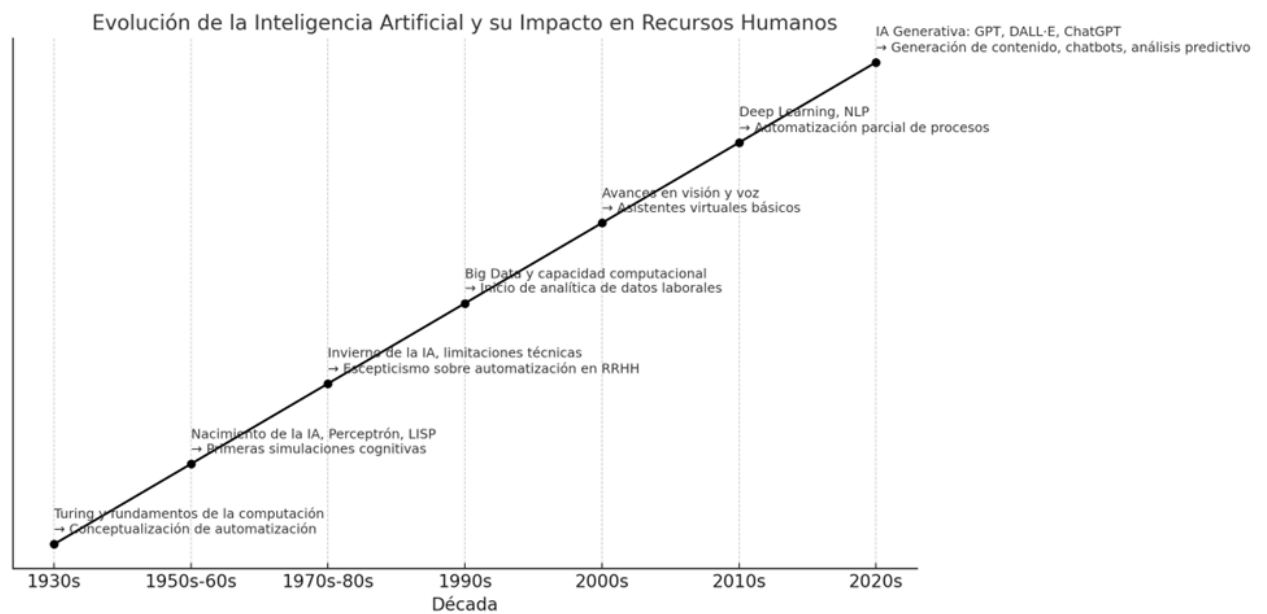


Figura. Evolución conceptual de la IA Generativa e impacto proyectado en Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia basada en: Bhave et al. (2020), Gómez (2024), McKinsey (2023), Foro Económico Mundial (2024), Rodríguez & Sánchez (2023), UNESCO (2023), Comisión Europea (2022).

2.2 Evolución y tendencias emergentes de la IA Generativa:

La evolución de la inteligencia artificial generativa constituye uno de los hitos tecnológicos más significativos de la historia reciente. Esta tecnología ha dejado de ser una hipótesis especulativa para consolidarse como una herramienta de creación automatizada con impactos concretos, medibles y transversales en una amplia variedad de sectores productivos. A diferencia de otras ramas de la inteligencia artificial (como la automatización de tareas estructuradas, la clasificación de datos o la predicción de patrones) la IA generativa se distingue por su capacidad de producir contenido nuevo: textual, visual, sonoro o multimodal. Esta facultad creativa, que simula operaciones humanas complejas como la escritura, la ilustración, la composición musical o el diseño técnico, inaugura una nueva etapa en las relaciones entre seres humanos y sistemas computacionales.

En este nuevo paradigma sociotécnico, conceptos como la autoría, la innovación y el valor agregado adquieren significaciones renovadas, desafiando las nociones tradicionales de creatividad, trabajo intelectual y productividad. Esta dimensión adquiere especial relevancia en contextos como los de Argentina y Uruguay, donde estas tecnologías emergen aún con carácter incipiente, pero con un potencial transformador extraordinario para los mercados laborales, las organizaciones y la gestión del conocimiento.

Este subcapítulo desarrolla las principales trayectorias evolutivas que han dado forma a la inteligencia artificial generativa, junto con las tendencias tecnológicas, culturales y organizacionales que delinean su expansión futura. Asimismo, se analizarán sus campos de aplicación más relevantes en el ámbito organizacional, sus efectos en las dinámicas laborales contemporáneas y los desafíos éticos y normativos que plantea su adopción a gran escala, tanto a nivel global como en los marcos institucionales de América Latina.

El origen contemporáneo de la IAG puede situarse en el desarrollo de las Redes Generativas Antagónicas (GANs), introducidas por Goodfellow et al. (2014), quienes propusieron una arquitectura dual compuesta por un generador y un discriminador que compiten entre sí para producir datos sintéticos cada vez más realistas. Este avance marcó un punto de inflexión al difuminar los límites entre lo artificial y lo humano, habilitando la creación de imágenes hiperrealistas, voces sintéticas y simulaciones biomédicas de alta precisión. Según Wang et al. (2019), las GANs han sido fundamentales en el desarrollo de tecnologías como los deepfakes, el diseño automatizado de productos y la generación de datos clínicos sintéticos utilizados en entrenamiento médico sin comprometer la privacidad de los pacientes.

No obstante, la evolución de la IAG no se detuvo en esta arquitectura. A partir de 2017, con la introducción de los modelos Transformer (como GPT, BERT, etc.) se produjo un salto cualitativo en la capacidad de estas tecnologías para comprender, procesar y generar lenguaje humano de manera contextual y fluida. Entrenados con miles de millones de parámetros y corpus masivos de texto, estos modelos permiten redactar textos, mantener diálogos, programar, traducir o resumir información con notable coherencia y precisión.

Más aún, la tendencia actual se orienta hacia arquitecturas multimodales capaces de integrar texto, imagen, audio y video en una única estructura neuronal, ampliando así su aplicabilidad a casi todos los sectores productivos y culturales (Zhou, Wang & Li, 2023).

En este marco de aceleración tecnológica, la IA Generativa se posiciona como una infraestructura cognitiva transversal, con el potencial de reformular no solo la producción simbólica, sino también la estructura organizacional y las competencias requeridas en los entornos laborales.

A su vez, el artículo “A Comprehensive Survey of AI-Generated Content: A History of Generative AI from GAN to ChatGPT” identifica una trayectoria evolutiva clara en el desarrollo de la IA Generativa: desde una generación de contenido de tipo perceptivo (es decir, visualmente reconocible) hacia una generación simbólica y epistemológica, donde los sistemas no solo imitan apariencias, sino que también producen inferencias, recomendaciones y saberes que influyen directamente en decisiones humanas (Li, Zhou & Tan, 2023). Este cambio representa un desplazamiento desde la reproducción de formas hacia la construcción de conocimiento autónomo por parte de algoritmos entrenados para intervenir en procesos organizacionales, cognitivos y estratégicos.

El impacto de esta nueva tecnología se presenta como transversal a múltiples industrias. En el campo de la medicina, por ejemplo, las GANs son utilizadas para generar imágenes radiológicas sintéticas que permiten entrenar modelos diagnósticos sin utilizar datos clínicos reales, preservando así la privacidad de los pacientes (Wang et al., 2020). Además, se ha comenzado a implementar la generación automática de informes clínicos, lo que redefine los flujos de trabajo tradicionales y optimiza la gestión del tiempo de los profesionales sanitarios.

En el ámbito educativo, herramientas como ChatGPT o Claude están comenzando a operar como asistentes pedagógicos adaptativos, capaces de personalizar contenidos, generar simulaciones y automatizar tareas de evaluación (Fernández & López, 2023). Esta integración tecnológica abre la posibilidad de una educación más personalizada, aunque también introduce debates sobre autenticidad, rol docente y dependencia algorítmica.

Continuando con su aplicación transversal, en el sector del entretenimiento la IA Generativa habilita desde la creación de videojuegos interactivos hasta la producción automatizada de guiones, efectos especiales, animaciones o doblajes. En los medios de comunicación, plataformas como Jasper o Synthesia ya se utilizan para redactar artículos, producir presentaciones audiovisuales e incluso crear avatares digitales capaces de conducir noticieros o transmitir información en tiempo real.

Por su parte, en el sector financiero, estos sistemas asisten en la redacción de reportes de riesgo, el análisis de sentimiento en los mercados bursátiles y la detección de patrones

anómalos en series temporales (Williams, 2022). Esta diversificación de usos confirma que la IA Generativa no es una tecnología sectorial, sino una infraestructura que transforma las lógicas operativas y cognitivas de diversos campos profesionales.

Esta diversidad de aplicaciones da cuenta de una tendencia más amplia: la convergencia industrial hacia procesos creativos automatizados, donde los sistemas generativos no solo asisten en tareas humanas, sino que co-diseñan soluciones y estructuras de trabajo. Como afirma el artículo *Advancements in Generative AI and their Impact on Industry* (Wang et al., 2020), nos encontramos ante una verdadera “fusión de inteligencias”, que desdibuja las fronteras tradicionales entre lo artesanal, lo industrial y lo algorítmico.

Uno de los impactos más significativos de la IA Generativa es su capacidad para transformar de manera estructural el mercado laboral. Según un estudio reciente publicado en *Information Systems Research* (2023), esta tecnología inaugura una nueva etapa dentro de la economía del conocimiento, desplazando no sólo actividades rutinarias, sino también funciones cognitivas intermedias asociadas a profesiones cualificadas. Esta transformación genera una recomposición de las habilidades requeridas por el mercado de trabajo contemporáneo.

En este escenario emergente, surgen nuevas competencias consideradas críticas, tales como el análisis de contenido generado por IA, la evaluación de sesgos algorítmicos, la ética digital aplicada o la ingeniería de prompts (prompt engineering), entendida como la capacidad de formular instrucciones precisas para interactuar con modelos generativos de forma efectiva.

En términos cuantitativos, el Foro Económico Mundial (2024) estima que *el 44% de las habilidades laborales actuales sufrirán transformaciones sustantivas en los próximos cinco años*, en gran parte debido al impacto de tecnologías como la IA Generativa. Esta transformación plantea desafíos tanto para los gobiernos como para las organizaciones, quienes deberán impulsar políticas activas de formación continua, reconversión profesional y alfabetización digital avanzada.

Asimismo, este nuevo panorama exige a las organizaciones un replanteamiento profundo de sus estructuras, culturas internas y estilos de liderazgo. En paralelo, la emergencia de nuevas ocupaciones como AI trainer, bias auditor, synthetic media designer o algorithmic compliance officer da cuenta de una mutación acelerada del campo ocupacional. Conceptos como upskilling y reskilling ya no representan iniciativas complementarias, sino que se han convertido en estrategias centrales para garantizar la sostenibilidad del talento frente a un entorno de alta volatilidad.

El crecimiento vertiginoso de la IAG plantea dilemas éticos, políticos y jurídicos que aún no han sido resueltos por las instituciones, tanto a nivel global como regional. Entre las principales preocupaciones destacan la transparencia algorítmica, la trazabilidad de las

decisiones automatizadas, la protección de datos personales, los derechos de autor sobre contenido sintético y la reproducción de sesgos sociales, raciales o de género por parte de modelos entrenados con información histórica (UNESCO, 2023; Comisión Europea, 2022).

Según la literatura reciente, la falta de marcos normativos adecuados podría amplificar desigualdades ya existentes, consolidar asimetrías de poder entre grandes corporaciones tecnológicas y Estados nacionales, y erosionar derechos fundamentales de ciudadanos y trabajadores (Rodríguez & Sánchez, 2023). Este escenario ha dado lugar al surgimiento de una tendencia internacional hacia la gobernanza algorítmica, entendida como el conjunto de principios, estándares y mecanismos orientados a regular el desarrollo y uso responsable de estas tecnologías.

Entre los principios más relevantes que se promueven en esta línea se encuentran la supervisión humana significativa, la explicabilidad de los modelos, la responsabilidad jurídica, la auditabilidad externa, la proporcionalidad del riesgo y la equidad distributiva. Estas nociones buscan establecer límites éticos y operativos que garanticen una implementación justa y transparente de la IA Generativa en todos los sectores.

Particularmente en América Latina, y más específicamente en países como Argentina y Uruguay, la incorporación de IA Generativa enfrenta barreras estructurales que condicionan su desarrollo. Por un lado, persiste una brecha digital significativa, que limita el acceso equitativo a tecnologías avanzadas. Por otro, los marcos regulatorios todavía son incipientes, y no existe legislación específica sobre la creación, utilización o auditoría del contenido generado por sistemas de inteligencia artificial.

En este contexto, se vuelve imperativo que los Estados de la región impulsen políticas públicas proactivas que garanticen la soberanía tecnológica, el acceso igualitario a la innovación y la protección de los derechos laborales frente a los procesos de automatización acelerada. La creación de espacios de diálogo multifactorial, que incluyan a gobiernos, empresas, sindicatos, universidades y organizaciones sociales, resulta clave para asegurar una transición digital inclusiva y sustentable.

En última instancia, la evolución de la IA Generativa no implica únicamente una sustitución del trabajo humano, sino más bien la emergencia de una simbiosis estructural entre personas y sistemas algorítmicos. Esta nueva relación híbrida redefine el rol de los trabajadores, quienes dejan de ser meros ejecutores de tareas para convertirse en diseñadores de contextos operativos, supervisores de sistemas inteligentes y garantes de los valores éticos, culturales y organizacionales.

Tal como anticipa McKinsey (2023), los ecosistemas laborales del futuro estarán compuestos por equipos mixtos, integrados por colaboradores humanos y agentes

generativos, donde el principal desafío será gestionar de forma efectiva la colaboración, la asignación de responsabilidades y el equilibrio entre autonomía y supervisión.

Desde esta perspectiva, el potencial transformador de la IA Generativa trasciende su capacidad técnica: reside en su adecuada inserción dentro de contextos organizacionales que prioricen la equidad, la innovación responsable y el desarrollo humano sostenible. Esta visión es clave para redefinir el rol estratégico del área de Recursos Humanos en el nuevo paradigma digital, donde la inteligencia artificial no solo asiste, sino también co-crea, condiciona decisiones, estructuras narrativas laborales y reconfigura culturas corporativas.

De acuerdo con múltiples reportes de consultoras globales líderes y experiencias empresariales documentadas, las organizaciones que logren articular esta tecnología desde una perspectiva ética, inclusiva y centrada en las personas, serán las que estén mejor posicionadas para liderar el nuevo ciclo de transformación digital. En ese marco, el rol de Recursos Humanos como articulador de talento, cultura y tecnología será más decisivo que nunca.

En definitiva, la evolución de la IAG y las tendencias emergentes asociadas no solo delinean un nuevo paradigma tecnológico, sino que también imponen una reconfiguración profunda de las estructuras productivas, los perfiles profesionales y los marcos éticos sobre los cuales las organizaciones deberán reorganizar sus estrategias si desean mantenerse competitivas y relevantes en el mediano plazo.

En este escenario de cambio vertiginoso, las implicancias directas para el campo de los Recursos Humanos son cada vez más visibles, particularmente en lo que refiere a los procesos de atracción, evaluación y gestión del talento. El área se ve interpelada a rediseñar sus prácticas desde una perspectiva que incorpore capacidades digitales, reflexividad ética y una mirada estratégica que integre las herramientas generativas como aliadas en la toma de decisiones.

En el próximo subcapítulo se analizará en profundidad cómo la IA Generativa está siendo integrada en las prácticas concretas de Recursos Humanos, evaluando sus beneficios, tensiones, riesgos y desafíos estratégicos, con énfasis en organizaciones que operan en entornos altamente dinámicos y digitalizados, como los de Argentina y Uruguay.

Cuadro resumen - Subcapítulo 2.2: Evolución y tendencias emergentes de la IA Generativa

Referencia dentro de la tesis	Resumen del resultado obtenido
Origen tecnológico de la IA Generativa (GANs)	El desarrollo de las GANs en 2014 marcó el inicio moderno de la IA Generativa, permitiendo la creación de datos sintéticos de alta calidad e inaugurando una nueva etapa en la interacción hombre-máquina.

Avances con Transformers y Modelos LLMs	El uso de modelos como GPT, BERT y PaLM mejoró la capacidad de los sistemas para generar lenguaje humano y expandió su aplicación a múltiples sectores.
Aplicaciones transversales en industrias	Desde medicina hasta entretenimiento, la IA Generativa está transformando procesos creativos y operativos, generando eficiencia y abriendo nuevos modelos de negocio.
Impacto en el mercado laboral y nuevas competencias	Reconfiguración de habilidades laborales, aparición de nuevas profesiones tecnológicas, y necesidad de políticas de <u>upskilling</u> y <u>reskilling</u> .
Tensiones éticas y gobernanza algorítmica	Desafíos relacionados con transparencia, sesgos, privacidad y regulación requieren principios sólidos de gobernanza y marcos normativos específicos.
Contexto regional en América Latina	Argentina y Uruguay enfrentan barreras estructurales y regulatorias que dificultan una adopción equitativa de estas tecnologías.
Emergencia de nuevos ecosistemas colaborativos	La IA Generativa redefine la colaboración humano-máquina en contextos organizacionales, destacando la necesidad de liderazgo ético y estrategias inclusivas.

Fuente: Elaboración propia en base al desarrollo del subcapítulo 2.2 y bibliografía académica citada (Wang et al., 2020; Li, Zhou & Tan, 2023; Fernández & López, 2023; McKinsey, 2023; Foro Económico Mundial, 2024).

2.3 La IA Generativa y los Recursos Humanos:

En los últimos años, se ha evidenciado un marcado crecimiento en la adopción de tecnologías basadas en inteligencia artificial en múltiples áreas organizacionales, siendo Recursos Humanos uno de los campos más dinámicamente transformados por esta tendencia. En línea con los desarrollos expuestos en los subcapítulos anteriores, la creciente presión por agilizar, automatizar y optimizar los procesos internos ha impulsado a muchas organizaciones a incorporar soluciones de IA con el objetivo de ganar eficiencia operativa, reducir tiempos y elevar la precisión en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el talento.

La irrupción de la Inteligencia IA no representa únicamente un avance técnico, sino un verdadero cambio de paradigma en la gestión de personas, alterando la arquitectura misma de los procesos de atracción, evaluación, selección, formación y retención. Su impacto no se limita a la mejora de indicadores cuantitativos, sino que redefine las dinámicas de interacción entre colaboradores y sistemas, reformula competencias clave y

genera nuevas tensiones éticas y organizativas. En este subcapítulo se explorará de forma integral la incorporación de la IA Generativa en el campo de los Recursos Humanos, considerando tanto sus aplicaciones más relevantes como los beneficios y desafíos que plantea, especialmente en el contexto de entornos empresariales caracterizados por su creciente digitalización, competitividad y orientación a los datos.

Tradicionalmente, el área de Recursos Humanos ha sido concebida como una función de soporte administrativo, orientada a gestionar el ciclo de vida laboral de los empleados bajo una lógica transaccional. Sin embargo, en los últimos años, este enfoque ha experimentado una profunda transformación. La incorporación de tecnologías como el People Analytics, la automatización de procesos y, más recientemente, la Inteligencia Artificial Generativa (IA Generativa), ha potenciado un cambio estructural hacia un rol más estratégico, basado en datos y con mayor capacidad de incidencia en la creación de valor organizacional.

Esta evolución no es menor: implica pasar de una gestión centrada en tareas repetitivas a una función orientada al análisis predictivo, la mejora de la experiencia del colaborador y la alineación de las políticas de talento con los objetivos de negocio. Según Williams (2022), uno de los principales aportes de la IA Generativa al ámbito de Recursos Humanos radica en su capacidad para generar contenido relevante en tiempo real, reducir la carga operativa de los equipos y aumentar la eficiencia en actividades como la redacción de descripciones de puestos, la elaboración de informes de desempeño o la creación de materiales formativos personalizados. Este tipo de automatización cognitiva permite reorganizar las prioridades del área, liberando recursos para el diseño de estrategias organizacionales de alto impacto y la promoción de culturas organizativas más inclusivas e innovadoras.

Entre las aplicaciones más recientes y destacadas de la IA que han catalizado esta transformación se encuentran los modelos como GPT, los cuales permiten automatizar procesos clave en las etapas de reclutamiento y selección. Por ejemplo, ya es posible generar descripciones de empleo optimizadas para distintos canales digitales, elaborar simulaciones de entrevistas, redactar cartas de oferta e incluso realizar análisis de compatibilidad entre perfiles y posiciones mediante algoritmos semánticos avanzados.

Cabe destacar que estas herramientas no solo permiten reducir significativamente los tiempos de contratación, sino también mejorar la experiencia del candidato, ampliar el alcance de las búsquedas y fortalecer la marca empleadora, un componente estratégico en mercados laborales altamente competitivos.

En el área de onboarding, la incorporación de la Inteligencia Artificial Generativa ha permitido el diseño de itinerarios de integración personalizados, adaptados a las características y necesidades específicas de cada nuevo ingreso. Mediante el uso de esta tecnología, es posible generar contenido explicativo automatizado, construir simulaciones realistas de situaciones laborales frecuentes y ofrecer recomendaciones personalizadas en

función de las competencias detectadas en cada colaborador. Este enfoque favorece una inducción más efectiva, mejorando tanto la curva de aprendizaje como la percepción inicial del entorno organizacional.

Asimismo, en los procesos de formación y desarrollo profesional, las plataformas basadas en IA Generativa han comenzado a desempeñar un papel decisivo. Estas herramientas pueden construir rutas de aprendizaje personalizadas, sintetizar bibliografía técnica, automatizar la generación de manuales internos o incluso crear quizzes adaptativos para evaluar el progreso. Todo ello contribuye a una experiencia de aprendizaje más ágil, contextualizada y pertinente, lo que potencia la autonomía del colaborador y reduce los tiempos asociados a la capacitación tradicional.

Un caso particularmente innovador se observa en la elaboración de perfiles predictivos vinculados a rotación, clima organizacional o desempeño. A través del análisis automatizado de textos abiertos —provenientes de encuestas internas, evaluaciones de desempeño o mensajes intercambiados en plataformas colaborativas—, los modelos de IA entrenados permiten detectar patrones asociados a insatisfacción laboral, riesgo de fuga o bajos niveles de engagement.

Llevado más a nivel regional, en países como Argentina y Uruguay, este tipo de soluciones ya ha comenzado a ser implementado por compañías que integran IA Generativa dentro de sus plataformas internas, en colaboración con proveedores especializados. Estos desarrollos habilitan una gestión más anticipatoria y estratégica del talento, elevando el nivel de sensibilidad del área frente a señales tempranas de desconexión o malestar organizacional.

Desde la experiencia acumulada en el campo de los Recursos Humanos y en consonancia con la literatura científica reciente, el proceso de selección constituye uno de los ámbitos donde más se ha evidenciado el impacto de la IA. La capacidad de estas herramientas para procesar de manera eficiente grandes volúmenes de currículums, identificar patrones de habilidades y generar preguntas personalizadas para entrevistas ha optimizado significativamente los tiempos y recursos asignados a esta etapa crítica. Empresas como Mercado Libre han comenzado a integrar motores de esta tecnología en sus procesos de screening de candidatos, mejorando la alineación entre los perfiles analizados y los requerimientos técnicos del puesto, particularmente en áreas de tecnología, operaciones y desarrollo comercial.

No obstante, este nivel de automatización introduce riesgos relevantes, especialmente en relación con los sesgos algorítmicos. Los modelos entrenados con datos históricos pueden reproducir desigualdades preexistentes en términos de género, etnia o edad si no se diseñan con criterios explícitos de equidad. Tal como señalan Wang et al. (2020), la implementación responsable de estas tecnologías requiere garantizar transparencia, auditabilidad y criterios éticos en la configuración del algoritmo. En este sentido, compañías como PedidosYa en Uruguay han comenzado a combinar sistemas

automáticos con evaluaciones humanas para evitar errores de exclusión sistemática y asegurar decisiones más diversas e inclusivas.

Por otra parte, uno de los aportes más innovadores de la IA es su capacidad de personalizar la experiencia de selección según el perfil del candidato. Por ejemplo, postulantes neurodivergentes pueden beneficiarse de formatos alternativos de evaluación generados por IA, los cuales respetan ritmos cognitivos diferenciados y estilos de comunicación variados. Esta funcionalidad representa un avance clave en términos de accesibilidad, uno de los pilares centrales de las políticas de diversidad e inclusión. En esta línea, Globant, con operaciones en Argentina y Uruguay, ha iniciado pilotos para adaptar parte de sus entrevistas mediante simulaciones personalizadas de rol (role play) que se ajustan automáticamente al estilo conversacional del postulante, generando una experiencia más justa y empática.

La incorporación de esta herramienta no solo modifica las herramientas disponibles para la gestión del talento, sino que redefine profundamente el perfil profesional del área de Recursos Humanos. A las competencias clásicas (como la escucha activa, la mediación y la planificación estratégica) se suman ahora conocimientos en interpretación de datos, pensamiento crítico sobre tecnologías emergentes y ética algorítmica. Según Zhang, Xu y Chen (2023), este nuevo perfil profesional se configura como un puente entre el conocimiento técnico y la sensibilidad organizacional, donde el dominio de herramientas como la IA Generativa debe estar mediado por una perspectiva humanocéntrica, garante de la cultura, los valores y los principios fundacionales de la organización.

En este contexto de transformación digital acelerada, comienza a consolidarse un nuevo perfil profesional en el área: el profesional híbrido de Recursos Humanos. Esta figura, que combina sensibilidad humana con competencias digitales avanzadas, se posiciona como clave para liderar la incorporación ética, estratégica y efectiva de tecnologías emergentes como la IA Generativa. Conocido en la industria como People Tech Leader o Digital HR Business Partner, este rol no solo articula saberes técnicos y relacionales, sino que también representa una interfaz crítica entre innovación, cultura organizacional y experiencia del colaborador. Su función ya es reconocible en estructuras de empresas como Globant, Accenture o Mercado Libre, donde el área de Capital Humano se encuentra en un proceso de reconversión hacia modelos ágiles, predictivos y orientados por datos.

No obstante, la adopción de IA Generativa en el campo de Recursos Humanos presenta múltiples desafíos. Por un lado, existe una brecha significativa de implementación entre organizaciones con infraestructura tecnológica sólida (como ocurre en ciertos sectores financieros, de IT o farmacéuticos) y aquellas pymes, ONGs o estructuras estatales que aún enfrentan restricciones presupuestarias, resistencias culturales o carencia de talentos digitales. Esta disparidad es especialmente visible en países como Argentina y Uruguay, donde coexisten centros de innovación de alto nivel con organizaciones que aún dependen de procesos manuales y analógicos.

Por otro lado, emergen cuestionamientos éticos fundamentales relacionados con la vigilancia algorítmica, la autonomía del trabajador y el uso intensivo de datos internos. Por ejemplo, el empleo de sistemas generativos para automatizar evaluaciones de desempeño o modelar escenarios de desvinculación plantea riesgos sobre la confianza organizacional, la percepción de justicia interna y la subjetividad de los colaboradores. Sin marcos adecuados, la incorporación de IA Generativa en procesos sensibles puede derivar en decisiones opacas, despersonalización de los vínculos laborales o afectación del clima organizacional.

En línea con estas preocupaciones, el artículo “Generative Adversarial Networks: Past, Present, and Future” (Wang et al., 2019) insiste en la urgencia de establecer límites normativos claros en el uso de sistemas generativos dentro de entornos laborales. Esto implica garantizar la explicabilidad de los algoritmos, asegurar una intervención humana significativa en las decisiones automatizadas y distribuir la responsabilidad entre los actores organizacionales mediante principios de corresponsabilidad ética. Algunas empresas en la región (como PedidosYa o Santander Uruguay) ya comenzaron a diseñar comités éticos internos o a incorporar protocolos de auditoría algorítmica en sus prácticas de gestión del talento.

Finalmente, uno de los aspectos más críticos para una adopción exitosa de la IA Generativa en Recursos Humanos es su impacto sobre la cultura organizacional. Si bien estas herramientas ofrecen eficiencia, escalabilidad y personalización, existe el riesgo de que debiliten la dimensión humana del trabajo si no son acompañadas por estrategias explícitas de refuerzo del sentido de pertenencia, comunicación empática y co-construcción de vínculos significativos. Desde esta mirada, la transformación digital no puede ser solo tecnológica, sino también cultural y valorativa, con foco en la dignidad del trabajo, la equidad y la participación de los colaboradores en el proceso de cambio.

La proyección de esta herramienta en el ámbito de Recursos Humanos anticipa un escenario de transformación estratégica. Su potencial va más allá de la automatización: se perfila como un socio tecnológico en la creación de ecosistemas de talento inteligente, donde los modelos generativos colaboran con los profesionales en decisiones de alto impacto. Entre sus aplicaciones más prometedoras se destacan la planificación de carreras personalizadas, la identificación de habilidades emergentes y la predicción de necesidades de contratación a partir de datos organizacionales dinámicos.

En países como Argentina y Uruguay, su adopción representa una ventaja competitiva para las organizaciones capaces de integrar eficientemente la tecnología con una gestión centrada en las personas. Tal como señala McKinsey (2023), aquellas empresas que logren implementar modelos híbridos (tecnológicamente avanzados, pero con sensibilidad humana) estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento crítico en un entorno marcado por la rotación, la escasez de perfiles técnicos y la presión por la innovación.

De cara al futuro, se proyecta que la IA Generativa dejará de ser una herramienta operativa para convertirse en un actor estratégico dentro del área de Recursos Humanos, participando activamente en el diseño de políticas, en la gestión cultural y en el liderazgo organizacional en contextos de cambio acelerado.

Hasta aquí se ha desarrollado una visión integral sobre la IA Generativa: desde su contexto de surgimiento, evolución técnica y trayectorias emergentes, hasta sus aplicaciones organizacionales más recientes. Se ha observado en la diversidad de la literatura científica que, si bien esta tecnología se inscribe en la tradición de avances de la inteligencia artificial, marca un punto de inflexión clave por su capacidad de crear contenido automatizado con calidad, coherencia y potencial disruptivo para múltiples funciones, particularmente en la gestión de personas.

A lo largo de este capítulo, se han explorado las bases conceptuales y epistemológicas que permiten distinguir a la IA como una tecnología de propósito general, con capacidad no solo para automatizar tareas sino para transformar radicalmente la producción simbólica, la toma de decisiones y los vínculos entre personas y algoritmos. Se la ha situado como una innovación de ruptura frente a la inteligencia artificial tradicional, dando cuenta de su potencial disruptivo y de sus implicancias en múltiples niveles organizacionales.

En primer lugar, se abordaron sus fundamentos técnicos y marcos teóricos, destacando los hitos en su evolución, haciendo un recorrido que permitió comprender cómo la IA Generativa dejó de ser una posibilidad experimental para convertirse en una infraestructura crítica en la transformación digital global.

En segundo término, se analizaron las tendencias emergentes más relevantes, tales como la multimodalidad, la hiperautomatización, la IA explicable y la expansión hacia ecosistemas cognitivos. También se exploraron sus aplicaciones sectoriales en salud, educación, medios, finanzas y entretenimiento, evidenciando su convergencia con procesos de innovación y su influencia directa sobre los perfiles laborales, la redistribución del conocimiento y los marcos regulatorios en formación.

Finalmente, el capítulo se centró en la incorporación concreta de la IA Generativa en Recursos Humanos, destacando sus aplicaciones en procesos de reclutamiento, onboarding, formación, desarrollo y análisis predictivo. Se identificaron beneficios clave como la eficiencia, la personalización y la toma de decisiones basada en datos; al tiempo que se reconocieron riesgos asociados a sesgos algorítmicos, vigilancia tecnológica, brechas de adopción y despersonalización de vínculos laborales. Se subrayó, además, la emergencia de nuevos perfiles híbridos, que combinan habilidades técnicas con competencias humanas, éticas y estratégicas.

Lejos de proponer una visión exclusivamente funcional, este capítulo construyó una mirada crítica y situada, necesaria para entender cómo la IA Generativa reconfigura las estructuras productivas, las subjetividades y las dinámicas de poder en las organizaciones contemporáneas. Esta comprensión resulta clave para el contexto de América Latina y, en particular, para países como Argentina y Uruguay, donde los desafíos de implementación se entrelazan con oportunidades de desarrollo inclusivo y sostenible.

Con estas bases teóricas y analíticas, el Capítulo 3 se enfocará en el análisis detallado de las implicancias y alcances de la IA Generativa en los procesos de contratación, abordando su impacto sobre la eficiencia operativa, la diversidad, la equidad, la inclusión y el valor estratégico del talento humano en contextos organizacionales altamente digitalizados.

Resumen de Referencia - Capítulo 2:

Referencia dentro de la tesis	Resumen de las observaciones
2.1 Introducción y contexto de la IA Generativa	Se establecen las bases conceptuales y epistemológicas de la IA Generativa, destacando su carácter disruptivo y su rol como tecnología de propósito general. Se problematiza su impacto en la reconfiguración del trabajo y en los procesos organizacionales.
2.2 Evolución y tendencias emergentes	Se traza la evolución técnica de la IA Generativa desde las GANs hasta los LLMs, identificando tendencias como los modelos multimodales y la hiperautomatización. Se analiza su impacto en distintos sectores e industrias, así como sus implicancias éticas y laborales.
2.3 IA Generativa y los Recursos Humanos	Se analiza la adopción concreta de la IA Generativa en procesos de Recursos Humanos como el reclutamiento, onboarding, formación y evaluación. Se destacan beneficios como la eficiencia y personalización, junto con desafíos relacionados a sesgos, ética y transformación cultural.

Fuente: Elaboración propia en base al desarrollo del Capítulo 2 de la tesis.

Capítulo 3:

En este nuevo capítulo se analiza la consolidación de la IA Generativa en el ámbito organizacional, entendida no solo como una innovación tecnológica, sino como una transformación estructural con efectos profundos en las dinámicas de trabajo y gestión del talento. A diferencia de los capítulos anteriores, que abordaron la evolución del trabajo humano (Capítulo 1) y el surgimiento de la IA Generativa como fenómeno técnico y cultural (Capítulo 2), este apartado centra su atención en el uso estratégico de esta tecnología en procesos de contratación. En particular, se explorará su aplicación en entornos corporativos de Argentina y Uruguay, a través de ejemplos concretos que ilustran los desafíos y beneficios de su implementación.

La adopción de IA Generativa en Recursos Humanos marca el inicio de una nueva fase en la gestión del talento, caracterizada por una interacción simbiótica entre algoritmos y toma de decisiones humanas. Este capítulo se propone identificar bajo un exhaustivo análisis, los impactos tangibles y estratégicos que esta tecnología está generando en cinco ejes clave: la optimización de procesos de selección, la promoción de entornos inclusivos, la predicción de comportamientos organizacionales, el análisis de riesgos éticos emergentes y la construcción de valor agregado en entornos laborales digitalizados. La mirada estará centrada en cómo estos ejes se expresan en la realidad concreta de las organizaciones que operan en entornos altamente competitivos y cambiantes del Cono Sur.

Ejes estratégicos del Capítulo 3: Impacto de la IA Generativa:

Eje estratégico	Descripción del impacto
Optimización de procesos de selección	Automatización de tareas operativas como el filtrado de CVs, redacción de ofertas y entrevistas simuladas, mejorando tiempos y eficiencia en la contratación.
Promoción de entornos inclusivos	Uso de algoritmos que permiten adaptar procesos de selección a distintos perfiles, promoviendo accesibilidad, diversidad e inclusión organizacional.
Predicción de comportamientos organizacionales	Implementación de modelos predictivos sobre rotación, engagement o satisfacción laboral que permiten una gestión proactiva del talento.
Análisis de riesgos éticos emergentes	Identificación de sesgos algorítmicos, vigilancia laboral y transparencia como desafíos clave para una adopción responsable de estas tecnologías.
Construcción de valor agregado en entornos digitalizados	Generación de estrategias centradas en las personas, potenciadas por IA, que impactan positivamente en la cultura, productividad y marca empleadora.

La evidencia empírica más reciente demuestra una creciente adopción de herramientas de IA Generativa en los procesos de atracción y evaluación de talento, particularmente en etapas críticas como la elaboración de descripciones de puestos, entrevistas automatizadas, análisis de compatibilidad de perfiles y detección de patrones conductuales en tiempo real (Shyr, Srinivasan, & Kim, 2024). Esta integración tecnológica ha permitido a las organizaciones no solo acelerar los ciclos de reclutamiento y reducir costos operativos, sino también redefinir profundamente la experiencia del candidato. En paralelo, el rol del profesional de Recursos Humanos comienza a transitar desde una función predominantemente operativa hacia una centrada en el análisis estratégico y la supervisión ética de los procesos automatizados.

No obstante, esta transformación organizacional no está exenta de tensiones ni dilemas éticos. A medida que los algoritmos adquieren un rol protagónico en la toma de decisiones, emergen interrogantes críticos sobre la equidad en los procesos, la transparencia de los modelos utilizados y el respeto por los principios de diversidad e inclusión. Según Buolamwini y Gebru (2018), la automatización puede reforzar sesgos históricos si no se acompañan de auditorías constantes y mecanismos de corrección contextualizada. En línea con Nixon, Lin y Snow (2024), este riesgo es especialmente sensible en los sistemas de contratación, donde decisiones algorítmicas impactan directamente en las oportunidades laborales de las personas y en la percepción de justicia organizacional.

En este marco de transformación digital, resulta clave analizar cómo la IA Generativa potencia (o en algunos casos, limita) la capacidad predictiva de las organizaciones frente a las dinámicas del mercado laboral, los índices de rotación, el nivel de engagement y la aparición de nuevas competencias clave. Herramientas generativas aplicadas a la minería de datos internos permiten anticipar patrones de comportamiento con un alto grado de precisión, habilitando a las empresas a tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia (Zhang & Lee, 2025). Esta capacidad de predicción puede convertirse en una ventaja competitiva si se gestiona adecuadamente. Sin embargo, también plantea desafíos relevantes vinculados al control del trabajador, la vigilancia algorítmica y el uso de datos sensibles en entornos con normativas incipientes, como es el caso de América Latina (Hagendorff, 2024).

De forma complementaria, el análisis de beneficios y riesgos éticos derivados del uso de IA Generativa se erige como una dimensión transversal a lo largo del capítulo. Según Karagoz (2024), la ausencia de marcos robustos de gobernanza algorítmica puede desencadenar prácticas discriminatorias, limitar la autonomía profesional y generar opacidad en los procesos decisionales. Estas tensiones no deben ser vistas como frenos al desarrollo, sino como oportunidades para promover modelos de uso responsable. En este sentido, cobra especial relevancia la implementación de criterios como la supervisión humana significativa, la trazabilidad algorítmica y la alineación de las decisiones con los valores institucionales, particularmente en los contextos organizacionales de Argentina y Uruguay.

Desde una perspectiva situada en la realidad regional, este capítulo también se propone aportar una mirada concreta sobre cómo estas transformaciones están siendo incorporadas en países como Argentina y Uruguay. En estos contextos, las organizaciones comienzan a explorar soluciones basadas en IA Generativa con distintos niveles de madurez tecnológica, enfrentando simultáneamente una serie de desafíos comunes: limitaciones presupuestarias, brechas digitales persistentes, capacidades institucionales desiguales y marcos regulatorios aún en desarrollo. A diferencia de lo que ocurre en regiones como Europa o Asia, donde el despliegue de esta tecnología avanza con mayor solidez y recursos, en América Latina los procesos de adopción se ven condicionados por estructuras económicas más restrictivas.

Este análisis contextual es clave para comprender cómo las condiciones sociolaborales locales moldean tanto la implementación como la recepción de tecnologías disruptivas en el ámbito del trabajo.

En síntesis, el Capítulo 3 representa un punto de inflexión dentro de esta tesis: marca el pasaje de un marco teórico y evolutivo hacia un análisis práctico centrado en la región y en los casos relevados con las instancias de entrevistas en profundidad. A partir de la base conceptual construida en los capítulos anteriores, se propone avanzar hacia una exploración aplicada que articule evidencia empírica, estudios de caso y bibliografía académica actualizada.

El propósito es ofrecer un mapa analítico que permita a organizaciones, investigadores y profesionales de Recursos Humanos comprender con mayor profundidad el verdadero alcance de esta tecnología, más allá de sus promesas iniciales, y delinear estrategias de implementación que sean informadas, éticas y sostenibles.

3.1 IA Generativa en el reclutamiento:

La etapa de reclutamiento constituye el primer contacto formal entre una organización y sus posibles colaboradores. Además de identificar competencias y perfiles adecuados, esta instancia proyecta la cultura organizacional y consolida la marca empleadora. Así, el proceso no solo cumple una función técnica, sino también simbólica, al construir los primeros vínculos de sentido entre los candidatos y la empresa.

Desde los años 90, la tecnología fue ganando espacio en los procesos de selección. Los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) facilitaron la digitalización de perfiles. Sin embargo, la irrupción de la IA Generativa va más allá: permite generar contenido en tiempo real, simular entrevistas o analizar competencias con un nivel de personalización y autonomía sin precedentes (Chaudhary, 2025). Este salto cualitativo marca un nuevo paradigma en la gestión del talento.

En un escenario global de alta competencia por talento calificado, especialmente entre las nuevas generaciones como la Z, las empresas enfrentan el desafío de atraer perfiles de forma ágil y diferenciadora. La IA Generativa se posiciona como una herramienta estratégica que permite rediseñar los procesos de atracción, mejorando la comunicación, la experiencia del candidato y la efectividad de las búsquedas (Shyr, Srinivasan & Kim, 2024).

La IA Generativa aplicada al reclutamiento representa un salto cualitativo respecto a las automatizaciones tradicionales. No solo ejecuta tareas, sino que interpreta, genera y adapta contenido textual, visual o audiovisual según parámetros contextuales, lingüísticos y organizacionales. Esta tecnología permite diseñar descripciones de puestos personalizadas, simular entrevistas, analizar documentos no estructurados y detectar patrones semánticos complejos, redefiniendo así la interacción entre humanos y sistemas (Chaudhary, 2025).

Entre las aplicaciones más extendidas se destaca la generación automática de anuncios de empleo. Herramientas como Textio permiten crear descripciones ajustadas a la cultura de la empresa y a los perfiles buscados, detectando posibles sesgos de género, edad o clase. En Argentina, empresas tecnológicas y financieras ya utilizan estas soluciones para atraer perfiles diversos, sobre todo en roles de liderazgo y áreas técnicas.

En paralelo, modelos generativos también son aplicados en la preselección de candidatos. A diferencia de los antiguos filtros por palabra clave, estos sistemas analizan el contenido global de los CV y formularios, inferiendo competencias técnicas y blandas. En Uruguay, compañías del sector logístico y tech reportaron mejoras en la precisión del filtrado y una fuerte reducción de los tiempos de respuesta al postulante.

Además del diseño de anuncios y preselección, la IA Generativa también ha irrumpido en la etapa de interacción inicial con los candidatos. Plataformas como HireVue, Olivia o Leena AI permiten utilizar chatbots conversacionales basados en modelos generativos para realizar entrevistas de screening automatizadas. Estos asistentes virtuales evalúan respuestas, tono de voz, velocidad y contenido, y pueden incluso generar preguntas personalizadas para etapas posteriores. Según Deloitte (2024), el 63% de los candidatos en América Latina valoran positivamente la agilidad de estos procesos, aunque un 34% todavía prefiere la intervención humana desde las primeras etapas.

En Argentina, compañías como Mercado Libre, Globant y Santander ya aplican IA Generativa para automatizar interacciones con candidatos. Mercado Libre, por ejemplo, desarrolló modelos internos que generan respuestas personalizadas en procesos de selección, entrenados con datos históricos de experiencias exitosas. Esto permitió aumentar el volumen de postulantes gestionados sin ampliar el equipo de reclutadores, mejorando la eficiencia operativa sin perder calidad en la experiencia del candidato.

En Uruguay, firmas como Tata Consultancy Services y consultoras como Randstad Uruguay han comenzado a implementar soluciones basadas en IA Generativa, particularmente para búsquedas masivas. Se utilizan scripts generativos en etapas de contacto inicial y filtrado, aunque el nivel de adopción completa es limitado. La principal barrera identificada, según entrevistas realizadas en esta investigación, es la falta de recursos para plataformas más robustas, lo que obliga a implementar la tecnología de forma gradual, manteniendo una supervisión humana final.

Un caso relevante en Argentina y Uruguay es la aplicación del concepto de IA en procesos de reclutamiento en localidades del interior, donde la distancia y las limitaciones logísticas dificultan las entrevistas presenciales. Herramientas que permiten simular entrevistas o grabar respuestas asincrónicas han ampliado las oportunidades de evaluación en zonas con baja presencia de oficinas físicas. Esta innovación refuerza principios de equidad territorial y descentralización, alineados con políticas públicas de empleo en ambos países.

No obstante, junto con sus beneficios, la IA Generativa plantea riesgos importantes. Uno de los más sensibles es la posibilidad de reproducir sesgos históricos presentes en los datos con los que se entrenan los algoritmos. Si estos reflejan prácticas discriminatorias (por ejemplo, contra mujeres, personas mayores o perfiles no tradicionales) los sistemas tenderán a replicarlas. Tal como alertan Buolamwini y Gebru (2018), sin mecanismos de corrección o revisión humana, la automatización puede amplificar desigualdades preexistentes.

Un caso paradigmático fue el de Amazon (2018), donde un algoritmo de reclutamiento penalizaba sistemáticamente los CVs de mujeres en posiciones técnicas. El sistema fue discontinuado, pero dejó una lección clave: la inclusión debe integrarse desde el diseño, entrenamiento y evaluación de los modelos. En América Latina, donde las brechas estructurales son más profundas, esto se vuelve aún más crítico.

Finalmente, tanto en Argentina como en Uruguay, existe un vacío normativo importante. Ni la Ley 25.326 (Argentina) ni la Ley 18.331 (Uruguay) contemplan de forma explícita la automatización en procesos de selección. Tampoco se reconoce aún el derecho a la explicación sobre decisiones algorítmicas (UNESCO, 2023), lo que limita la capacidad de los candidatos para impugnar decisiones que afecten su empleabilidad. Esta situación plantea desafíos urgentes para la regulación de la IA en el ámbito laboral.

La incorporación de IA Generativa en procesos de selección obliga a revisar el concepto mismo de mérito. ¿Qué significa ser un “buen candidato” en un entorno algorítmico? Sistemas de scoring pueden favorecer perfiles homogéneos, penalizando trayectorias no lineales o con interrupciones por cuidado, frecuentes en mujeres y grupos subrepresentados. Nixon et al. (2024) evidencian cómo estos modelos tienden a asignar menor puntaje a quienes no encajan en el “perfil promedio exitoso”.

En Argentina y Uruguay, donde los trayectos laborales suelen combinar empleo formal, informal y educativo discontinuo, esta limitación puede excluir talento valioso. En lugar de homogeneizar criterios, los algoritmos deberían valorar la diversidad experiencial y permitir interpretaciones contextuales para no reforzar inequidades estructurales.

Otro desafío crítico es la falta de adecuación cultural de los modelos generativos. Muchos han sido entrenados con datos de países del norte global, lo que introduce sesgos cuando se aplican en contextos latinoamericanos. La falta de representación de realidades regionales puede llevar a evaluaciones erróneas, perfiles subvalorados o decisiones poco ajustadas al entorno local.

Frente a esto, algunas empresas en la región están adaptando modelos generativos a sus contextos. Incorporan variables socioeconómicas locales, ajustan los corpus de entrenamiento y aplican validaciones culturales. Según Fernández & López (2023), regionalizar no es solo traducir, sino repensar qué se considera “talento”, cómo se narran trayectorias y qué supuestos guían la evaluación. Esta adaptación será clave para garantizar procesos inclusivos y relevantes en nuestra región.

Las políticas públicas de empleo joven, inclusión laboral o acceso para personas con discapacidad (vigentes en Argentina y Uruguay) exigen que los sistemas de reclutamiento basados en IA contemplen acciones afirmativas. Aplicar estándares algorítmicos universales sin reconocer las asimetrías estructurales de la región puede reforzar desigualdades. Se requieren modelos de equidad algorítmica contextualizada que consideren el entorno socioeconómico local.

Otro aspecto crítico es la percepción de los candidatos sobre estos procesos. Si los sistemas de IA carecen de explicabilidad, se genera desconfianza y sensación de arbitrariedad. Según Colquitt et al. (2001), la percepción de justicia en la selección impacta en la satisfacción del postulante y en la imagen institucional. Randstad Uruguay (2024) reporta que candidatos que consideran opacos los procesos suelen compartir sus experiencias negativas en redes, afectando la reputación de la marca empleadora.

Aunque las herramientas de digitalización y e-learning permiten mayor eficiencia y personalización, también pueden ser percibidas como frías o impersonales. Un equilibrio adecuado entre tecnología y contacto humano es clave. El 61% de los candidatos en la región prefiere procesos híbridos: tecnología en las fases iniciales, interacción humana en las instancias decisivas (Randstad Uruguay, 2024).

Además, existe una creciente demanda por explicaciones claras sobre los criterios de evaluación. Esta transparencia no solo mejora la experiencia del postulante, sino que fortalece la reputación organizacional, promueve la recomendación de la empresa y aumenta la probabilidad de futuras postulaciones.

En este nuevo ecosistema, el rol del profesional de Recursos Humanos también cambia. Ya no basta con habilidades de gestión; se requieren competencias en analítica, ética algorítmica, diseño de experiencias inclusivas y comprensión técnica de los modelos de IA Generativa. Esta tecnología no sustituye al juicio humano, pero exige una evolución hacia una función más estratégica y crítica.

La incorporación de IA Generativa en el reclutamiento no es una simple mejora operativa: representa una transformación profunda en la cultura organizacional, la equidad interna y la percepción de la marca empleadora. Las organizaciones que integren estas herramientas con principios éticos sólidos tendrán ventajas competitivas sostenibles en un entorno cada vez más exigente y consciente.

En América Latina, si bien la adopción aún es incipiente, existen condiciones para un crecimiento acelerado. Para garantizar una implementación responsable, es fundamental invertir en capacitación continua, adaptar los sistemas a los contextos socioculturales locales y establecer marcos de gobernanza algorítmica claros (UNESCO, 2023). La capacitación de los equipos de Recursos Humanos y el diálogo entre sector privado, academia y Estado serán determinantes.

Programas de buenas prácticas, incentivos a la innovación responsable y regulación adaptativa son clave para construir un ecosistema de reclutamiento más ágil, justo y representativo.

Finalmente, la IA no solo redefine el momento inicial del contacto con el talento, sino que transforma toda la arquitectura del proceso de contratación: desde la evaluación y selección, hasta la formalización del ingreso y el onboarding. Este cambio exige repensar las estrategias de atracción con una mirada sistémica e inclusiva, adaptada a las nuevas realidades del mercado de trabajo en Argentina y Uruguay.

Ante este escenario de transformación, se vuelve imprescindible que las organizaciones que integran IA Generativa en sus procesos de reclutamiento desarrollen políticas de gobernanza algorítmica claras y proactivas. Estas deben incluir, como mínimo:

- Auditorías periódicas de sesgos en los sistemas utilizados.
- Supervisión humana significativa en cada instancia crítica del proceso.
- Capacitación interna en ética algorítmica para los equipos de Recursos Humanos.

- Transparencia comunicacional hacia los postulantes sobre el uso de estas tecnologías.

Estas medidas no solo responden a una necesidad ética, sino que fortalecen la confianza, la reputación institucional y la equidad en los procesos de contratación.

Cuadro de ejes del análisis:

Eje del análisis	Síntesis de lo observado
Aplicaciones prácticas de IA Generativa	Automatización de descripciones de puestos, análisis semántico de CVs, chatbots para entrevistas, y simulaciones asincrónicas en entornos geográficos dispersos.
Impacto en diversidad e inclusión	Riesgo de replicación de sesgos históricos. Ejemplos como Amazon (2018) evidencian la necesidad de auditoría y rediseño ético de modelos.
Percepción del candidato	Alta valoración de la eficiencia tecnológica, pero con preferencia por procesos híbridos que incluyan contacto humano en etapas clave.
Desafíos legales y regulatorios	Falta de marcos normativos específicos en Argentina y Uruguay. Necesidad de establecer el derecho a la explicación algorítmica.
Nuevas competencias del área de RR.HH.	Surge el perfil de especialista híbrido que combina analítica, ética de IA y habilidades relacionales para liderar procesos inclusivos.

Fuente: Elaboración propia en base a Chaudhary (2025), Nixon et al. (2024), Buolamwini & Gebre (2018), Randstad Uruguay (2024), UNESCO (2023) y entrevistas realizadas.

En paralelo, acorde a lo relevado, resulta urgente avanzar hacia marcos regulatorios adaptados al contexto regional, que garanticen la protección de derechos sin frenar la innovación. Países como Argentina y Uruguay enfrentan desafíos particulares en términos de infraestructura, inclusión digital y armonización normativa, por lo que se requiere una agenda pública que promueva estándares claros, pero viables.

Con esta base, el próximo subcapítulo se enfocará en la optimización integral de los procesos de contratación, analizando cómo la IA Generativa impacta en la eficiencia operativa, el diseño de modelos predictivos, la toma de decisiones y los dilemas éticos emergentes en la gestión del talento humano.

3.2 Optimización de procesos de contratación:

La etapa de selección y reclutamiento constituye el primer contacto formal entre una organización y sus potenciales colaboradores. En esta instancia no solo se evalúan competencias técnicas o perfiles profesionales, sino que también se proyectan valores, cultura organizacional y promesas de valor que configuran la percepción externa de la empresa como empleador.

Este momento es clave: los candidatos no solo postulan a un puesto, sino que interpretan señales sobre el propósito, los principios y la identidad de la organización. En consecuencia, el diseño y la ejecución de los procesos de contratación impactan directamente en la marca empleadora y en la capacidad de generar vínculos significativos con el talento.

En este marco, la automatización de procesos mediante IA Generativa se presenta como una de las innovaciones más disruptivas de la era digital. Esta tecnología permite escalar procesos, reducir tiempos operativos y mejorar la experiencia del postulante, agregando eficiencia sin perder foco humano.

A diferencia de las herramientas tradicionales basadas en algoritmos de clasificación o búsqueda por palabras clave, los modelos generativos introducen una nueva dimensión. Su principal diferencia radica en la capacidad de crear contenido original en tiempo real, adaptado al contexto organizacional y al perfil del usuario. Esto posibilita una personalización inédita en anuncios de empleo, filtros de preselección, entrevistas simuladas o comunicaciones automatizadas (Mohanty & Vyas, 2022).

Por otra parte, la transformación digital en los procesos de contratación no se limita a la eficiencia. También promueve una redefinición del rol del área de Recursos Humanos, que pasa de ser operativa a estratégica, integrando capacidades analíticas, visión predictiva y foco en la experiencia del colaborador desde el primer contacto.

Intervención de la IA en el Proceso de Contratación

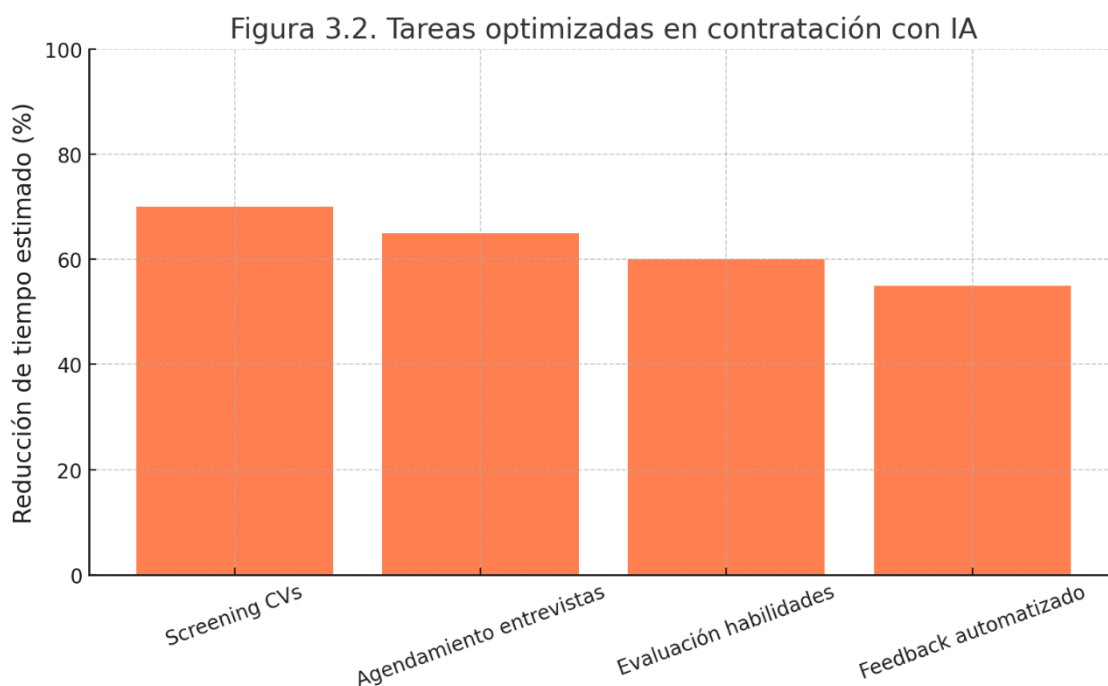


Esta figura representa las principales etapas del proceso de selección que pueden ser automatizadas mediante IA Generativa, optimizando tiempos y mejorando la precisión del reclutamiento. Desde la redacción del aviso hasta la evaluación final del candidato, se evidencia un recorrido digitalmente asistido, que permite reducir la intervención humana en tareas repetitivas, sin renunciar al juicio profesional en las decisiones clave.

Fuente: Elaboración propia basada en Upadhyay & Khandelwal (2020); Tambe, Cappelli & Yakubovich (2019).

Uno de los principales aportes de la IA Generativa en los procesos de contratación radica en la automatización inteligente de tareas operativas repetitivas. Esto incluye la redacción de descripciones de puesto, el análisis de CVs, la elaboración de filtros preliminares y la simulación de entrevistas.

Según Upadhyay y Khandelwal (2020), estas tecnologías permiten reducir significativamente los tiempos de contratación y mejorar la experiencia del postulante mediante procesos más ágiles, personalizados y eficientes. Además, aportan mayor objetividad a la toma de decisiones, al disminuir los sesgos humanos y optimizar el uso de recursos durante la selección.



En este gráfico se visualiza el porcentaje estimado de eficiencia alcanzada al aplicar IA Generativa en distintas tareas del proceso de selección. Las herramientas generativas no solo aceleran procesos, sino que permiten escalar operaciones manteniendo niveles aceptables de personalización y alineación con el perfil buscado. Esta optimización libera tiempo para que los equipos de Recursos Humanos la integración de modelos generativos permite se concentren en actividades de mayor valor agregado.

Fuente: Elaboración propia basada en Rudman & Bruwer (2022); Wang & Siau (2019).

Adicionalmente, el uso de modelos generativos para analizar grandes volúmenes de datos permite identificar patrones que el análisis humano tradicional no detecta. Tambe, Cappelli y Yakubovich (2019) destacan que una de las ventajas más relevantes de la inteligencia artificial es su capacidad para correlacionar variables históricas, conductuales y contextuales, mejorando la predicción del éxito del candidato. Esta capacidad predictiva resulta clave en contextos laborales competitivos, ya que permite anticipar la adaptación cultural y la permanencia futura del talento.

Por otra parte, la IA Generativa habilita nuevas formas de interacción con los postulantes. Herramientas como chatbots conversacionales, basadas en modelos como ChatGPT o Claude, permiten brindar información, resolver consultas frecuentes y acompañar al candidato durante todo el proceso. Según Wang y Siau (2019), este tipo de interacción mejora la experiencia del usuario, eleva el engagement con la marca empleadora y posiciona a la organización como un empleador moderno. A su vez, libera recursos del equipo de Recursos Humanos para enfocarse en tareas de mayor valor estratégico.

Este avance ha impulsado modelos de adquisición de talento basados en aprendizaje continuo, como el Closed-Loop Talent Acquisition (CLTA). En estos enfoques, la IA Generativa se integra con sistemas de People Analytics para recopilar datos desde el onboarding, el desempeño y la rotación. Esa información luego se reutiliza para mejorar los criterios de selección en futuras contrataciones. Tal como señalan Wang y Siau (2019) y Tambe et al. (2019), este circuito de retroalimentación mejora la calidad de las decisiones de contratación y fortalece el alineamiento estratégico entre talento y negocio.

La incorporación de IA Generativa también habilita entrevistas automatizadas asincrónicas, con preguntas personalizadas generadas en tiempo real a partir del CV y perfil del candidato. Según Mohanty y Vyas (2022), esta modalidad es utilizada especialmente en sectores tecnológicos y de servicios profesionales, permitiendo evaluar habilidades comunicacionales, razonamiento lógico y competencias blandas sin necesidad de coordinar horarios. Esto acelera los procesos iniciales sin afectar la calidad de la evaluación.

Sin embargo, la adopción de IA Generativa en procesos de contratación presenta importantes desafíos. La falta de transparencia en los criterios de selección es uno de los principales riesgos. Rudman y Bruwer (2022) advierten que muchas organizaciones utilizan herramientas automatizadas sin comprender completamente el funcionamiento del algoritmo, lo que puede generar decisiones opacas y cuestionamientos legales o éticos. Ante esto, proponen establecer protocolos de trazabilidad, validaciones externas y supervisión humana significativa.

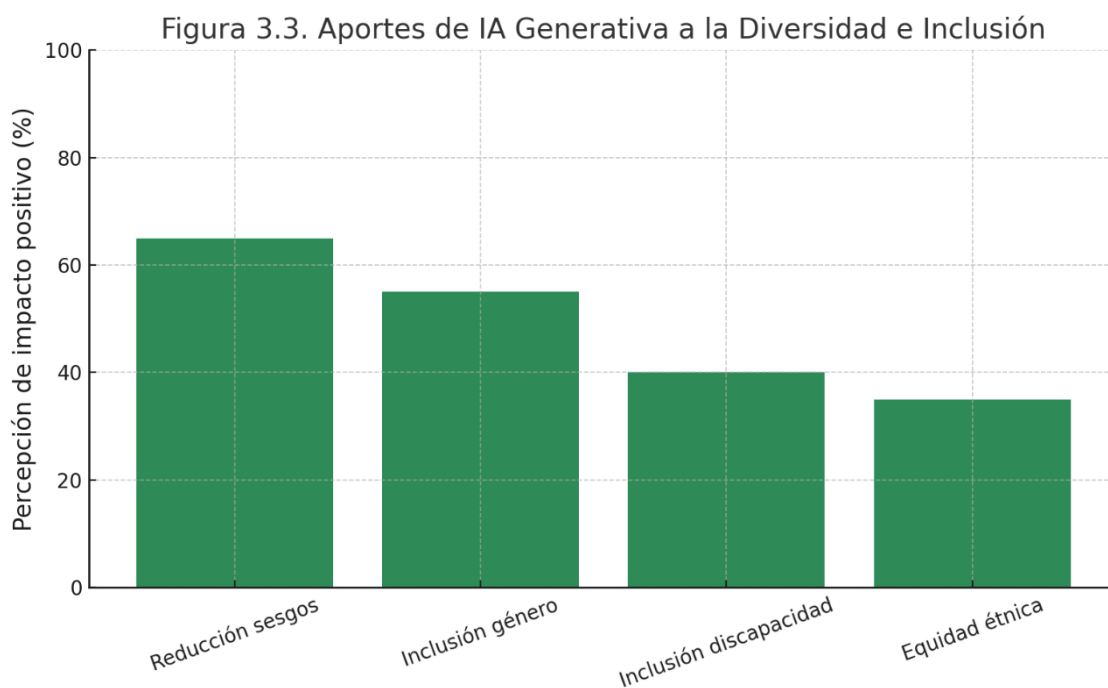
Este problema ha dado origen al campo de la Inteligencia Artificial Explicable (Explainable AI o XAI), que busca asegurar que las decisiones tomadas por los sistemas automatizados sean interpretables por humanos. En reclutamiento, esto implica que los modelos deben ser no solo precisos, sino comprensibles y auditables. Tal como sostienen

Rudman y Bruwer (2022), utilizar una “caja negra” algorítmica en decisiones laborales vulnera los principios de equidad y responsabilidad. La transparencia, por tanto, no es un lujo, sino un requisito básico para garantizar procesos de selección justos y confiables.

Desde una perspectiva organizacional, la adopción de IA Generativa exige una redefinición de los roles tradicionales del área de Recursos Humanos. El rol del recruiter ya no se limita a evaluar candidatos, sino que incluye la interpretación de datos, el diseño de flujos automatizados y la colaboración con perfiles técnicos como data scientists. Mohanty y Vyas (2022) destacan que el verdadero diferencial no está en utilizar IA, sino en integrarla dentro de una cultura data-driven que permita adaptar decisiones estratégicas en función de los aprendizajes obtenidos.

Para lograr esto, es clave contar con equipos capacitados. La implementación efectiva de estas tecnologías depende del nivel de alfabetización digital del área de Recursos Humanos y del liderazgo organizacional que impulse su adopción. Según Wang y Siau (2019), las empresas que mejor aprovechan el potencial de la IA Generativa son aquellas que acompañan su despliegue con programas de formación continua y esquemas de gobernanza que garanticen la intervención humana en decisiones clave.

Al mismo tiempo, no puede ignorarse el impacto de estas tecnologías sobre la equidad en los procesos. Aunque la IA Generativa puede mitigar ciertos sesgos humanos —como los de género o afinidad—, también puede replicarlos si ha sido entrenada con datos históricos sesgados. Por eso, la auditoría algorítmica, el uso de datasets diversos y la supervisión ética permanente se vuelven fundamentales para asegurar procesos de selección justos y responsables (Rudman & Bruwer, 2022).



El gráfico evidencia cómo la IA Generativa puede contribuir a prácticas más inclusivas en Recursos Humanos. Se observan impactos positivos en la reducción de sesgos de género y la promoción de la equidad étnica y de discapacidad, siempre que los algoritmos estén correctamente calibrados. Este tipo de herramientas puede favorecer procesos de selección más objetivos, contribuyendo a agendas de diversidad organizacional.

Fuente: Elaboración propia basada en Mohanty & Vyas (2022).

Un caso ejemplar del potencial de la IA Generativa en la contratación es su integración en plataformas de reclutamiento que personalizan recomendaciones tanto para empleadores como para postulantes. Estas plataformas mejoran el “job matching”, simulan escenarios, predicen rotación y estiman el impacto de cada ingreso. Para empresas con alto volumen de vacantes, como consultoras de outsourcing o agencias de empleo en Argentina y Uruguay, estas herramientas permiten mantener calidad en la selección sin demorar los procesos (Tambe et al., 2019).

Además, se están utilizando modelos generativos para desarrollar materiales de onboarding personalizados. Estas guías se adaptan al perfil del nuevo ingreso, aceleran su integración y mejoran la experiencia de entrada. Aunque su implementación aún es incipiente en la región, confirman que el impacto de la IA Generativa no se agota en la selección, sino que atraviesa toda la experiencia del colaborador (Mohanty & Vyas, 2022).

Por último, el éxito de estas tecnologías depende de su adecuada contextualización. En América Latina, donde aún hay brechas digitales y marcos normativos en construcción, la adopción de IA Generativa debe acompañarse de formación interna, comunicación efectiva con stakeholders y una implementación sensible a los marcos regulatorios locales (Upadhyay & Khandelwal, 2020).

En conclusión, la incorporación de IA Generativa en los procesos de contratación representa mucho más que una innovación técnica: implica una transformación estructural en la manera de atraer, evaluar y seleccionar talento. Su implementación ha demostrado beneficios tangibles en eficiencia, personalización y velocidad operativa. A su vez, redefine el perfil del profesional de Recursos Humanos, que pasa de un rol operativo a uno estratégico y analítico.

Sin embargo, estos avances vienen acompañados de desafíos éticos y organizacionales que no pueden ser subestimados. La posibilidad de reproducir sesgos históricos, la falta de transparencia algorítmica y la limitada capacidad explicativa de algunos sistemas generan tensiones que deben ser gestionadas con gobernanza responsable, formación continua y marcos regulatorios adaptados al contexto local.

Este subcapítulo ha permitido responder parcialmente una de las preguntas clave de esta tesis: ¿qué beneficios, límites y riesgos perciben las organizaciones al incorporar IA

Generativa en sus procesos de contratación? La evidencia recopilada muestra que, si bien los beneficios son claros, el éxito de su implementación depende de una articulación sólida entre capacidades tecnológicas, prácticas inclusivas y una mirada estratégica del área de Recursos Humanos.

En el siguiente subcapítulo se profundizará en cómo estas transformaciones impactan en la cultura organizacional, los modelos de liderazgo y las competencias necesarias para gestionar equipos en entornos mediados por IA. Este análisis contribuirá a completar la mirada integral sobre las condiciones que facilitan o limitan la adopción efectiva de la IA Generativa en Argentina y Uruguay.

Cuadro ejes de análisis en Optimización de Procesos de Contratación:

Ejes de análisis	Resumen del resultado obtenido
Automatización de tareas repetitivas	La IA Generativa mejora la eficiencia al reducir tiempos y costos, permitiendo automatizar redacción de descripciones, filtros preliminares e incluso entrevistas simuladas.
Capacidad predictiva	Los modelos generativos identifican patrones ocultos y predicen el éxito del candidato, favoreciendo decisiones basadas en datos.
Asistentes virtuales	Los chatbots generativos mejoran la experiencia del candidato y liberan recursos humanos para tareas estratégicas.
Ciclo de mejora continua	La IA Generativa permite retroalimentar procesos de contratación con datos del ciclo laboral, mejorando las decisiones futuras.
Entrevistas automatizadas	Las entrevistas asincrónicas optimizan la evaluación de competencias, especialmente en sectores dinámicos.
Transparencia algorítmica	La falta de explicabilidad es una barrera crítica; se requiere supervisión humana y validación externa.
Cambio en el rol del recruiter	Se demanda un perfil más técnico y analítico, que sepa integrar e interpretar tecnologías generativas.
Onboarding personalizado	La IA Generativa permite crear materiales de integración adaptados al perfil del nuevo ingreso.
Desafíos en LATAM	Existen barreras regulatorias y culturales que requieren adaptación contextual para una implementación exitosa.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión bibliográfica (Upadhyay & Khandelwal, 2020; Tambe et al., 2019; Wang & Siau, 2019; Rudman & Bruwer, 2022; Mohanty & Vyas, 2022).

3.3 Impacto en la diversidad e inclusión:

En este nuevo subcapítulo, se abordará la creciente adopción de tecnologías basadas en inteligencia artificial para la gestión del talento, el impacto sobre la diversidad y la inclusión (D&I) en los procesos de contratación, todo ello ha emergido como un eje central de análisis que conlleva esta nueva implementación sobre alcances y riesgos de la IA Generativa. Si bien la promesa de una mayor equidad mediante la automatización de decisiones es uno de los argumentos más repetidos por desarrolladores y usuarios de estas herramientas, la evidencia empírica y teórica reciente plantea un escenario más complejo, donde conviven avances positivos con nuevos riesgos éticos, operativos y sociales.

La presente sección se propone explorar cómo la IA Generativa puede incidir en la promoción (o deterioro) de la diversidad y la inclusión en los procesos de Recursos Humanos, atendiendo tanto a su capacidad para mitigar sesgos humanos como a la posibilidad de reproducir o amplificar formas preexistentes de discriminación. Este análisis se vincula directamente con las preguntas de investigación formuladas, en especial con aquellas que indagan sobre las implicancias éticas, prácticas y organizacionales de la implementación de IA Generativa en Recursos Humanos, y busca aportar elementos para una comprensión integral del fenómeno.

Referido a la literatura científica sobre esta temática, uno de los argumentos más habituales en favor del uso de IA en los procesos de contratación es su presunta capacidad para neutralizar los sesgos cognitivos que afectan la toma de decisiones humanas. Según lo recabado, un sistema algorítmico no debería verse influenciado por variables como género, edad, raza, acento o estética, lo cual permitiría promover una evaluación más justa y meritocrática. Esta aspiración a la objetividad técnica ha sido promovida tanto por desarrolladores como por responsables de Recursos Humanos en búsqueda de eficiencia y equidad.

Sin embargo, esta visión simplificada ha sido ampliamente cuestionada por la literatura reciente, que pone en evidencia los riesgos de reproducir una “falsa dicotomía” entre sesgos humanos y sesgos algorítmicos. Diversos estudios han demostrado que la IA no es neutra: su lógica de funcionamiento depende del tipo y la calidad de los datos con los que ha sido entrenada, así como de las decisiones de diseño y parametrización tomadas por los desarrolladores. Como señala Merhabi et al. (2021), los algoritmos son susceptibles a una multiplicidad de sesgos —de muestreo, de representación, de codificación o de interpretación— que pueden generar resultados discriminatorios incluso cuando las variables sensibles (como género o raza) han sido excluidas explícitamente del modelo.

En este sentido, el argumento de que la IA es menos sesgada que los humanos pierde fuerza cuando se evidencia que la fuente del sesgo se traslada, pero no se elimina. Como explican Cowgill, Dell’Acqua y Deng (2021), los sistemas algorítmicos aprenden de patrones estadísticos históricos que, en muchos casos, replican prácticas laborales excluyentes. Por ejemplo, si un modelo se entrena con datos donde se contrataron

mayoritariamente hombres blancos en puestos de liderazgo, es probable que ese patrón se reproduzca, no por sesgo intencional, sino por inferencia probabilística basada en precedentes.

Este fenómeno, que Binns (2018) denomina “injusticia algorítmica estructural”, muestra cómo los algoritmos pueden amplificar desigualdades sociales bajo una aparente neutralidad técnica. Del mismo modo, Raji y Buolamwini (2019) demostraron que los sistemas de reconocimiento facial presentan errores significativamente mayores al identificar rostros femeninos o afrodescendientes, en comparación con varones blancos. Aunque este estudio se centró en imágenes, su lógica es extrapolable al análisis de texto o la clasificación curricular basada en lenguaje natural.

En consecuencia, la idea de que los sesgos humanos pueden “corregirse” mediante algoritmos resulta, en muchos casos, una simplificación técnica y ética. Como señalan Rudman y Bruwer (2022), el problema trasciende lo técnico: se trata de decidir quién define los criterios de evaluación, qué variables se priorizan y cómo se monitorean los efectos colaterales de los sistemas automatizados. La gobernanza ética de la IA Generativa en Recursos Humanos no puede eludir estos interrogantes fundamentales.

Asimismo, la sustitución del juicio humano por decisiones algorítmicas introduce un nuevo riesgo: la pérdida de explicabilidad y trazabilidad en los procesos de selección. Mientras los sesgos humanos, aunque problemáticos, pueden discutirse y auditarse mediante argumentos explícitos, los algoritmos complejos como los modelos de deep learning operan con lógicas opacas. Estos sistemas, comúnmente denominados “cajas negras”, generan resultados que no siempre pueden ser explicados ni siquiera por sus desarrolladores (Wang & Siau, 2019). Esta falta de transparencia plantea serias dificultades en términos de accountability, protección de derechos y cumplimiento de normativas de no discriminación.

La idea de una “falsa dicotomía” entre juicio humano y decisión algorítmica adquiere así una dimensión crítica. No se trata de elegir entre uno u otro, sino de reconocer que ambos modelos pueden estar sesgados. El verdadero desafío radica en diseñar sistemas híbridos, supervisados y auditables, que combinen la potencia de procesamiento de la IA con la sensibilidad ética del criterio humano.

Este enfoque permite comenzar a responder una de las preguntas centrales de esta investigación: ¿cuáles son los beneficios y riesgos percibidos por las organizaciones al integrar IA Generativa en procesos de contratación? Como se observa, la promesa de mayor equidad puede verse frustrada si no se implementan estrategias activas de mitigación de sesgos, validación de datos y creación de marcos de gobernanza algorítmica adecuados.

Por otra parte, la adopción de herramientas de inteligencia artificial ha sido presentada por numerosas empresas como una vía para neutralizar los sesgos humanos. Sin embargo, diversos estudios recientes confirman que estos sistemas pueden no solo reproducir los prejuicios históricos presentes en sus datos de entrenamiento, sino también generar nuevas formas de exclusión más sofisticadas, menos visibles y más difíciles de auditar.

Desafíos actuales en D&I con IA Generativa en procesos de selección:

Desafío Identificado	Descripción y riesgo asociado
Sesgo de entrenamiento	Modelos que aprenden de datos históricos con subrepresentación de mujeres, minorías o trayectorias no tradicionales.
Falta de explicabilidad (cajas negras)	Algoritmos que no permiten justificar decisiones de descarte o priorización, afectando la transparencia y la justicia.
Ausencia de marcos regulatorios en LATAM	Normativas como las leyes de protección de datos no contemplan aún decisiones automatizadas en procesos laborales.
Débil supervisión humana	Delegación excesiva en IA sin validaciones externas ni revisión ética por parte de equipos de Recursos Humanos.
Discriminación algorítmica no intencional	Exclusión de colectivos vulnerables por inferencias estadísticas invisibles (ej. penalización de lagunas laborales).
Déficit de seguridad algorítmica	Falta de trazabilidad, monitoreo y control en sistemas que toman decisiones con impacto real sobre las personas.

Fuente: Elaboración propia en base a Cowgill et al. (2021), Raji & Buolamwini (2019), Wang & Siau (2019), Rudman & Bruwer (2022) y resultados preliminares del capítulo 5 de esta tesis.

Un caso ilustrativo que refleja los riesgos ocultos de la inteligencia artificial en los procesos de selección es el sistema experimental desarrollado por Amazon en 2014, que fue entrenado para clasificar postulaciones mediante aprendizaje automático. El sistema fue finalmente discontinuado tras comprobarse que penalizaba sistemáticamente postulaciones que incluían la palabra “women’s” (como “women’s chess club”) o aquellas provenientes de universidades femeninas. Esta conducta discriminatoria no surgía de una instrucción explícita, sino de un modelo entrenado con datos históricos que reflejaban la sobrerrepresentación masculina en cargos técnicos (Raji & Buolamwini, 2019). El caso demuestra cómo los sistemas de IA pueden internalizar sesgos estructurales incluso cuando las variables sensibles han sido eliminadas del modelo.

Esta clase de sesgo indirecto ha sido ampliamente documentada. En un estudio de campo realizado por Cowgill, Dell’Acqua y Deng (2021), se simuló procesos de selección en empresas reales, utilizando distintos algoritmos de IA. Los resultados fueron concluyentes: los sistemas continuaban penalizando de forma indirecta a mujeres, personas afrodescendientes y postulantes mayores, utilizando variables proxy como la universidad de egreso, patrones de lenguaje o trayectorias laborales con interrupciones.

Aún sin contar con información explícita sobre género o etnia, la IA infería correlaciones que derivaban en resultados excluyentes.

Estos hallazgos refuerzan un concepto clave de este subcapítulo: los sistemas algorítmicos no son neutros ni objetivos, sino que actúan como amplificadores de correlaciones históricas. Tal como advierte Binns (2018), el mayor riesgo no radica en la existencia de sesgos —presentes también en las decisiones humanas—, sino en que la discriminación algorítmica opera bajo una lógica técnica difícil de cuestionar desde lo ético o legal. Esta “objetividad aparente” dificulta su auditoría, su impugnación y su regulación efectiva.

En este marco, cobra especial relevancia el concepto de seguridad algorítmica, entendida como la capacidad institucional de monitorear, explicar y corregir decisiones automatizadas que impactan directamente sobre derechos laborales y procesos de inclusión.

Este tipo de discriminación algorítmica resulta especialmente perjudicial para grupos que ya enfrentan barreras estructurales en el acceso al empleo, como mujeres mayores de 45 años, personas transgénero, migrantes recientes o personas con discapacidad. No solo son penalizados por los sistemas de scoring automatizado, sino que, muchas veces, carecen de herramientas legales o digitales para impugnar decisiones injustas o solicitar explicaciones, lo cual vulnera sus derechos laborales y amplía brechas existentes.

El impacto negativo no se limita al plano individual. Tal como sostienen Merhabi et al. (2021), los sistemas que sistemáticamente excluyen ciertos colectivos reducen la diversidad del talento disponible, refuerzan la homogeneidad cultural y afectan la innovación interna. Desde una lógica estrictamente organizacional, esto compromete los objetivos estratégicos de largo plazo, y debilita la capacidad de adaptación a contextos dinámicos y diversos.

Desde la perspectiva de esta investigación, este análisis permite avanzar en la respuesta a una de las preguntas clave: ¿cómo impacta la IA Generativa en la equidad, diversidad e inclusión dentro de los procesos de contratación? La evidencia demuestra que, en ausencia de mecanismos de seguridad algorítmica (incluyendo supervisión humana, trazabilidad y monitoreo ético), estas herramientas pueden reforzar dinámicas de exclusión, operando de forma paralela al sesgo humano.

No obstante, es importante evitar una visión determinista. La IA Generativa no es inherentemente discriminatoria. Como afirman Binns (2018) y Howard & Borenstein (2018), su impacto depende de los valores que orientan su desarrollo, los datos que alimentan sus modelos y las políticas institucionales que regulan su uso. Cuando se diseña con criterios de equidad, se audita con transparencia y se implementa con compromiso

organizacional, la tecnología puede ser un aliado potente para construir entornos laborales más inclusivos, diversos y sostenibles.

En este sentido, la IA Generativa puede convertirse en una aliada estratégica para promover la diversidad e inclusión (D&I) en al menos cuatro dimensiones clave de los procesos de contratación:

1. Eliminación de sesgos explícitos en etapas tempranas:

Uno de los principales aportes de la IA Generativa es su capacidad para analizar grandes volúmenes de información sin necesidad de recurrir a indicadores explícitamente sensibles como el género, la edad, el origen étnico o la discapacidad. Herramientas de natural language processing (NLP) permiten generar modelos de evaluación basados en competencias reales y evidencia contextual, disminuyendo la dependencia de proxies como el nombre, el acento o la fotografía.

Por ejemplo, al anonimizar los CVs o analizar trayectorias mediante criterios cuantificables (como habilidades adquiridas, formación continua o resultados obtenidos), los sistemas generativos pueden reducir la activación de sesgos inconscientes que suelen ocurrir en las primeras etapas de cribado (Rudman & Bruwer, 2022). En contextos donde el sesgo humano ha sido persistente y difícil de erradicar, esta función representa una mejora significativa.

2. Mejora del lenguaje inclusivo y accesible en las descripciones de puesto:

Un campo de aplicación particularmente prometedor es el uso de IA Generativa para redactar descripciones de puesto que utilicen lenguaje inclusivo y no sesgado. La literatura ha demostrado que el uso de ciertos términos (“líder nato”, “agresivo”, “orientado a resultados”) puede disuadir a mujeres u otros grupos subrepresentados de postularse a una posición (Upadhyay & Khandelwal, 2020). Las plataformas generativas pueden sugerir formulaciones alternativas que promuevan una mayor participación de candidatos diversos.

Asimismo, algunas herramientas permiten adaptar el lenguaje a diferentes niveles de alfabetización digital o incluir versiones en múltiples idiomas, ampliando el acceso para poblaciones migrantes o con discapacidades cognitivas. Esta función refuerza la dimensión de accesibilidad como parte de la inclusión, muchas veces ausente en los enfoques tradicionales de diversidad.

3. Simulación de escenarios y auditoría proactiva de sesgos:

Otra contribución relevante es la posibilidad de utilizar la IA Generativa para simular escenarios de selección y testear impactos potenciales sobre diferentes grupos antes de implementar procesos reales. Por ejemplo, se puede cargar un set diverso de perfiles

ficticios para observar cómo responde el algoritmo frente a distintos atributos demográficos.

Este enfoque de auditoría anticipada, conocido como bias testing by design, permite identificar patrones de exclusión inadvertidos y ajustar los modelos antes de su uso operativo (MeRecursos Humanos et al., 2021). Además, mediante técnicas de explainable AI (XAI), es posible interpretar cómo fueron tomadas las decisiones y qué variables influyeron más en la evaluación, lo que facilita la rendición de cuentas ante actores internos y externos (Wang & Siau, 2019).

4. Expansión del alcance geográfico y socioeconómico:

Finalmente, la IA Generativa puede contribuir a ampliar la diversidad socioeconómica y territorial del pool de candidatos al permitir procesos de selección asincrónicos, remotos y descentralizados. Esto implica que personas de zonas rurales, con discapacidades de movilidad o responsabilidades de cuidado, puedan participar en igualdad de condiciones en etapas clave del proceso.

Como señalan Mohanty y Vyas (2022), este tipo de accesibilidad tiene un impacto directo en la democratización del empleo, especialmente en regiones donde las oportunidades laborales tienden a concentrarse en grandes centros urbanos. La IA, al reducir las barreras logísticas y temporales, puede facilitar la inclusión de perfiles tradicionalmente excluidos del mercado formal.

A pesar de estas oportunidades, los beneficios no se materializan de forma automática. Para que la IA Generativa sea verdaderamente inclusiva, no basta con adoptar tecnología avanzada, sino que deben definirse políticas organizacionales claras, indicadores de equidad, comités de auditoría y procesos de mejora continua. En otras palabras, la inclusión no es una propiedad emergente de la tecnología, sino una decisión institucional consciente.

Desde la perspectiva de esta tesis, este punto permite profundizar la respuesta a la pregunta: ¿qué beneficios perciben las organizaciones al integrar IA Generativa en procesos de contratación, y cómo puede esta tecnología aportar a los objetivos de diversidad e inclusión? La información recopilada indica que, cuando se aplica con intencionalidad ética y supervisión rigurosa, la IA Generativa puede fortalecer procesos más justos, ampliar la representatividad del talento incorporado y contribuir al desarrollo de culturas organizacionales más equitativas.

En línea con este análisis, la adopción de esta nueva tecnología en Recursos Humanos plantea beneficios claros, pero también riesgos éticos que requieren atención. No alcanza con enfocarse en su funcionalidad técnica: es necesario considerar desde el inicio los principios éticos que deben guiar su diseño y uso. La tecnología no es neutral; su impacto

depende de las decisiones humanas que orientan su implementación y del marco institucional que la regula.

Uno de los principales riesgos es que los algoritmos sean diseñados con foco exclusivo en eficiencia y predicción, dejando de lado valores como la equidad, la transparencia o la justicia distributiva (Binns, 2018; Raji & Buolamwini, 2019). Esto puede llevar a procesos técnicamente efectivos, pero socialmente regresivos, especialmente en contextos como el latinoamericano, donde las desigualdades estructurales son más marcadas.

Para evitarlo, se propone el enfoque de Ethics by Design (Cowgill et al., 2021), que plantea incorporar criterios éticos desde la etapa de desarrollo. Esto incluye definir qué datos se usan, cómo se entrenan los modelos, qué métricas se priorizan y cómo se monitorean los impactos no deseados. La supervisión humana no debe eliminarse, sino reforzarse.

Un aspecto clave es la explicabilidad algorítmica. Las decisiones tomadas por IA deben poder ser entendidas y auditadas. Esto es especialmente crítico en procesos de selección, donde las decisiones afectan trayectorias de vida. Modelos complejos como las redes neuronales profundas pueden ser muy eficaces, pero también opacos (Wang & Siau, 2019). La falta de transparencia puede vulnerar derechos básicos como el acceso a la información, la revisión humana o la no discriminación.

Por ello, se recomienda avanzar hacia soluciones de Explainable AI (XAI), que permitan identificar las variables más influyentes en la decisión y detectar sesgos. Esto no solo mejora la confianza en el proceso, sino que permite a los equipos de RR.HH. mantener el control sobre los sistemas automatizados, en lugar de delegar ciegamente en el algoritmo.

Ahora bien, el diseño ético por sí solo no es suficiente si no está enmarcado en una estructura institucional que asegure la gobernanza del sistema de IA. La gobernanza algorítmica se refiere al conjunto de prácticas, reglas y mecanismos que regulan el desarrollo, uso y supervisión de los sistemas de IA en una organización. Esto incluye desde la definición de roles y responsabilidades internas, hasta la conformación de comités de ética, auditorías externas y procesos de evaluación de impacto.

Rudman y Bruwer (2022) sostienen que, en organizaciones que adoptan IA en procesos críticos como el reclutamiento, es necesario contar con marcos de gobernanza que combinen tres dimensiones:

- ✓ *Técnica*: protocolos de control de calidad, validación y mantenimiento de los modelos.

- ✓ *Legal*: cumplimiento de normativas laborales, de protección de datos y no discriminación.
- ✓ *Ética*: incorporación de estándares de justicia, transparencia y rendición de cuentas.

Además, Howard y Borenstein (2018) advierten sobre la importancia de incorporar diversidad en los equipos que diseñan algoritmos. La homogeneidad en los perfiles técnicos puede generar “puntos ciegos” en el desarrollo, lo que reduce la sensibilidad a riesgos éticos. Incluir perspectivas diversas (género, etnicidad, edad, discapacidad) no solo es justo, sino también estratégico para evitar sesgos estructurales en los sistemas de IA.

Este apartado permite avanzar en la respuesta a una de las preguntas de investigación centrales: ¿qué desafíos enfrentan los profesionales de Recursos Humanos al implementar IA Generativa? Uno de los más relevantes es la gestión de su dimensión ética y normativa, un campo que suele exceder las competencias técnicas tradicionales del área. El desfase entre la sofisticación de la herramienta y la capacidad institucional para gobernarla representa un riesgo concreto. Sin gobernanza algorítmica, la legitimidad y equidad del proceso de contratación quedan seriamente comprometidas.

En el plano regional, es clave reconocer que la implementación de IA Generativa está atravesada por condiciones socioeconómicas, institucionales y culturales particulares. En Argentina y Uruguay, donde persisten desigualdades estructurales, baja penetración tecnológica en sectores informales y un marco normativo aún incipiente, la aplicación de estas tecnologías plantea retos adicionales.

Uno de los más urgentes es la escasez de datos de calidad. Los registros laborales formales presentan deficiencias en cobertura, precisión y desagregación. Esto limita la capacidad de entrenar modelos que representen la diversidad real del mercado laboral y, en cambio, tiende a reforzar sesgos asociados a sectores digitalizados y urbanos (Tambe, Cappelli & Yakubovich, 2019).

La falta de regulación sobre el uso de IA en América Latina (especialmente en áreas sensibles como el empleo) genera un vacío normativo preocupante. En este contexto, muchas empresas operan con autonomía total en el diseño y aplicación de sus algoritmos. Según Mohanty y Vyas (2022), esta ausencia de marcos regulatorios adecuados en países emergentes amplifica riesgos de opacidad, discriminación y exclusión, más aún cuando se importan tecnologías sin adaptación local. Este fenómeno, que algunos autores denominan colonialismo tecnológico, reproduce desigualdades globales bajo una apariencia de neutralidad.

A su vez, las brechas digitales limitan el acceso equitativo a los procesos de selección mediados por IA. Poblaciones rurales, personas mayores, mujeres jefas de hogar o personas con discapacidad enfrentan barreras concretas para interactuar con plataformas digitales de empleo. Aunque la IA Generativa permite automatizar y personalizar procesos, su potencial inclusivo queda restringido por factores como la alfabetización digital, la conectividad o el acceso a dispositivos (Upadhyay & Khandelwal, 2020).

Sin embargo, estos desafíos también pueden convertirse en oportunidades. Argentina y Uruguay tienen la posibilidad de impulsar una adopción tecnológica ética y sostenible, basada en principios de justicia social, participación diversa y enfoque de derechos. A diferencia de los modelos del norte global (diseñados en entornos homogéneos y fuertemente competitivos), la región puede apostar por una innovación responsable, que priorice la equidad laboral.

Algunos avances ya se están dando. En Uruguay, el Plan Nacional de Gobierno Digital incluye principios de ética algorítmica y participación ciudadana. En Argentina y Brasil se han creado observatorios de IA y se discuten proyectos de ley orientados a regular su uso en el ámbito público y privado. Aunque estos pasos son aún iniciales, evidencian que es posible construir un camino propio, equilibrado entre la tecnofobia y la adopción sin cuestionamientos.

Desde la mirada organizacional, esto exige asumir un rol activo: no solo como usuarios de tecnología, sino como actores que contribuyen a definir estándares éticos y prácticas inclusivas. En América Latina, las áreas de Recursos Humanos tienen una oportunidad concreta de liderar esta transformación digital con enfoque en inclusión. Esto implica desarrollar capacidades internas para auditar algoritmos, exigir transparencia a los proveedores tecnológicos y diseñar estrategias de contratación centradas en el acceso equitativo al empleo.

Este punto permite profundizar en una dimensión clave de esta tesis: cómo varía el impacto de la IA Generativa según el contexto institucional, normativo y cultural. Estas diferencias deben ser contempladas al formular políticas organizacionales, ya que condicionan fuertemente los resultados inclusivos o excluyentes de su implementación. De este modo, se contribuye al abordaje de uno de los objetivos específicos de la investigación, al relevar factores contextuales que influyen en el impacto observado de la IA en los procesos de selección.

En síntesis, la región enfrenta una doble tensión. Por un lado, el riesgo de profundizar desigualdades si la IA se implementa sin criterios de equidad. Por otro, la oportunidad de crear modelos innovadores de contratación ética, que integren tecnología y justicia social desde su diseño. El camino que se tome dependerá de las decisiones —políticas, empresariales y culturales— que se adopten en los próximos años.

Este subcapítulo ha permitido observar que el impacto de la IA Generativa en la diversidad y la inclusión no es automático. Su potencial positivo está mediado por múltiples variables: decisiones técnicas, estructuras organizacionales, marcos normativos y condiciones socioculturales. El verdadero efecto dependerá de cómo se articulen estas dimensiones.

Un aspecto recurrente en los testimonios analizados sugiere que la IA no opera de manera intrínsecamente neutral. Si se entrena con datos sesgados, se utiliza sin auditorías o se rige por criterios de eficiencia desconectados del contexto, puede reproducir (o incluso amplificar) desigualdades existentes (Cowgill et al., 2021; MeRecursos Humanosabi et al., 2021). La creencia en la “objetividad del algoritmo” puede llevar a una delegación acrítica de decisiones clave, generando una forma de discriminación algorítmica silenciosa, difícil de detectar e incluso más difícil de cuestionar.

No obstante, también se identificaron escenarios positivos donde la IA Generativa puede mejorar la equidad en los procesos de selección. Aplicaciones como la evaluación anónima de candidatos, la redacción inclusiva de descripciones de puestos, la ampliación de la accesibilidad digital, la auditoría proactiva de sesgos y el aumento del alcance geográfico muestran su potencial transformador (Rudman & Bruwer, 2022; Upadhyay & Khandelwal, 2020).

Estas herramientas, cuando se implementan bajo marcos de gobernanza responsables, pueden abrir nuevas oportunidades para grupos históricamente excluidos. Sin embargo, este potencial no se activa automáticamente. El impacto de la IA Generativa —positivo o negativo— dependerá de las decisiones institucionales, los marcos regulatorios y la cultura organizacional que la rodeen.

En definitiva, la información recopilada permite inferir que el problema no radica en la tecnología en sí misma, sino en el modelo de gestión del cambio que la acompaña. La IA puede constituirse en una aliada para la inclusión, siempre que su diseño, implementación y monitoreo estén guiados por una visión ética, la incorporación de múltiples perspectivas y un compromiso institucional sostenido.

Desde las preguntas de investigación de esta tesis, este subcapítulo permite identificar tres líneas de acción clave para implementar IA Generativa de manera ética e inclusiva en procesos de contratación:

1. Implementar marcos de gobernanza algorítmica con enfoque en derechos:

Las organizaciones deben diseñar estructuras internas que les permitan supervisar el comportamiento de los sistemas de IA, garantizar la rendición de cuentas y anticipar impactos no deseados. Esto incluye la conformación de comités interdisciplinarios de ética, auditorías externas periódicas, y canales de reclamo para postulantes. No puede haber inclusión sin transparencia, ni equidad sin trazabilidad.

2. Invertir en formación y alfabetización digital para los equipos de Recursos Humanos:

El rol de los profesionales de Recursos Humanos debe ampliarse más allá de la administración de procesos para incluir competencias en análisis de datos, lectura crítica de algoritmos y diseño de experiencias inclusivas. Esta evolución del perfil profesional es clave para recuperar el control sobre decisiones cada vez más automatizadas y para convertirse en verdaderos guardianes éticos del proceso de selección.

3. Promover la adaptación local y el diseño contextualizado de IA:

La región, principalmente Argentina y Uruguay, con sus particularidades socioeconómicas, regulatorias y culturales, no puede adoptar pasivamente modelos tecnológicos desarrollados en otros contextos. Se requiere impulsar un enfoque situado, que reconozca las desigualdades de base, que promueva la participación multifactorial, y que traduzca los principios de inclusión en métricas concretas y auditable.

En síntesis, la IA Generativa tiene el potencial de transformar los procesos de contratación y fortalecer culturas organizacionales más diversas y justas. Pero esto no ocurrirá por sí solo. Es necesario abandonar la ilusión de la automatización como solución mágica y asumir la complejidad ética del fenómeno. La tecnología no reemplaza nuestras decisiones: las amplifica. Por eso, el desafío es tan técnico como profundamente humano (Randstad, 2024).

3.4 Predictibilidad en Tendencias y Cambios:

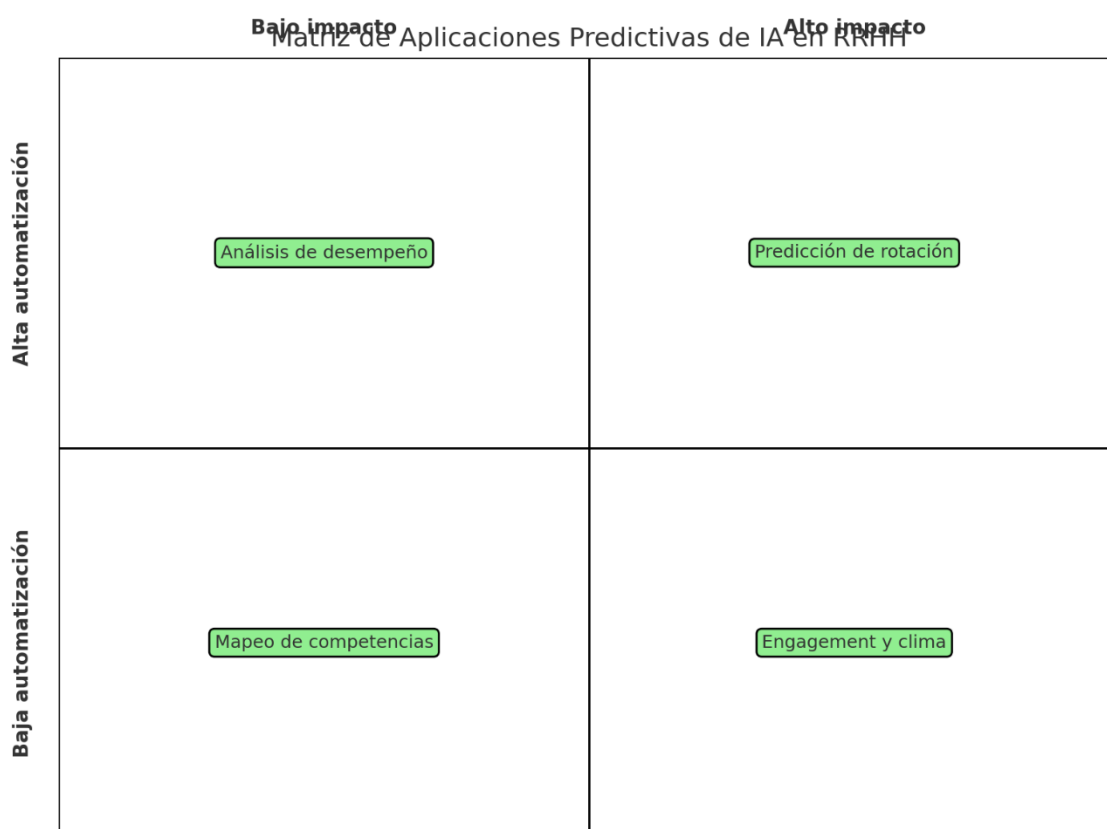
En un entorno organizacional cada vez más dinámico, volátil y competitivo, la capacidad de anticipar tendencias se ha vuelto un activo estratégico clave. Las organizaciones que logran detectar de forma temprana cambios en el mercado, variaciones en las preferencias del talento o señales de transformación estructural, cuentan con una ventaja crítica: adaptarse antes, optimizar sus recursos y rediseñar su propuesta de valor con mayor agilidad.

En este escenario, la IA Generativa emerge como una herramienta disruptiva que trasciende la automatización operativa. Su verdadero potencial radica en su capacidad predictiva: analizar datos masivos —históricos y en tiempo real— para detectar patrones, construir escenarios futuros y anticipar dinámicas que afectan directamente la gestión del talento.

Este subcapítulo aborda y recopila, cómo esta tecnología permite anticipar cambios clave en el ámbito de Recursos Humanos, tales como: disponibilidad de talento, evolución de competencias, movilidad interna, rotación, riesgo de desvinculación y otras dinámicas críticas. Además, se analizará su aporte a la planificación estratégica del capital humano y al diseño de organizaciones más resilientes frente a la incertidumbre.

Este eje se vincula directamente con los objetivos de esta tesis, en especial aquellos que exploran cómo puede la IA mejorar la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento y qué implicancias éticas, organizacionales y contextuales acompañan esa capacidad anticipatoria.

Desde la literatura, uno de los aportes más destacados de la IA Generativa a los RR.HH. es su habilidad para procesar grandes volúmenes de datos históricos y conductuales. Gracias a ello, es posible anticipar tasas de rotación, identificar perfiles con alto riesgo de fuga, mapear talento crítico o incluso modelar escenarios de desvinculación antes de que ocurran (Rudman & Bruwer, 2022; Tambe, Cappelli & Yakubovich, 2019).



Refleja los principales dominios donde la IA Generativa es utilizada con fines predictivos en la gestión del talento. Las áreas más desarrolladas incluyen la predicción de rotación laboral, el análisis de desempeño futuro, la identificación de posibles fugas de talento y la planificación de necesidades formativas. Esto contribuye a una gestión más estratégica y anticipatoria de los Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia basada en Palos (2022); Foro Económico Mundial (2023).

Los sistemas de IA Generativa pueden nutrirse tanto de datos estructurados —como evaluaciones de desempeño, historial de formación o ausentismo— como de datos no estructurados, como comentarios en encuestas, patrones de comunicación o lenguaje utilizado en plataformas colaborativas. Esta combinación permite construir modelos predictivos de alta precisión. Según Tambe, Cappelli y Yakubovich (2019), el valor de la IA en Recursos Humanos no radica en replicar decisiones previas, sino en descubrir

correlaciones invisibles al análisis humano y anticipar escenarios a partir de múltiples variables combinadas.

Por ejemplo, un modelo puede detectar que un colaborador con alta carga horaria, bajo involucramiento en programas de desarrollo y escasa interacción transversal presenta un patrón similar al de otros perfiles que abandonaron la organización. Esta capacidad de aprendizaje automático, sumada a las funciones generativas de simulación de escenarios y generación de alertas, permite una gestión del talento más proactiva y preventiva.

Además, Rudman y Bruwer (2022) destacan que estos modelos no solo ayudan a anticipar rotaciones no deseadas, sino que también son útiles para detectar oportunidades de movilidad interna, diseñar planes de sucesión y redefinir trayectorias. Al combinar información sobre desempeño, retroalimentación y evolución temporal, la IA puede sugerir rutas de desarrollo personalizadas que aumenten el compromiso y la permanencia del talento clave.

La previsión del riesgo de fuga cobra especial valor en sectores donde la competencia por talento es intensa o el capital humano es escaso. Anticipar una posible salida permite intervenir a tiempo con acciones concretas: ajustes en el plan de carrera, reconocimientos estratégicos o conversaciones de desarrollo. También facilita la planificación de sucesiones y evita disrupciones operativas críticas.

Mohanty y Vyas (2022) señalan que las organizaciones que implementan modelos predictivos en la gestión del talento muestran mejoras en engagement, continuidad operativa y reducción de los costos de rotación. No obstante, advierten sobre riesgos éticos importantes. El uso excesivo de la predicción, sin un contrapeso humano, puede derivar en decisiones injustas, como desvinculaciones anticipadas basadas en probabilidades estadísticas, sin considerar el contexto ni la posibilidad de cambio.

Esto plantea una pregunta clave: ¿una predicción algorítmica debe tratarse como una verdad objetiva o como un insumo más dentro de un proceso integral de toma de decisiones? La literatura es clara: la IA debe complementar (y no reemplazar) el juicio humano. Su función es enriquecer el análisis, abrir nuevas preguntas y facilitar intervenciones más estratégicas (Tambe et al., 2019; Wang & Siau, 2019).

Asimismo, el uso de modelos predictivos en gestión del talento exige revisar críticamente la relación entre transparencia, consentimiento y confianza organizacional. ¿Hasta qué punto los colaboradores conocen —y aprueban— que sus datos son utilizados para predecir su posible salida? ¿Qué mecanismos existen para disputar una predicción inexacta? ¿Qué marcos de confidencialidad protegen al individuo frente a filtraciones o interpretaciones erróneas?

Estas preguntas refuerzan una idea central del capítulo: la capacidad predictiva de la IA Generativa es poderosa, pero su uso sin regulación clara, sin gobernanza robusta y sin competencias éticas desarrolladas puede derivar en decisiones arbitrarias o deshumanizantes.

Desde la perspectiva de esta tesis, este apartado responde directamente a la pregunta: ¿cómo puede la IA Generativa contribuir a una gestión más estratégica y anticipatoria del talento humano? La evidencia compilada indica que, aplicada con responsabilidad, esta tecnología transforma la gestión de personas en una práctica ágil, basada en datos y orientada a la acción temprana. Pero para que ese cambio sea legítimo y sostenible, debe integrarse en un ecosistema organizacional que priorice el respeto por la privacidad, la ética del cuidado y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

En este mismo sentido, y a partir de la identificación de tendencias emergentes, América Latina atraviesa un momento crítico. El mercado laboral regional es dinámico y está cada vez más influenciado por la transformación digital. Ante este escenario, la capacidad de detectar competencias emergentes de forma anticipada se vuelve clave para la sostenibilidad de las organizaciones.

Las áreas de Recursos Humanos enfrentan un desafío estructural: alinear sus equipos con los nuevos requerimientos del negocio, las innovaciones tecnológicas y las demandas sociales. En este contexto, la IA Generativa se consolida como una herramienta estratégica para captar señales tempranas, anticipar necesidades futuras y tomar decisiones informadas en tiempo real.

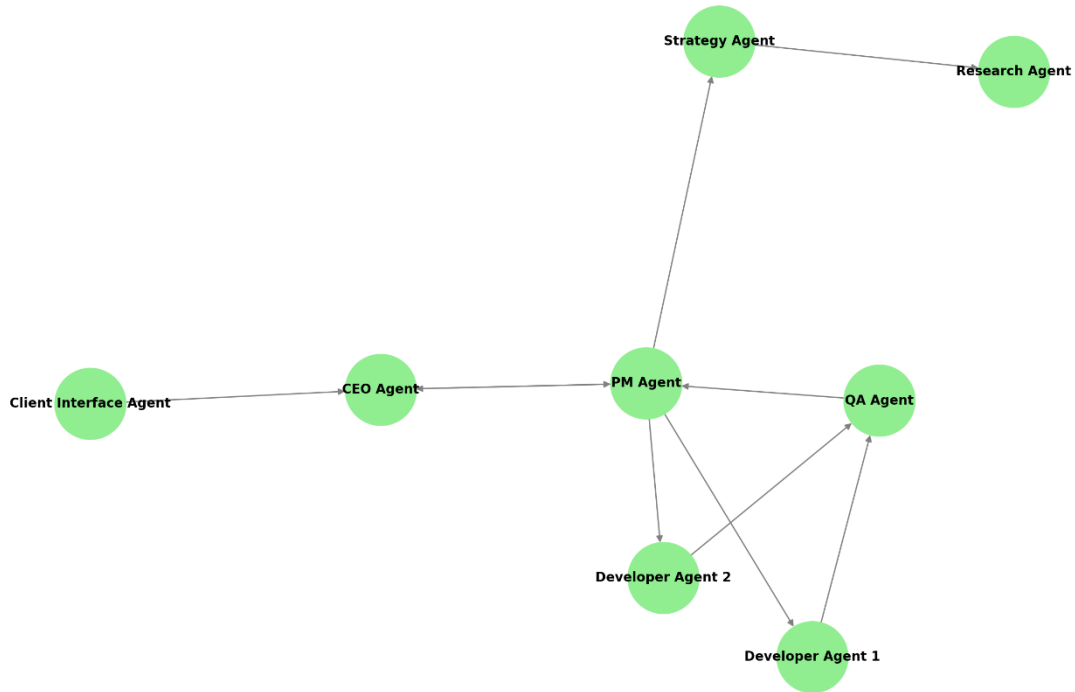
La capacidad predictiva de la IA Generativa adquiere una nueva dimensión cuando se extiende más allá de modelos individuales y se explora la colaboración entre múltiples agentes algorítmicos. Un estudio reciente de Carnegie Mellon University (Weng et al., 2025) demostró que agentes basados en modelos de lenguaje (LLMs), asignados a roles como CEO, project manager o developer, pueden coordinarse de forma autónoma para resolver tareas organizacionales complejas sin intervención humana directa.

Este experimento no solo reafirma el potencial de la IA para anticipar comportamientos e identificar patrones, sino que introduce una nueva lógica operativa: sistemas distribuidos de decisión donde agentes interconectados generan soluciones colectivas, redistribuyen tareas y ajustan decisiones en tiempo real.

Este nuevo paradigma interpela directamente a las áreas de Recursos Humanos. La fuerza laboral ya no está compuesta únicamente por personas, sino también por colaboradores sintéticos con agencia operativa. En este contexto, la previsión deja de ser solo una función analítica para convertirse en un atributo emergente de sistemas complejos gestionados por IA.

Esta evolución obliga a repensar profundamente los conceptos de rol, coordinación y liderazgo, así como los marcos de evaluación, ética y corresponsabilidad en contextos donde decisiones automatizadas influyen directamente sobre la organización.

Interacción entre Agentes LLM en una Organización Sintética (según CMU)



Este es un gráfico funcional basado en el estudio de Carnegie Mellon University (CMU), que representa cómo múltiples agentes LLM interactúan en red para resolver tareas organizacionales complejas. Aquí se ilustra un ecosistema operativo emergente que redefine los flujos de trabajo tradicionales.

La IA Generativa, al combinar procesamiento de lenguaje natural con aprendizaje profundo, permite analizar grandes volúmenes de información provenientes de múltiples fuentes: ofertas laborales online, publicaciones científicas, descripciones de roles en redes profesionales, cursos de capacitación, datos internos de desempeño y encuestas de clima organizacional. A partir de estos insumos, los modelos pueden detectar patrones en la evolución de habilidades clave y anticipar qué competencias ganarán protagonismo, tanto en sectores específicos como en distintos niveles jerárquicos.

Según Zhao (2024), esta tecnología permite crear mapas dinámicos de competencias, que no solo reflejan el presente, sino que proyectan escenarios futuros a partir de trayectorias históricas, ciclos de innovación o variables demográficas. Estos mapas se transforman en herramientas estratégicas para los equipos de Recursos Humanos, que pueden anticiparse a la obsolescencia de ciertas capacidades y diseñar planes de upskilling y reskilling más alineados con la realidad futura.

Por ejemplo, en el sector tecnológico, los modelos generativos han identificado una creciente demanda por habilidades combinadas: ética aplicada a IA, diseño centrado en el usuario y pensamiento computacional con enfoque social. En industrias más tradicionales, como manufactura o logística, surgen nuevas competencias vinculadas a automatización inteligente, análisis de datos y trabajo remoto colaborativo. Estas correlaciones, invisibles en un análisis superficial, se convierten en insumos clave para definir políticas de capacitación, reclutamiento o movilidad interna.

Ma et al. (2024) destacan que, al entrenar modelos con datos internos y externos, también se pueden anticipar habilidades blandas emergentes. Algunas de las más demandadas son la resiliencia en entornos híbridos, la adaptabilidad intercultural y la toma de decisiones éticas en ecosistemas digitales. Esta capacidad de anticipación no solo fortalece la dimensión técnica del perfil, sino que habilita una visión integral del desarrollo del talento.

Además, la IA Generativa permite personalizar planes de desarrollo a partir del análisis de brechas individuales. Al cruzar el perfil actual de cada colaborador con las competencias proyectadas como críticas, la IA puede generar propuestas de capacitación ajustadas y oportunas. Según Basnet (2024), esta aplicación no solo mejora la efectividad del aprendizaje corporativo, sino que también contribuye a reducir inequidades internas, al democratizar el acceso a oportunidades de desarrollo en todos los niveles de la organización.

Sin embargo, esta capacidad también presenta desafíos éticos y organizacionales. Por un lado, existe el riesgo de que la identificación de “competencias emergentes” derive en sesgos que penalicen trayectorias no lineales o perfiles atípicos. Por otro, la interpretación rígida de estos modelos podría etiquetar a las personas de forma definitiva, limitando su reconversión o evolución profesional.

Como advierten Mohiuddin et al. (2023), el uso poco crítico de estos sistemas puede generar profecías autocumplidas, donde la organización solo invierte en quienes el algoritmo sugiere como “promisorios”, reforzando así brechas internas en lugar de corregirlas.

Desde la perspectiva de esta tesis, este apartado responde a la pregunta: ¿cómo puede la IA Generativa aportar a una planificación estratégica de competencias más inclusiva, anticipatoria y alineada al cambio? La evidencia indica que, cuando se aplica con responsabilidad y visión crítica, esta tecnología transforma el análisis de competencias en una herramienta de lectura activa del entorno, orientada no solo a evaluar, sino a preparar a las personas para el futuro del trabajo.

Paralelamente, en contextos cada vez más inciertos y volátiles, las decisiones estratégicas no pueden basarse solo en análisis retrospectivos. La capacidad de anticipar escenarios y

modelar trayectorias alternativas se vuelve una competencia distintiva. En este sentido, la IA Generativa ofrece herramientas de simulación avanzada y predicción estratégica que permiten a los equipos de Recursos Humanos anticipar impactos, validar hipótesis organizacionales y diseñar transformaciones con mayor precisión.

A diferencia de los modelos analíticos tradicionales (que describen lo que ya ocurrió), los sistemas generativos permiten construir representaciones sintéticas de futuros probables, basadas en tendencias históricas, correlaciones complejas y aprendizaje continuo. Esto habilita simulaciones avanzadas como: el impacto de una reorganización sobre el clima laboral, los efectos de la automatización sobre la empleabilidad interna, o cómo podría variar el engagement si se ajusta la política de beneficios en un contexto inflacionario.

Según Karimi y Viliyani (2024), los modelos de IA aplicados a la planificación estratégica pueden anticipar indicadores clave —como productividad, rotación, desempeño o burnout— a partir de simulaciones multivariantes. Estas proyecciones no operan sobre individuos, sino sobre patrones colectivos, permitiendo a los líderes testear decisiones antes de implementarlas y ajustar sus estrategias de forma preventiva.

Uno de los usos más potentes es la simulación de escenarios de reconversión masiva frente a procesos de digitalización o automatización. Por ejemplo, al modelar opciones como mantener puestos con formación adicional, tercerizar funciones o eliminar tareas, la IA permite visualizar el impacto de cada decisión: costos, reputación, rotación, competencias disponibles, entre otros. Esta capacidad convierte la gestión del cambio en un proceso más racional, participativo y consciente de sus efectos colaterales.

Asimismo, Ma et al. (2024) analizan cómo los LLMs (como GPT-3.5) pueden simular conversaciones de liderazgo, respuestas ante crisis o dinámicas organizacionales complejas como negociaciones o onboarding. Estas simulaciones no solo ayudan a desarrollar habilidades en líderes, sino que permiten evaluar cómo distintas decisiones afectarían la cultura organizacional y la cohesión interna de equipos diversos.

Sin embargo, esta capacidad de anticipación también plantea dilemas éticos. Como advierten Mohiuddin et al. (2023), si los escenarios simulados se interpretan como verdades absolutas, se corre el riesgo de reducir la complejidad humana a simples flujos probabilísticos. Esto podría llevar a que decisiones sensibles (como promociones, despidos o reestructuras) se basen más en modelos que en diálogo, contexto o criterio humano.

Desde la perspectiva de esta tesis, este apartado profundiza mediante análisis, cómo la IA Generativa no solo optimiza procesos de contratación y desarrollo, sino que redefine el rol estratégico de Recursos Humanos. El área deja de ser un actor operativo para convertirse en coautor del diseño organizacional futuro, utilizando la IA como insumo

clave para anticipar escenarios, validar hipótesis y co-crear transformaciones sostenibles e inclusivas.

Es clave subrayar acorde a lo compilado, que la planificación estratégica basada en IA no reemplaza la visión humana, sino que la potencia. Su valor radica en ofrecer herramientas para navegar entornos complejos con mayor anticipación y menor incertidumbre. Sin embargo, esta ventaja solo se concreta si se integra con una cultura organizacional ética, participativa y basada en la confianza.

Uno de los aportes más transformadores de la IA Generativa no es solo automatizar tareas o anticipar comportamientos, sino funcionar como un sistema adaptativo. A diferencia de modelos estáticos, la IA Generativa aprende en tiempo real, ajusta sus predicciones según el contexto y mejora su precisión a medida que incorpora nueva información y feedback humano.

Esto la convierte en una herramienta clave para construir organizaciones que aprenden. En contextos donde la flexibilidad, la innovación continua y la capacidad de desaprender son activos críticos, la IA Generativa funciona como un verdadero “sistema nervioso digital”: capta señales internas y externas, procesa grandes volúmenes de datos y genera respuestas adaptativas alineadas con el entorno.

Zhao (2024) destaca que una de sus mayores fortalezas es la retroalimentación iterativa: al comparar resultados esperados con reales, los modelos ajustan sus inferencias y reducen progresivamente sus sesgos. Este ciclo de mejora continua habilita procesos de aprendizaje profundo, en los que la experiencia se convierte en insumo estructurado para nuevas decisiones.

Un ejemplo concreto: sistemas de IA que aprenden de los resultados posteriores a la contratación —desempeño, engagement o retención— pueden refinar sus criterios de selección inicial, optimizando el proceso completo. Basnet (2024) afirma que esta capacidad mejora no solo la precisión técnica del modelo, sino también la calidad humana de las decisiones, al ajustarse a la evolución real del talento.

Además, como generadores de contenido, estos modelos permiten diseñar descripciones de roles emergentes, rutas de carrera personalizadas o simulaciones de liderazgo en escenarios futuros. Esta capacidad de crear conocimiento, más allá de analizarlo, convierte a la IA Generativa en un actor activo en la transformación organizacional, impulsando una cultura de innovación continua.

Mohiuddin et al. (2023) sostienen que el verdadero potencial adaptativo de la IA Generativa solo se alcanza cuando esta tecnología se inserta en una cultura organizacional que fomente la experimentación, la transparencia y el aprendizaje colectivo. No basta con

disponer de un modelo técnico robusto: es necesario crear condiciones institucionales para que el conocimiento generado sea debatido, compartido y utilizado de forma significativa.

Esto implica avanzar hacia políticas de datos abiertos dentro de la organización, estructuras de gobernanza colaborativa y espacios de diálogo entre tecnología, estrategia y equipos humanos. En este sentido, la IA no solo transforma procesos: redefine las capacidades organizacionales fundamentales.

Desde la perspectiva de esta tesis, este subapartado permite responder a la pregunta sobre cómo la IA Generativa fortalece la inteligencia colectiva de las organizaciones. Al funcionar como un sistema de aprendizaje adaptativo, mejora la escucha institucional, la detección temprana de oportunidades o amenazas, y nutre un ecosistema de decisiones más informado, ágil y alineado con principios compartidos.

Sin embargo, este proceso no está exento de riesgos. Si el sistema aprende de datos sesgados o políticas injustas, puede internalizar dinámicas tóxicas y perpetuar modelos que contradicen los principios de equidad, inclusión y bienestar. Por eso, como advierten Ma et al. (2024), es clave implementar marcos de learning governance que garanticen que el conocimiento producido sea no solo útil, sino ético y orientado al bien común.

En conclusión, este subcapítulo ha permitido explorar cómo la IA Generativa podría estar ampliando significativamente las posibilidades de anticipar tendencias, modelar escenarios y rediseñar capacidades organizacionales, según lo observado en los casos analizados. Su uso estratégico transforma al área de Recursos Humanos en un actor clave para el diseño futuro. Pero esta nueva centralidad no está exenta de dilemas: anticipar no significa controlar, y simular no reemplaza la comprensión contextual. Por eso, la anticipación algorítmica debe ir acompañada de una mirada crítica, ética y situada, que permita usar su poder transformador al servicio de organizaciones más justas, resilientes y humanas.

Entre las oportunidades más relevantes, pueden destacarse cinco capacidades habilitadas por la IA Generativa:

Capacidades estratégicas habilitadas por la IA Generativa en la gestión del talento:

Capacidad habilitada	Descripción	Referencias
Anticipación de rotación y retención de talento	Permite detectar perfiles en riesgo de desvinculación y aplicar acciones proactivas que reducen costos y fortalecen el compromiso organizacional.	Basnet (2024); Mohiuddin et al. (2023)
Identificación de brechas competenciales emergentes	Facilita el diseño de estrategias de reskilling y	Zhao (2024)

	upskilling más rápidas, focalizadas y alineadas con las transformaciones del entorno.	
Simulación de escenarios organizacionales complejos	Habilita la modelización de decisiones críticas (automatización, reestructuración, beneficios, etc.) con proyección de impactos antes de su ejecución.	Ma et al. (2024)
Construcción de ecosistemas de aprendizaje continuo	Convierte la experiencia acumulada en conocimiento estructurado, mejorando la adaptabilidad y la inteligencia organizacional colectiva.	Karimi & Viliyani (2024)
Generación de insights accionables en tiempo real	Transforma al área de Recursos Humanos en un actor estratégico con capacidad predictiva y no solo reactiva frente al entorno dinámico.	Elaboración propia

Sin embargo, junto a estos beneficios emergen riesgos que deben ser reconocidos y gestionados de forma deliberada. Uno de los más evidentes es el tecno-determinismo: asumir que los sistemas predictivos producen verdades objetivas y tomar decisiones exclusivamente en base a correlaciones estadísticas. Esta lógica puede derivar en prácticas discriminatorias encubiertas, especialmente cuando los modelos no son auditados ni interpretados críticamente (MeRecursos Humanosabi et al., 2021).

En segundo lugar, se debe considerar el riesgo de profecías autocumplidas. Cuando un algoritmo anticipa que un empleado tiene alta probabilidad de abandonar la organización, esa información puede condicionar negativamente su acceso a oportunidades, reforzando su salida. En este caso, la predicción no previene: excluye (Mohiuddin et al., 2023).

Un tercer riesgo relevante es el de la opacidad algorítmica. Muchos modelos de IA —especialmente los basados en redes neuronales profundas o LLMs— operan como cajas negras. Esto compromete la trazabilidad de las decisiones y dificulta la rendición de cuentas. En contextos laborales, donde están en juego promociones, asignaciones o despidos, esta falta de transparencia puede vulnerar derechos fundamentales, como el de comprender cómo y por qué se toman decisiones sobre el propio futuro (Wang & Siau, 2019).

Por último, se plantea un desafío más profundo: el riesgo epistemológico. ¿Quién define qué es talento, potencial o ajuste cultural? Si estas categorías se delegan completamente

a sistemas entrenados con datos históricos —frecuentemente sesgados—, se corre el riesgo de reforzar visiones excluyentes del valor humano, reproduciendo sesgos pasados en clave digital.

Desde la perspectiva de esta tesis, estas reflexiones permiten responder críticamente a preguntas centrales: ¿cómo impacta la IA Generativa en la toma de decisiones estratégicas de Recursos Humanos? ¿Qué condiciones deben darse para que ese impacto sea positivo, ético y sostenible? La evidencia recopilada y desarrollada a lo largo de este subcapítulo sugiere que la IA Generativa, usada con responsabilidad, transparencia y supervisión, puede convertirse en una herramienta transformadora para construir organizaciones más adaptativas, inclusivas y estratégicas. Pero también advierte que, sin una gobernanza ética robusta, puede derivar en nuevos mecanismos de exclusión, invisibilización y control.

En síntesis, el desafío no es optar entre tecnología o humanidad, entre predicción o empatía. El verdadero reto consiste en integrar ambos planos dentro de una práctica organizacional que reconozca los límites del algoritmo, valore el juicio humano y priorice el desarrollo de las personas por encima de la mera eficiencia técnica. Solo así la IA Generativa podrá ser una aliada real para anticipar el futuro del trabajo sin dejar de lado su dimensión más esencial: la humana.

3.5 Análisis de Beneficios y Riesgos éticos:

La incorporación de IA Generativa en los procesos organizacionales, y particularmente en el ámbito de Recursos Humanos, inaugura un nuevo campo de interrogantes éticos y normativos que no puede ser abordado únicamente desde criterios técnicos. A diferencia de tecnologías anteriores, la IA Generativa no solo automatiza tareas, sino que interpreta, predice y genera contenido en nombre de la organización. Esta capacidad transforma radicalmente la intermediación entre personas y procesos críticos como la contratación, la gestión del talento y la evaluación del desempeño.

Si bien los discursos corporativos suelen destacar sus ventajas operativas (como el aumento de eficiencia, la reducción del error humano o la optimización de recursos), la literatura académica reciente ha señalado con fuerza que estas tecnologías no son neutras. Están construidas sobre marcos culturales, codifican visiones del mundo, y tienden a reproducir las estructuras de poder existentes (Wang & Siau, 2019).

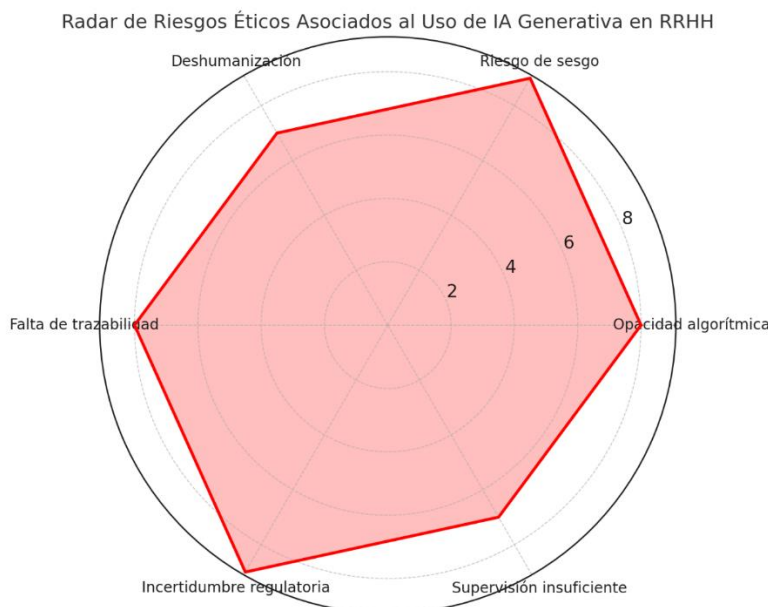
Desde esta perspectiva, la implementación de IA Generativa en Recursos Humanos no puede entenderse como una simple innovación funcional. Se trata, más bien, de un proceso cargado de implicancias morales, sociales y organizacionales, que exige revisar críticamente qué principios se priorizan, quién define los criterios de valor y cómo se distribuyen los beneficios y perjuicios de estas herramientas.

Uno de los dilemas más relevantes es el que enfrenta la promesa de eficiencia frente al principio de dignidad humana. Automatizar etapas del reclutamiento puede reducir tiempos y costos, pero también conlleva el riesgo de deshumanizar la experiencia del candidato, invisibilizar trayectorias atípicas o vulnerar derechos fundamentales como el de ser evaluado con empatía y criterio contextual.

Esta tecnología puede, por ejemplo, filtrar automáticamente a postulantes que no cumplen con patrones históricos de éxito, sin tener en cuenta cambios sociales, capacidades emergentes o contextos personales. En ese proceso, los sistemas pueden excluir de forma sistemática a ciertos perfiles (como personas mayores, mujeres con interrupciones laborales por maternidad, o candidatos provenientes de entornos no tradicionales) reforzando sesgos preexistentes bajo una apariencia de objetividad.

Además, la automatización del juicio introduce una nueva capa de opacidad: cuando las decisiones se basan en modelos generativos, es más difícil para los candidatos (e incluso para los profesionales de Recursos Humanos) entender cómo se llegó a determinada conclusión. Esta falta de transparencia debilita la confianza organizacional, limita el derecho a la apelación y erosiona la legitimidad del proceso.

Por lo tanto, desde la perspectiva de esta tesis, es imprescindible analizar de manera rigurosa no solo los beneficios técnicos de la IA Generativa, sino también sus efectos éticos colaterales. ¿Qué tipo de relaciones laborales se están moldeando a través de estas herramientas? ¿Qué valores se privilegian en su diseño y aplicación? ¿Y cómo puede garantizarse que su uso potencie el bienestar humano en lugar de instrumentalizarlo?



El gráfico compara los aspectos más valorados de la IA Generativa con los niveles de percepción ética crítica asociados. Mientras que beneficios como la eficiencia operativa (22%) y la mejora de la experiencia del candidato (18%) son percibidos como desafíos

éticos de baja intensidad, otros aspectos como la falta de transparencia (47%), la escasa supervisión humana (53%) y la vulneración de la autonomía del candidato (42%) se identifican como preocupaciones éticas significativas. Estos resultados refuerzan la necesidad de marcos de gobernanza que garanticen decisiones justas, explicables y humanamente responsables.

Fuente: Elaboración propia basada en Crawford (2021), Taddeo & Floridi (2018), Rudman & Bruwer (2022), Giermindl et al. (2022) y Vrontis et al. (2022).

En este contexto, el concepto de “asimetría algorítmica”, desarrollado por Upadhyay & Khandelwal (2020), adquiere especial relevancia. Esta noción hace referencia a la desproporción entre el poder que ejercen los algoritmos en la vida de las personas y la capacidad efectiva de estas para entender, controlar o cuestionar las decisiones que dichos sistemas generan. En el ámbito laboral, esta asimetría se manifiesta en distintos planos: desde candidatos que desconocen que sus perfiles están siendo filtrados algorítmicamente, hasta líderes organizacionales que basan decisiones críticas en sistemas cuya lógica técnica no comprenden plenamente.

La implementación de IA Generativa sin marcos éticos sólidos ni mecanismos de rendición de cuentas efectivos puede derivar en nuevas formas de discriminación estructural, institucionalización de sesgos y erosión de la confianza organizacional. Como advierten Rudman & Bruwer (2022), la automatización de decisiones éticamente sensibles no puede gestionarse exclusivamente desde la ingeniería: requiere de una deliberación institucional seria acerca de los fines, valores y responsabilidades involucradas.

Este subcapítulo tiene por objetivo identificar, clasificar y analizar los principales dilemas éticos y regulatorios vinculados al uso de IA Generativa en Recursos Humanos. A partir de los desarrollos más recientes de la literatura académica y de los marcos regulatorios emergentes a nivel internacional, se propone un enfoque analítico y reflexivo que permita no solo describir riesgos, sino también esbozar principios y prácticas que orienten un uso ético, justo y humanamente centrado de estas tecnologías.

Uno de los desafíos más persistentes es la reproducción y amplificación de sesgos preexistentes. Lejos de operar en un vacío de valores, los modelos de IA Generativa se entrenan con grandes volúmenes de datos históricos —currículums, evaluaciones, patrones de comportamiento— que reflejan desigualdades sociales, culturales y organizacionales acumuladas a lo largo del tiempo. En este sentido, la tecnología puede aprender a discriminar de forma sutil, sistémica y, muchas veces, difícilmente detectable.

El caso paradigmático fue el sistema de contratación automatizado desarrollado por Amazon, el cual, al ser entrenado con perfiles históricos predominantemente masculinos, penalizaba sistemáticamente a las candidatas mujeres para roles técnicos (Upadhyay & Khandelwal, 2020). Este ejemplo no es anecdótico: revela cómo la delegación de decisiones a sistemas entrenados con información sesgada puede derivar en mecanismos

de exclusión revestidos de objetividad técnica. Al operar por correlación y no por principios normativos, los modelos de IA tienden a reproducir patrones de exclusión sin capacidad para reconocer —ni cuestionar— sus propias implicancias éticas y sociales.

Tal como advierten MeRecursos Humanosabi et al. (2021), los sesgos algorítmicos pueden emerger en todas las etapas del ciclo de vida de un sistema de IA: desde la recolección y limpieza de datos, el diseño de la arquitectura del modelo, la selección de variables, hasta los criterios de validación y su despliegue operativo. Este fenómeno ha sido conceptualizado como *bias in*, *bias out*, y constituye una amenaza particular en contextos laborales, donde las decisiones automatizadas tienen consecuencias reales sobre la inclusión, la equidad y el desarrollo profesional de las personas.

Cuadro de dsesgos algorítmicos en procesos de Recursos Humanos:

Fase del sistema de IA	Tipo de sesgo potencial	Ejemplos documentados
Recolección de datos	Sesgo histórico	Datos de desempeño anteriores que refuerzan estereotipos de género o etnia.
Entrenamiento del modelo	Sobreajuste a patrones excluyentes	Modelos entrenados con perfiles masculinos para roles técnicos (Amazon, 2018).
Validación y testeo	Criterios de evaluación sesgados	Validaciones basadas en métricas que no contemplan diversidad cultural o lingüística.
Despliegue y operación	Discriminación automatizada	Rechazo de perfiles con acentos o lenguaje regional no estándar (Zhao, 2024).

Cabe destacar que el riesgo no solo se limita al género, sino que estudios recientes han documentado sesgos asociados a la raza, la edad, el origen étnico, la discapacidad, la orientación sexual e incluso el acento o la región de procedencia. Por ejemplo, Zhao (2024) demuestra que ciertos sistemas de entrevistas automatizadas tienden a asignar puntuaciones más bajas a candidatos que utilizan modismos locales o presentan acentos regionales, reforzando así una lógica lingüística hegemónica bajo el disfraz de criterios neutros de comunicación.

Este tipo de sesgo se vuelve aún más problemático cuando se trata de modelos de IA Generativa con arquitecturas opacas, como los grandes modelos de lenguaje (LLMs). Como señalan Karimi y Viliyani (2024), la falta de trazabilidad y explicabilidad en estos sistemas impide no solo comprender por qué se tomó una decisión, sino también cuestionarla, corregirla o reparar sus efectos. Esta opacidad algorítmica debilita los principios de rendición de cuentas y vulnera el derecho a la transparencia de las personas evaluadas.

En este escenario, la ética de la IA Generativa en Recursos Humanos no puede reducirse a un problema técnico. Requiere una mirada más amplia que reconozca la tensión estructural entre eficiencia algorítmica y justicia social. El foco no debe estar únicamente en optimizar el rendimiento del sistema, sino en garantizar que su aplicación no consolide inequidades existentes ni oculte formas de exclusión bajo una apariencia de objetividad.

La literatura reciente ha propuesto diversas estrategias para mitigar estos riesgos. Entre las más destacadas se encuentran:

- ✓ La diversificación de los equipos de desarrollo de IA, para incorporar perspectivas plurales que identifiquen puntos ciegos en el diseño.
- ✓ La implementación de auditorías algorítmicas periódicas, tanto internas como externas, que permitan evaluar el impacto real de los modelos sobre distintos grupos poblacionales.
- ✓ El uso de conjuntos de datos balanceados y representativos, que incluyan diversidad de género, edad, etnia y contexto cultural.
- ✓ La aplicación de técnicas de fairness-aware learning, que ajustan automáticamente los modelos para minimizar sesgos durante el entrenamiento y la inferencia (Mohiuddin et al., 2023).

Estas estrategias no eliminan el riesgo ético, pero constituyen mecanismos de contención necesarios para que la IA Generativa se implemente bajo marcos de responsabilidad institucional, respeto por los derechos humanos y compromiso con la inclusión.

No obstante, el desafío va mucho más allá del diseño técnico. Como sostienen Wang & Siau (2019), la verdadera equidad algorítmica exige revisar críticamente los criterios institucionales de mérito, potencial y éxito, que suelen guiar la evaluación del talento en las organizaciones. En otras palabras, no alcanza con “limpiar” los datos o aplicar técnicas correctivas. Es necesario cuestionar en profundidad las lógicas organizacionales que moldean aquello que el algoritmo aprende como deseable.

Desde la perspectiva de esta tesis, este análisis permite avanzar sobre una de las preguntas centrales: ¿cómo pueden las organizaciones evitar que la IA perpetúe formas estructurales de discriminación laboral? La respuesta no puede limitarse a ajustes técnicos. Requiere una articulación más compleja entre gobernanza tecnológica, cultura organizacional y marcos normativos explícitos. En definitiva, el uso responsable de IA Generativa no depende solo de la calidad del código, sino de la voluntad ética activa de las organizaciones para no delegar sus sesgos históricos al algoritmo, sino asumir la

responsabilidad por las condiciones sociales, culturales y estructurales que alimentan esos sesgos.

Cuadro de Principios Éticos vs Riesgos Emergentes en el uso de IA Generativa en Recursos Humanos:

Principio Ético	Riesgo Emergente	Descripción/Impacto
Equidad	Discriminación algorítmica	Reproducción de sesgos históricos en modelos de selección de personal.
Transparencia	Opacidad del sistema	Imposibilidad de auditar decisiones automatizadas tomadas por LLMs.
Consentimiento informado	Recolección oculta de datos	Evaluaciones sin conocimiento explícito del colaborador.
Supervisión humana	Delegación moral	Decisiones críticas tomadas sin intervención humana directa.
Responsabilidad	Difusión de la rendición de cuentas	Dificultad para establecer quién responde ante un error del sistema.

En este sentido, la transparencia y la explicabilidad se han consolidado como dos de los principios éticos más demandados en el debate sobre IA aplicada a Recursos Humanos. Su importancia radica en la necesidad de garantizar que los sistemas algorítmicos que intervienen en decisiones sensibles (como contrataciones, promociones o desvinculaciones) puedan ser comprendidos, auditados y cuestionados tanto por los individuos afectados como por los actores institucionales responsables.

A diferencia de los modelos tradicionales de toma de decisiones, los sistemas generativos suelen funcionar como cajas negras, especialmente cuando se apoyan en redes neuronales profundas o modelos de lenguaje de gran escala (LLMs). Estos modelos, si bien destacan por su capacidad predictiva, son notoriamente difíciles de interpretar, incluso por quienes los desarrollan. Esta opacidad estructural representa una amenaza directa al principio de rendición de cuentas, debilitando la posibilidad de revisión y apelación frente a decisiones automatizadas.

Tal como lo establece el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea, las personas tienen derecho a recibir una “explicación significativa” sobre las

decisiones automatizadas que las afectan directamente. En la práctica, esto implica no solo conocer que una decisión fue tomada por un algoritmo, sino poder entender el razonamiento detrás de esa decisión y tener la posibilidad de impugnarla si es injusta o errónea (Upadhyay & Khandelwal, 2020).

Desde la perspectiva organizacional, la falta de explicabilidad debilita la confianza interna, obstaculiza la adopción responsable de IA y expone a las empresas a riesgos reputacionales, legales y culturales. A su vez, limita la capacidad de los profesionales de Recursos Humanos para ejercer un rol crítico frente al sistema, relegándolos a una función operativa subordinada a la lógica algorítmica.

Por eso, el desarrollo de sistemas de Explainable AI (XAI) se vuelve una condición necesaria para el despliegue ético de la IA Generativa. Estos sistemas permiten descomponer las decisiones algorítmicas en componentes comprensibles, identificar variables clave, y visualizar cómo cada elemento contribuyó al resultado final. Esta capacidad no solo fortalece la trazabilidad y la auditoría, sino que devuelve a los actores humanos la posibilidad de intervenir activamente en los procesos de decisión.

En definitiva, la implementación ética de IA Generativa exige un enfoque de gobernanza que combine transparencia técnica, principios normativos y responsabilidad institucional. No se trata simplemente de hacer que el sistema funcione, sino de garantizar que su funcionamiento esté alineado con valores fundamentales como la equidad, la inclusión, la justicia y la dignidad humana.

En contextos de Recursos Humanos, la falta de explicabilidad no constituye solo un problema legal, sino también organizacional. Cuando líderes o analistas de talento no comprenden por qué un modelo ha seleccionado a un candidato, rechazado un perfil o sugerido una promoción, la confianza en el sistema se erosiona, y el margen para detectar o impugnar errores se reduce drásticamente (Wang & Siau, 2019). Aún más crítico es el impacto sobre los propios candidatos o empleados, quienes suelen recibir decisiones automatizadas sin conocer los criterios detrás de su evaluación, lo que limita su posibilidad de apelar, aprender o defenderse.

En respuesta a esta problemática, la literatura propone el desarrollo de sistemas de IA explicable (Explainable AI o XAI), entendidos como modelos cuyo funcionamiento pueda ser interpretado por usuarios no técnicos sin que ello implique comprometer su rendimiento. Esta tendencia ha cobrado fuerza en Recursos Humanos, donde se avanza en la construcción de interfaces que acompañen los resultados con justificaciones en lenguaje natural, trazabilidad de variables y niveles de confiabilidad asociados a cada decisión (Mohiuddin et al., 2023). Sin embargo, estos avances aún no son generalizados, y muchas plataformas comerciales continúan operando bajo lógicas propietarias opacas, lo que dificulta tanto el escrutinio externo como la rendición de cuentas.

Karimi y Viliyani (2024) destacan que uno de los principales desafíos para lograr sistemas explicables en Recursos Humanos radica en la complejidad multidimensional de los modelos predictivos y generativos, que combinan múltiples variables como desempeño histórico, similitud con otros perfiles, análisis semántico del lenguaje y patrones de comportamiento. Esta complejidad exige no solo capacidad técnica, sino también una nueva alfabetización digital y ética por parte de quienes gestionan talento.

Desde una mirada crítica, autores como Wang & Siau (2019) advierten que la explicabilidad no debe restringirse a “cómo funciona el algoritmo”, sino incluir también una reflexión sobre por qué se decidió automatizar un proceso específico en lugar de mantenerlo en manos humanas, y qué consecuencias tiene esto en términos de agencia y autonomía individual. En este sentido, la transparencia debe ser entendida no solo como una propiedad técnica, sino como una práctica institucional, que exige comunicación clara, participación de los actores implicados y apertura al disenso.

Desde la perspectiva de esta tesis, este apartado responde a la pregunta clave: ¿cómo garantizar que los procesos de toma de decisiones automatizadas sean comprensibles, auditables y confiables? La respuesta se orienta hacia la construcción de ecosistemas híbridos, en los que la IA opere como herramienta de apoyo (y no sustitución) del juicio humano, y donde existan protocolos de trazabilidad, interpretación y revisión que protejan los derechos de los sujetos evaluados. La explicabilidad no es solo un atributo deseable: es un principio ético central que garantiza el respeto por la dignidad humana, y debe estar cuidadosamente integrado en cualquier proceso de automatización del talento.

En paralelo, uno de los desafíos más sensibles en la implementación de IA Generativa en Recursos Humanos se vincula con los principios de consentimiento informado y protección de los datos personales. A medida que las organizaciones adoptan soluciones tecnológicas que procesan información sensible de candidatos y empleados, se vuelve imperativo asegurar que dicho tratamiento se realice de forma justa, transparente y respetuosa de la autodeterminación informativa de las personas.

El consentimiento informado implica que los individuos comprendan de manera clara, accesible y suficiente qué tipo de datos se recolectan, con qué finalidad, durante cuánto tiempo y bajo qué mecanismos serán procesados, incluyendo si el análisis será realizado o asistido por sistemas automatizados. No obstante, en la práctica, los mecanismos de consentimiento suelen estar mediados por formularios generales o cláusulas contractuales ambiguas, lo cual limita el poder real de decisión de las personas (Wang & Siau, 2019).

La utilización de IA Generativa agrava esta tensión, ya que muchas veces los datos recopilados no se limitan a información estructurada tradicional (como evaluaciones o historial laboral), sino que incluyen análisis de lenguaje, comportamiento digital, emociones expresadas en entrevistas, o interacciones en plataformas colaborativas. Estos datos, al ser más sensibles y contextuales, requieren una protección reforzada, ya que

pueden ser utilizados para inferencias que exceden el consentimiento otorgado explícitamente.

Asimismo, como advierte Mohiuddin et al. (2023), la reutilización de datos para fines distintos a los originalmente declarados —como entrenar nuevos modelos, realizar perfiles predictivos o alimentar simulaciones— puede vulnerar el principio de finalidad limitada, especialmente si los titulares de los datos no han sido informados adecuadamente ni cuentan con mecanismos efectivos para revocar su consentimiento.

Desde la mirada ética, garantizar la privacidad de los datos no es solo una cuestión legal, sino una expresión concreta de respeto por la individualidad, la autonomía y la confianza mutua entre las personas y las organizaciones. Ello requiere desarrollar políticas activas de protección de datos, marcos de transparencia radical, auditorías externas y espacios institucionales donde los sujetos puedan ejercer sus derechos con claridad y sin temor a represalias.

En el ámbito de Recursos Humanos, esta problemática se intensifica debido al desbalance estructural entre empleador y empleado o candidato, lo que transforma al consentimiento informado en muchos casos en un acto formal y simbólico, más que en una expresión auténticamente libre y autónoma. Zhao (2024) advierte que, en entrevistas automatizadas, evaluaciones psicométricas en línea o análisis de lenguaje aplicado a correos y chats internos, los colaboradores frecuentemente desconocen que están siendo evaluados por algoritmos, y no disponen de opciones reales para negarse sin afrontar riesgos o consecuencias implícitas.

Además, el uso de IA Generativa incrementa el riesgo de recolección o inferencia de información sensible no proporcionada explícitamente por los individuos. Algunos modelos pueden inferir estados emocionales, rasgos de personalidad o predisposiciones conductuales a partir de patrones de comunicación, expresiones faciales o ritmo de escritura. Aunque estas inferencias puedan tener valor predictivo en ciertos contextos, abren la puerta a prácticas invasivas, difícilmente justificables desde un enfoque de derechos humanos (Mohiuddin et al., 2023).

El principio de minimización de datos, consagrado tanto por el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en la Unión Europea como por la Ley N° 18.331 en Uruguay, establece que solo debe recolectarse la información estrictamente necesaria, proporcional y pertinente para el cumplimiento de fines legítimos. Sin embargo, la lógica expansiva y correlacional de la IA Generativa tiende a ir más allá de esa frontera, generando perfiles sintéticos, inferencias indirectas y modelos agregados que pueden vulnerar ese principio si no existen controles regulatorios explícitos (Karimi & Viliyani, 2024).

Asimismo, se abre un nuevo campo de debate en torno al uso de datos sintéticos generados artificialmente por los propios modelos para recrear entrevistas, predecir reacciones o simular escenarios conductuales. Aunque esta práctica puede ser útil en la fase de entrenamiento o testeo de sistemas, resulta altamente problemática si sus outputs son utilizados como base para tomar decisiones reales sobre personas específicas, sin que estas hayan participado ni consentido dicho uso. Esta situación plantea riesgos epistémicos, éticos y legales sobre la validez del dato, la autoría de la acción y la posibilidad de ejercer derechos sobre una representación digital no controlada por el sujeto original.

Frente a estos dilemas, se impone la necesidad de avanzar hacia protocolos de consentimiento dinámico, que permitan a las personas:

- ✓ Conocer con claridad qué tipo de procesamiento se hace sobre sus datos.
- ✓ Actualizar sus decisiones a lo largo del tiempo.
- ✓ Revocar el consentimiento otorgado sin consecuencias negativas.

Del mismo modo, las organizaciones deben migrar hacia esquemas de transparencia proactiva, informando de forma clara y accesible sobre la participación de sistemas de IA en sus procesos internos, evitando ocultamientos detrás de interfaces amigables, términos vagos o formularios genéricos.

En suma, la protección de la privacidad y el consentimiento informado no pueden quedar subordinados a la lógica operativa de los modelos generativos, sino que deben constituir condiciones previas e innegociables para cualquier implementación ética y socialmente responsable de estas tecnologías en la gestión del talento humano.

Desde la perspectiva de esta tesis, este apartado responde directamente a la pregunta de investigación: ¿qué condiciones deben cumplirse para que el uso de IA Generativa en Recursos Humanos no vulnere la privacidad ni los derechos fundamentales de las personas? La evidencia sugiere que el consentimiento informado no puede reducirse a una casilla marcada, sino que debe constituirse como un proceso educativo, deliberativo y dinámico, articulado con políticas sólidas de protección de datos y con mecanismos institucionales de fiscalización efectiva.

En este sentido, la privacidad no representa un obstáculo para la innovación, sino una condición de legitimidad y sostenibilidad social. El desarrollo tecnológico sin resguardo de la autonomía informacional pierde legitimidad y erosiona la confianza organizacional.

Uno de los ejes más críticos (y aún insuficientemente resueltos) en la implementación de IA Generativa en los procesos de Recursos Humanos es el relativo a la responsabilidad legal y la regulación específica de sus usos. A medida que las decisiones organizacionales se apoyan cada vez más en sistemas algorítmicos, se vuelve imprescindible determinar quién responde y bajo qué marco normativo cuando una decisión automatizada produce efectos adversos sobre individuos o colectivos.

El primer nivel de análisis refiere a la delegación de decisiones críticas a sistemas algorítmicos. Como plantea Bryson (2018), esta práctica introduce el riesgo de “delegación moral”, es decir, la transferencia no solo de tareas operativas sino también de juicios valorativos a entidades no humanas.

En el contexto de Recursos Humanos, esto se expresa cuando un sistema de IA rechaza a un candidato, recomienda una desvinculación o sugiere una promoción sin intervención humana significativa. En estos escenarios, la cadena de responsabilidad se torna ambigua: ¿Debe responder el proveedor de software, el programador del modelo, o el empleador que adoptó el sistema?

Wang y Siau (2019) advierten que la opacidad técnica y jurídica de muchos modelos generativos —en especial los basados en grandes modelos de lenguaje— dificulta la trazabilidad de las decisiones automatizadas, afectando tanto el derecho de defensa del individuo como la capacidad de rendición de cuentas institucional. Por ello, desde el ámbito tanto ético como jurídico, comienza a instalarse la noción de “accountability algorítmica”, que exige responsabilidades claras, compartidas y auditables para todos los actores que intervienen en la cadena tecnológica.

En este sentido, se han identificado tres niveles de responsabilidad que deben considerarse:

- ✓ Responsabilidad del desarrollador, que implica asegurar que el diseño, entrenamiento y testeo del modelo se haya realizado bajo principios de equidad, no discriminación y transparencia.
- ✓ Responsabilidad del proveedor, que debe garantizar la trazabilidad del sistema, brindar soporte en caso de errores y permitir auditorías externas.
- ✓ Responsabilidad del usuario organizacional, quien finalmente aplica el sistema y debe asegurarse de que su uso esté alineado con los marcos éticos y legales vigentes, integrando supervisión humana significativa.

En América Latina, la ausencia de marcos regulatorios específicos sobre IA en el ámbito laboral complejiza aún más este escenario. Países como Uruguay o Argentina aún se encuentran en etapas incipientes de discusión parlamentaria o elaboración de principios rectores. En este vacío, muchas empresas operan en un entorno de autonomía casi total, lo que agrava los riesgos de arbitrariedad, opacidad y afectación de derechos.

Cuadro de Regulación Comparada: Unión Europea vs América Latina en IA aplicada a RRHH

Aspecto Regulatorio	Unión Europea	América Latina
Marco normativo	GDPR + AI Acta (borrador avanzado)	Leyes de protección de datos generales (ej. Ley 18.331 en Uruguay, LGPD en Brasil)
Enfoque sobre IA	Regulación específica para sistemas de alto riesgo	Ausencia de regulación específica sobre IA en la mayoría de países
Principios éticos incorporados	Transparencia, explicabilidad, trazabilidad, rendición de cuentas	Principios éticos no formalizados o dispersos en guías no vinculantes
Supervisión institucional	Agencias de protección de datos + futuras agencias de IA	Órganos de protección de datos con competencias limitadas sobre IA
Derechos del individuo	Derecho a la explicación, impugnación y supervisión humana	Derechos poco claros ante decisiones algorítmicas en contextos laborales

Desde la perspectiva de esta tesis, esta problemática se vincula con la pregunta: ¿qué marcos de gobernanza deben desarrollarse para evitar abusos y garantizar un uso ético de la IA Generativa? En base a lo revelado, se observa la necesidad de avanzar hacia un modelo de gobernanza compartida, donde la responsabilidad no sea difusa ni trasladada al algoritmo, sino repartida de manera clara entre desarrolladores, proveedores y empleadores, bajo supervisión regulatoria y participación social.

Por otra parte, en términos regulatorios, el marco más avanzado a nivel internacional es el de la Unión Europea, que a través del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) y del proyecto de Ley de Inteligencia Artificial (AI Act) ha comenzado a delinear una arquitectura legal para los sistemas de alto riesgo. Según este enfoque, los sistemas de IA aplicados a procesos de contratación, evaluación o promoción laboral serán considerados de riesgo elevado, y por lo tanto deberán cumplir con requisitos como:

- ✓ Trazabilidad y registro de decisiones;
- ✓ Explicabilidad y transparencia para los usuarios;

- ✓ Evaluaciones de impacto ético y legal;
- ✓ Supervisión humana significativa;
- ✓ Posibilidad de impugnar decisiones automatizadas.

Zhao (2024) sostiene que este tipo de regulación no criminaliza la IA, sino que busca “modular su poder” para que se alinee con los valores democráticos y los derechos humanos. Bajo este paradigma, el uso de IA en RECURSOS HUMANOS no solo debe ser eficiente, sino también legalmente justificable y socialmente legítimo.

En América Latina, en cambio, la situación es más incipiente. Si bien existen normas generales sobre protección de datos —como la Ley N.º 18.331 en Uruguay o la Ley LGPD en Brasil—, estas no contemplan de forma específica los riesgos asociados a decisiones automatizadas ni los desafíos propios de los sistemas generativos. Esto genera un vacío normativo que deja a los trabajadores en una situación de vulnerabilidad, y a las organizaciones sin criterios claros de cumplimiento. En la práctica, muchas decisiones algorítmicas se toman hoy en un limbo legal, con bajo nivel de escrutinio institucional y nula supervisión externa (Mohiuddin et al., 2023).

Desde una perspectiva ética y estratégica, esto representa tanto un riesgo como una oportunidad. Por un lado, la falta de regulación puede derivar en abusos, falta de equidad y deterioro de la confianza organizacional. Por otro, las empresas pioneras en establecer sus propios marcos de gobernanza de IA tienen la posibilidad de liderar con legitimidad, anticiparse a futuras normativas y construir reputación basada en la transparencia y la responsabilidad.

En este sentido, se recomienda que las organizaciones que operan con IA en procesos de Recursos Humanos adopten buenas prácticas autorregulatorias, tales como:

- ✓ Establecer protocolos internos de uso ético de IA;
- ✓ Crear comités multidisciplinarios para la supervisión tecnológica;
- ✓ Realizar auditorías algorítmicas periódicas;
- ✓ Comunicar públicamente sus principios y criterios de IA responsable.

Se debe destacar que, bajo esta perspectiva, para que la IA Generativa pueda ser una herramienta de transformación positiva en la gestión del talento. No se trata solo de evitar sanciones, sino de generar condiciones para una innovación que respete derechos, fortalezca la confianza y se base en principios de justicia organizacional.

Frente a los múltiples desafíos éticos y regulatorios abordados en los apartados anteriores (desde los sesgos algorítmicos y la opacidad decisional hasta los vacíos normativos y las tensiones de accountability) resulta indispensable avanzar hacia modelos sólidos de gobernanza ética, capaces de orientar el uso de la inteligencia artificial generativa en Recursos Humanos con principios claros, estructuras responsables y prácticas inclusivas.

La gobernanza ética no debe entenderse como un accesorio “blando” o subordinado al desarrollo tecnológico, sino como una condición estructural para que la innovación se oriente al bien común. En contextos laborales, esta arquitectura institucional se vuelve aún más crucial, ya que las decisiones automatizadas no solo afectan procesos, sino trayectorias de vida, oportunidades de inclusión y experiencias subjetivas de dignidad.

Como sostienen Mohanty y Vyas (2022), una IA verdaderamente útil no es aquella que maximiza su autonomía, sino aquella que puede integrarse en ecosistemas humanos deliberativos, donde los procesos son compartidos, auditables y alineados con valores organizacionales. Esta visión se distancia de la tecnocracia algorítmica y plantea un modelo de decisión donde la eficiencia técnica es balanceada por la responsabilidad social y la legitimidad normativa.

Diversos organismos internacionales han contribuido a delinear estos principios. La UNESCO (2021) ha promovido una Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial, en la que identifica cuatro ejes rectores: dignidad humana, sostenibilidad, justicia y diversidad cultural. Por su parte, la OECD (2021) define cinco pilares fundamentales: inclusión y equidad, transparencia, robustez técnica, responsabilidad institucional y supervisión humana significativa.

Estos marcos no constituyen simples declaraciones de intención, sino que deben funcionar como referencias concretas para las organizaciones que buscan adoptar IA Generativa en Recursos Humanos con legitimidad y visión de largo plazo. Integrar estos principios no implica ralentizar la innovación, sino darle dirección ética, evitando que se transforme en una fuerza regresiva o excluyente.

Esta tesis recopila que estos lineamientos permiten consolidar una respuesta clara: el futuro del trabajo automatizado no será ético por default, sino solo si es deliberadamente construido como tal. Las decisiones que hoy tomen las organizaciones respecto a su modelo de gobernanza algorítmica determinarán si la IA Generativa será una aliada para la inclusión y el desarrollo humano, o un instrumento que reproduzca (con más velocidad y sofisticación) las injusticias que se han cometido antes.

Cuadro de Recomendaciones Éticas para la Implementación de IA Generativa en RRHH

Recomendación Ética	Justificación	Impacto Esperado
Diseñar con principios éticos desde el inicio	Evita sesgos estructurales y decisiones regresivas.	Mayor legitimidad y aceptación social de la IA.
Implementar auditorías algorítmicas regulares	Permite detectar errores, sesgos y violaciones a derechos.	Transparencia, mejora continua y trazabilidad.
Garantizar supervisión humana significativa	Reduce la delegación ciega en sistemas automatizados.	Mejora la responsabilidad institucional y protege la dignidad humana.
Establecer protocolos de consentimiento informado	Fortalece la autonomía de los colaboradores.	Confianza organizacional y cumplimiento normativo.
Desarrollar capacidades internas en ética y IA	Permite una gobernanza activa y crítica.	Cultura organizacional más madura y resiliente.

En términos operativos acorde a esta literatura, esto implica implementar una serie de buenas prácticas en las organizaciones:

- ✓ Formular códigos éticos internos de IA, con principios vinculantes para todas las áreas.
- ✓ Realizar evaluaciones de impacto algorítmico antes de introducir sistemas de IA en procesos críticos como selección, promoción o desvinculación.
- ✓ Establecer mecanismos de supervisión humana obligatoria para toda decisión que pueda afectar derechos o trayectorias de personas.
- ✓ Garantizar transparencia proactiva hacia empleados y candidatos, explicando de forma clara cuándo, cómo y para qué se utiliza IA en los procesos de gestión del talento.
- ✓ Crear comités de ética tecnológica interdisciplinarios, con representación de Recursos Humanos, TI, legales y colaboradores.
- ✓ Promover espacios de participación deliberativa, donde las personas puedan expresar sus preocupaciones, apelar decisiones y colaborar en la mejora de los sistemas.
- ✓ Fortalecer las competencias de los profesionales de Recursos Humanos mediante capacitación en alfabetización algorítmica y ética digital.

- ✓ Estas acciones no deben ser entendidas como restricciones a la innovación, sino como condiciones habilitantes de una transformación tecnológica sostenible, legítima y centrada en las personas.

Desde una perspectiva más profunda, estos principios deben proyectarse hacia una visión humanista de la inteligencia artificial. Tal como señala Bryson (2018), la IA no debe reemplazar la agencia humana, sino ampliarla éticamente. Esto implica desarrollar sistemas que respeten la autonomía individual, fomenten la deliberación, reconozcan la diversidad y promuevan relaciones laborales más justas y significativas.

En el ámbito específico de Recursos Humanos, esto exige un cambio de paradigma: pasar de una lógica de control predictivo a una lógica de anticipación empática, donde la IA no sea utilizada para vigilar, seleccionar o descartar, sino para entender, acompañar y potenciar trayectorias de desarrollo humano.

Esta conclusión permite responder de forma sintética a la pregunta central de esta sección: ¿cómo garantizar que el uso de IA Generativa en Recursos Humanos sea ético, justo y regulado? La respuesta no reside exclusivamente en soluciones técnicas o jurídicas. Es, ante todo, una cuestión política, institucional y cultural. Exige construir marcos de gobernanza que orienten la tecnología hacia fines humanos, desarrollando capacidades organizacionales para regularla, supervisarla y transformarla desde dentro, en coherencia con valores de equidad, inclusión y transparencia.

En definitiva, el desafío no es detener la innovación, sino humanizarla. No se trata de evitar el uso de IA Generativa en Recursos Humanos, sino de garantizar que su aplicación contribuya a crear entornos laborales más inclusivos, equitativos y democráticos. Solo bajo estas condiciones, la IA podrá dejar de ser una herramienta de automatización indiferente y convertirse en un verdadero instrumento de progreso, capaz de potenciar el talento, ampliar derechos y fortalecer la justicia organizacional en la era digital.

Capítulo 4:

La incorporación de IA Generativa en los procesos de gestión del talento ha demostrado (como se detalló en los capítulos anteriores) un notable potencial para optimizar decisiones, automatizar tareas operativas y personalizar la experiencia de los colaboradores. No obstante, su adopción también expone una serie de desafíos estructurales, éticos y contextuales que deben ser abordados de forma crítica y situada.

Particularmente en América Latina (y más específicamente en los casos de Argentina y Uruguay), el despliegue de estas tecnologías se ve condicionado por múltiples factores: brechas de infraestructura digital, niveles desiguales de alfabetización tecnológica,

marcos regulatorios incipientes y tensiones culturales sobre el rol del algoritmo en la toma de decisiones laborales. Estos elementos configuran un escenario de implementación con oportunidades, pero también con riesgos reales de exclusión, sesgos no detectados y pérdida de agencia humana en los procesos de selección y desarrollo.

Desde una mirada estratégica, la literatura reciente enfatiza que la adopción de IA en Recursos Humanos no puede ser concebida únicamente como una mejora técnica. En cambio, representa una transformación organizacional profunda, que exige revisar los modelos de liderazgo, redefinir las competencias clave de los equipos de RRHH y fortalecer los marcos de gobernanza ética.

En este sentido, Rudman y Bruwer (2022) destacan que el despliegue efectivo de IA demanda liderazgos con capacidad de integrar automatización y valores humanos, mientras que Tambe, Cappelli y Yakubovich (2019) advierten que estos procesos amplifican la tensión entre eficiencia algorítmica y justicia organizacional. Lejos de eliminar la necesidad de juicio humano, la IA Generativa exige un mayor nivel de conciencia crítica sobre los fines y los medios de su uso.

Uno de los riesgos más documentados es la reproducción de sesgos algorítmicos, especialmente en los procesos de reclutamiento. Los modelos entrenados con datos históricos tienden a replicar los prejuicios ya presentes en las decisiones pasadas, afectando sistemáticamente a ciertos grupos por razones de género, edad o procedencia (Giermindl et al., 2022). Esta problemática, que compromete principios esenciales como la equidad, la diversidad y la inclusión, será abordada con mayor profundidad en el subcapítulo siguiente.

Posteriormente, se abordará la resistencia al cambio y la confianza organizacional, dos barreras críticas para la adopción de tecnologías basadas en IA Generativa. Como destacan Upadhyay y Khandelwal (2020), la aceptación de estas herramientas requiere construir legitimidad interna mediante una narrativa que vincule la innovación con el bienestar laboral. La falta de claridad sobre los criterios utilizados por los algoritmos, así como el temor a ser reemplazados por sistemas automatizados, puede generar desconfianza, debilitando la cohesión organizacional y obstaculizando su integración.

Desde una perspectiva regulatoria, la IA Generativa opera actualmente en un vacío normativo considerable en América Latina. Países como Argentina y Uruguay carecen de una legislación específica que regule su uso en la gestión de personas, lo que limita la posibilidad de establecer salvaguardas para los derechos de trabajadores y candidatos (Wang & Siau, 2019). Esta falta de regulación constituye un desafío clave para una implementación ética y responsable.

En línea con lo anterior, otro eje crítico será el análisis de la privacidad y la seguridad de los datos personales, especialmente sensibles en los procesos de selección. El uso de IA

Generativa para analizar información biométrica, lingüística o conductual exige marcos éticos y tecnológicos robustos. Como advierten Sivarajah et al. (2017), el aprovechamiento de Big Data en contextos laborales requiere una gobernanza de datos sofisticada que garantice transparencia, seguridad y respeto por la autonomía informacional.

El capítulo concluirá con un análisis transversal de beneficios y riesgos éticos, retomando los planteos de Bersin (2023) y Vrontis et al. (2022). Si bien los beneficios potenciales (como mayor precisión, personalización o retención de talento) son ampliamente reconocidos, su evaluación no puede obviar los posibles efectos no deseados: deshumanización, sesgos institucionalizados o dependencia excesiva de la automatización. La implementación de IA Generativa no puede dissociarse de una reflexión profunda sobre los valores que guían su diseño, uso y monitoreo.

Asimismo, se integrarán los aportes de autores clave que abordan la IA desde distintas disciplinas. Giermindl et al. (2022) advierten que la delegación de decisiones a algoritmos tensiona el principio de responsabilidad personal; Min (2019), desde la logística, demuestra cómo errores en la configuración algorítmica generan impactos sistémicos; y Zanella et al. (2014), desde el estudio de ciudades inteligentes, aportan una mirada ecosistémica para entender la IA como parte de una transformación más amplia del trabajo, marcada por hiperconectividad, trabajo distribuido y colaboración humano-máquina.

En síntesis, este capítulo analizará (desde una perspectiva crítica, contextual y multidimensional) los principales obstáculos que condicionan la adopción efectiva y ética de la IA Generativa en Recursos Humanos. A partir de una aproximación teórico-empírica, con foco en los contextos de Argentina y Uruguay, se buscará no solo comprender las limitaciones actuales, sino también establecer los criterios y lineamientos para una implementación responsable, sostenible y orientada al valor humano.

Cuadro de Principales desafíos para la implementación ética de la IA Generativa en Recursos Humanos:

Dimensión	Desafío clave identificado
Ética organizacional	Garantizar que la IA no reproduzca sesgos discriminatorios históricos (Giermindl et al., 2022).
Cultura organizacional	Superar la desconfianza y resistencia al cambio frente a la automatización (Upadhyay & Khandelwal, 2020).
Regulación legal	Ausencia de marcos normativos específicos en Argentina y Uruguay para decisiones automatizadas (Wang & Siau, 2019).
Privacidad de datos	Procesamiento masivo de información sensible sin garantías suficientes de

	protección y consentimiento (Sivarajah et al., 2017).
Evaluación crítica de beneficios	Evitar que la búsqueda de eficiencia opaque riesgos como la deshumanización o la dependencia tecnológica (Bersin, 2023; Vrontis et al., 2022).

4.1 Sesgos algorítmicos y discriminación:

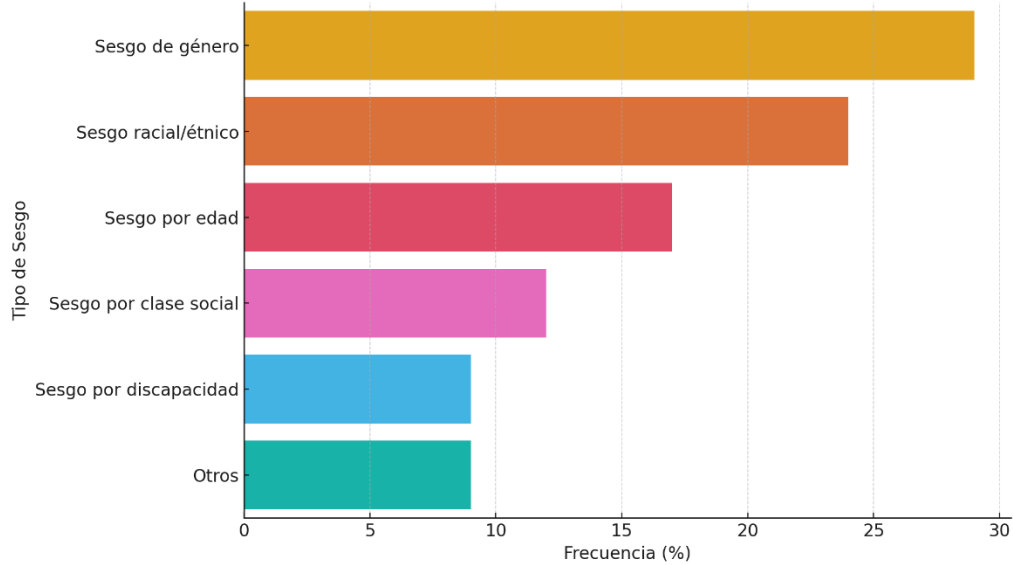
La incorporación de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en los procesos de selección y contratación ha generado transformaciones sustantivas en la gestión del talento. Si bien su implementación promete avances en términos de eficiencia operativa, escalabilidad y personalización de las decisiones, también reactiva antiguos dilemas éticos vinculados a la equidad, la diversidad y la inclusión.

En este marco, uno de los principales riesgos radica en la reproducción de sesgos algorítmicos que, lejos de corregir inequidades históricas, pueden consolidarlas mediante decisiones automatizadas que resulten injustas o excluyentes. Este subcapítulo se propone analizar en profundidad los orígenes, manifestaciones y consecuencias de estos sesgos, así como sus implicancias éticas y normativas en el ámbito del reclutamiento basado en IA Generativa.

Los sesgos algorítmicos pueden entenderse como desviaciones sistemáticas en los resultados generados por sistemas automatizados que afectan de forma desproporcionada a ciertos grupos sociales. A diferencia del sesgo humano —que se origina en prejuicios individuales, conscientes o inconscientes—, el sesgo algorítmico emerge de decisiones técnicas, estructurales y de diseño, desde la calidad de los datos utilizados hasta las métricas adoptadas para entrenar y validar los modelos. Mehrabi et al. (2021) clasifican estos sesgos en cuatro categorías principales: sesgo de selección (derivado de conjuntos de datos no representativos), sesgo de formulación (vinculado a la definición de los objetivos del modelo), sesgo de interpretación (asociado a la lectura humana de los resultados), y sesgo de retroalimentación (que refuerza patrones previos discriminatorios).

Uno de los estudios más relevantes en este campo es el de Raji y Buolamwini (2019), quienes demostraron que los sistemas comerciales de reconocimiento facial presentaban tasas de error significativamente mayores al clasificar rostros de mujeres negras, en comparación con hombres blancos. Este hallazgo evidencia que los sesgos no son fallas menores o aisladas, sino deficiencias estructurales con efectos concretos sobre la equidad. En procesos de selección, por ejemplo, un algoritmo sesgado puede descartar automáticamente perfiles por motivos de género, edad, raza o discapacidad, incluso cuando estos atributos no han sido codificados de forma explícita.

Figura 4.1 - Distribución de sesgos algorítmicos detectados en sistemas de IA en RRHH



El gráfico presenta los principales tipos de sesgos algorítmicos identificados en aplicaciones de inteligencia artificial utilizadas en procesos de Recursos Humanos. Se destaca el predominio del sesgo de género (29%) y racial/étnico (24%), seguidos por el sesgo etario (17%). Estos resultados evidencian cómo los algoritmos pueden reproducir y amplificar desigualdades existentes si no son adecuadamente supervisados y corregidos, lo que refuerza la importancia de marcos éticos y auditorías sistemáticas en entornos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de literatura especializada (Binns, 2018; Raji & Buolamwini, 2019; Mehrabi et al., 2021).

La literatura especializada ha identificado múltiples mecanismos a través de los cuales los sesgos algorítmicos afectan las prácticas de Recursos Humanos. Binns (2018) advierte que la equidad algorítmica no puede definirse únicamente en términos de precisión técnica o rendimiento del modelo, sino que debe evaluarse también desde una perspectiva normativa, incorporando principios de igualdad de oportunidades, justicia procedimental y distributiva. En este sentido, las decisiones automatizadas no deberían medirse exclusivamente por su eficacia operativa, sino por su coherencia con los valores democráticos y con los principios de equidad que rigen la cultura organizacional.

Un caso emblemático que ilustra este fenómeno es el sistema de preselección desarrollado por Amazon en 2018 para cubrir posiciones tecnológicas. Al ser entrenado con datos históricos de postulaciones predominantemente masculinas, el modelo penalizaba sistemáticamente a las candidatas mujeres, incluso eliminando sus perfiles si incluían términos como “women’s chess club” o si provenían de universidades femeninas. Pese a su sofisticación técnica, el sistema reprodujo sesgos de género presentes en los datos, interpretándolos como indicadores de idoneidad.

El anterior ejemplo muestra que, sin una supervisión crítica y contextual, la IAG no solo no corrige desigualdades previas, sino que puede amplificarlas de manera estructural.

Este punto cobra especial relevancia si se considera que atributos como la justicia, la equidad y la diversidad son altamente valorados por los candidatos a la hora de elegir una marca empleadora (Randstad, 2025).

La llamada “discriminación algorítmica” representa una nueva forma de exclusión, caracterizada por su invisibilidad, su baja trazabilidad y la dificultad para atribuir responsabilidad directa. Este fenómeno de discriminación distribuida involucra a una multiplicidad de actores (desde diseñadores de modelos y proveedores tecnológicos, hasta usuarios organizacionales y tomadores de decisiones), lo que diluye la posibilidad de establecer claramente quién debe responder ante una decisión sesgada o injusta. En este contexto, cuanto mayor sea la fragmentación de responsabilidades en el diseño, entrenamiento y aplicación de los modelos, mayor será la complejidad regulatoria y el riesgo de impunidad tecnológica.

A nivel normativo, tanto Argentina como Uruguay carecen todavía de marcos regulatorios específicos que aborden los desafíos derivados de decisiones automatizadas y sesgos algorítmicos en el ámbito laboral. A diferencia del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea (que contempla derechos como la explicabilidad, la intervención humana y la posibilidad de impugnar decisiones algorítmicas) en América Latina existe un vacío legal significativo.

Por lo antes visto, esta falta de regulación no solo expone a las personas afectadas a situaciones de indefensión, sino que también implica un riesgo reputacional y ético creciente para las organizaciones que implementan estas tecnologías sin mecanismos adecuados de rendición de cuentas (Wachter et al., 2017).

Desde una perspectiva de gobernanza, las áreas de Recursos Humanos están llamadas a asumir un rol activo en la prevención y gestión de estos riesgos. Esto implica avanzar hacia la implementación de auditorías algorítmicas periódicas, testeos de modelos con perfiles diversos, validación externa de los criterios de selección, y construcción de comités éticos interdisciplinarios capaces de supervisar la aplicación de tecnologías de IAG en contextos laborales. La gobernanza algorítmica, en este sentido, debe ir más allá del control técnico y convertirse en una práctica institucional orientada a resguardar los principios de equidad, transparencia y justicia organizacional.

Los sesgos algorítmicos representan una amenaza directa a uno de los objetivos fundamentales de la transformación digital en Recursos Humanos: la construcción de culturas organizacionales más inclusivas, diversas y equitativas. En sectores históricamente atravesados por desigualdades estructurales, la automatización de procesos de selección puede reforzar patrones de homogeneidad, excluyendo de manera sistemática a personas que no coinciden con los perfiles predominantes en los datos históricos considerados como exitosos. Este fenómeno, que puede replicar sesgos relacionados con género, edad, etnia, orientación sexual o discapacidad, pone en tensión el principio de equidad en la gestión del talento.

Para mitigar estos riesgos, resulta indispensable que las organizaciones monitoreen de forma proactiva el impacto de la inteligencia artificial generativa (IAG) sobre sus objetivos de inclusión. En concreto, se requiere la implementación de análisis de impacto algorítmico, la medición sistemática de indicadores de diversidad en cada etapa del proceso de selección, y la realización de simulaciones con perfiles diversos, a fin de evaluar la equidad del sistema frente a distintos escenarios posibles.

Actualmente, las estrategias disponibles para mitigar los sesgos algorítmicos se agrupan en tres enfoques complementarios:

Cuadro de Enfoques para la mitigación de sesgos algorítmicos en Recursos Humanos:

Enfoque	Descripción	Ventajas y limitaciones
Preprocesamiento	Modificación o depuración de los datos antes del entrenamiento del modelo, para corregir sesgos históricos.	Ventajas: Previene que el modelo aprenda patrones discriminatorios. Limitaciones: Puede disminuir la fidelidad del modelo a los datos reales.
Procesamiento	Ajuste técnico del modelo durante su entrenamiento, introduciendo parámetros de equidad o pesos balanceados.	Ventajas: Permite integrar criterios de justicia en la lógica del modelo. Limitaciones: Puede reducir la precisión general y generar conflictos entre variables.
Posprocesamiento	Corrección de los resultados una vez producidos, mediante técnicas de balance o revisión de decisiones automatizadas.	Ventajas: Corrige errores sin reentrenar el modelo. Limitaciones: Puede percibirse como una alteración artificial o generar dudas sobre la legitimidad del proceso.

Cada una de estas aproximaciones conlleva limitaciones propias: el preprocesamiento puede comprometer la fidelidad del modelo, el procesamiento puede afectar la precisión, y el posprocesamiento puede generar controversias respecto a la legitimidad de los ajustes introducidos.

Mehrabi et al. (2021) advierten que muchas de estas técnicas han sido testeadas únicamente en entornos controlados o experimentales, sin contar aún con validaciones robustas en contextos reales de Recursos Humanos. Por esta razón, la literatura especializada subraya la necesidad de avanzar hacia estudios longitudinales que evalúen, en simultáneo, el desempeño técnico y los impactos sociales y culturales de estos modelos.

Entre las alternativas emergentes, se destaca la auditoría ética como un enfoque integral. Mökander, Floridi y Taddeo (2022) proponen marcos de evaluación basados en principios de explicabilidad, robustez, justicia y participación. Aplicados al ámbito de Recursos Humanos, estos marcos permiten desarrollar protocolos organizacionales que aseguren un control humano significativo, fomenten la transparencia de los sistemas, promuevan la inclusión activa y garanticen una supervisión continua.

Dichas auditorías deben trascender el código fuente: deben evaluar también la calidad de la comunicación con los candidatos, asegurar el consentimiento informado, establecer canales de apelación accesibles y velar por la equidad en las decisiones de exclusión. En este sentido, el área de Recursos Humanos asume un rol estratégico como garante ético en la aplicación de tecnologías emergentes al mundo laboral.

A partir del análisis desarrollado, se identifican y articulan las siguientes recomendaciones clave para una implementación justa de IA Generativa en procesos de selección:

Cuadro de recomendaciones para una implementación justa de IA Generativa en selección de personal

Recomendación	Descripción
Políticas organizacionales claras	Diseñar principios explícitos de equidad algorítmica que atraviesen toda la organización.
Auditorías periódicas multidisciplinarias	Conducidas por expertos en tecnología, derecho, ética y RRHH para revisar la equidad del sistema.
Transparencia técnica con proveedores	Exigir documentación sobre entrenamiento, validación y actualizaciones del algoritmo.
Capacitación en ética de IA	Brindar formación continua a los equipos de selección en evaluación crítica de decisiones automatizadas.
Información al candidato	Garantizar canales de retroalimentación y apelación sobre el uso de IA en los procesos.
Diseño inclusivo desde el origen	Utilizar datos balanceados y pruebas contrafactuales para evitar sesgos sistémicos.
Monitoreo de impacto en diversidad	Ajustar los sistemas según el impacto real sobre los objetivos de inclusión y equidad.

Como advierte con lucidez Crawford (2021), la inteligencia artificial no es una herramienta neutral: refleja estructuras humanas de poder, ideologías preexistentes y marcos culturales dominantes. En este sentido, el área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad histórica de liderar una implementación crítica, ética y socialmente responsable de la IAG. Solo bajo este enfoque será posible construir organizaciones más justas, inclusivas y sostenibles en la era de la inteligencia aumentada.

4.2 Confianza organizacional y resistencia al cambio:

La implementación de la IA en las organizaciones no representa únicamente un avance tecnológico, sino también un desafío cultural profundo, tal como ha sido explorado en capítulos anteriores. Aunque las soluciones basadas en IA ofrecen mejoras sustantivas en eficiencia operativa, personalización y escalabilidad dentro de los procesos de Recursos Humanos, su adopción efectiva no depende exclusivamente de factores técnicos, sino de condiciones organizacionales propicias que habiliten legitimidad institucional, confianza organizacional y una gestión proactiva de la resistencia al cambio.

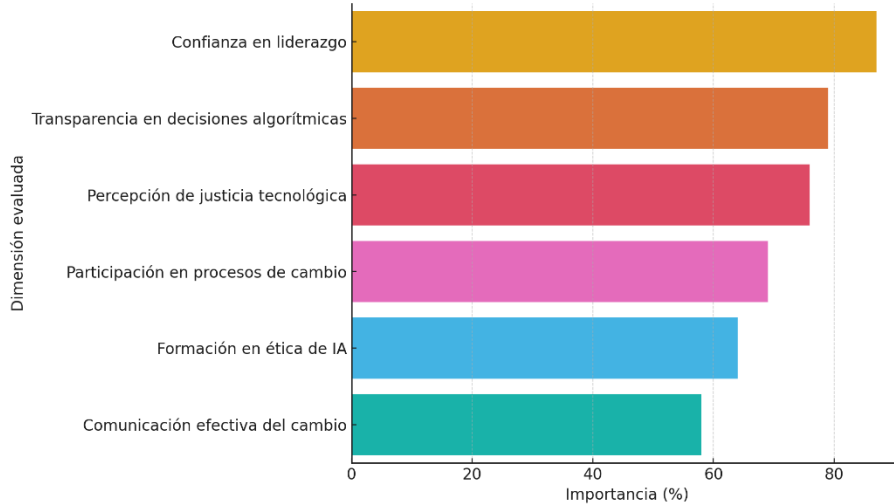
Este subcapítulo se propone abordar estos fenómenos desde una perspectiva multidimensional, combinando marcos teóricos consolidados, evidencia empírica reciente y casos relevantes de empresas con operaciones en Argentina y Uruguay, en línea con el enfoque contextual de esta tesis.

Previo al desarrollo analítico, resulta imprescindible conceptualizar la confianza organizacional como la disposición de los colaboradores a aceptar vulnerabilidad basada en expectativas positivas sobre las acciones de sus líderes, compañeros y las tecnologías implementadas. En el caso específico de la IA Generativa, dicha confianza se configura como un activo intangible clave que permite que los procesos tecnológicos no solo sean adoptados, sino también resignificados colectivamente dentro de la cultura organizacional (Huang & Rust, 2021).

Por su parte, la confianza tecnológica hace referencia a la percepción de que un sistema automatizado es competente, explicable, transparente y justo. Investigaciones recientes han demostrado que la desconfianza hacia soluciones basadas en IA puede surgir tanto por experiencias organizacionales previas negativas como por la falta de transparencia, opacidad algorítmica o ausencia de control humano significativo. En consecuencia, la implementación de IA Generativa requiere no solo ajustes técnicos, sino también una estrategia narrativa y simbólica que promueva su legitimidad interna.

Desde el plano teórico, modelos como el Technology Acceptance Model (TAM) postulan que la adopción de tecnologías está condicionada por la percepción de utilidad y facilidad de uso. De manera complementaria, el Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) incorpora variables adicionales como la influencia social, las condiciones facilitadoras y las expectativas de rendimiento. Sin embargo, estudios aplicados al caso de la IA, como el de Gursoy et al. (2019) indican que, en contextos de automatización avanzada, la confianza en la equidad del sistema resulta un predictor más relevante que su funcionalidad per se. En otras palabras, dentro del ámbito de Recursos Humanos, no basta con evidenciar que un algoritmo reduce tiempos o costos: es indispensable que sea percibido como justo, ético, inclusivo y alineado con los valores culturales de la organización.

Figura 4.2 - Factores que fortalecen la confianza organizacional ante la adopción de IA Generativa



La figura muestra los factores más valorados por los colaboradores para construir confianza organizacional en contextos de adopción de IA Generativa. Lideran la lista la confianza en el liderazgo (87%) y la transparencia en decisiones algorítmicas (79%), seguidos por la percepción de justicia tecnológica (76%) y la participación activa en procesos de cambio (69%). Estos resultados destacan la importancia de una gobernanza del cambio que combine comunicación clara, formación ética y liderazgo inspirador, aspectos fundamentales para reducir la resistencia y consolidar legitimidad en entornos tecnológicos complejos.

Fuente: Elaboración propia basada en Gursøy et al. (2019), Huang & Rust (2021) y Randstad Uruguay (2024).

La resistencia al cambio organizacional es un fenómeno complejo que puede manifestarse de manera explícita (oposición directa, rechazo, baja productividad) o implícita (apatía, sabotaje pasivo, desmotivación). En el caso de la implementación de IA Generativa, esta resistencia puede tener múltiples motivaciones:

- ✓ Temor a la sustitución laboral
- ✓ Pérdida percibida de autonomía y agencia profesional
- ✓ Desconfianza en la precisión o neutralidad de los algoritmos
- ✓ Falta de comprensión o capacitación sobre los sistemas
- ✓ Sensación de imposición vertical sin participación previa

Estas manifestaciones de desconfianza y resistencia se ven significativamente acentuadas cuando la transformación tecnológica es comunicada de forma exclusivamente funcional, enfocada en la eficiencia operativa, sin integrar en el discurso institucional las implicancias sobre el desarrollo personal, el clima laboral y la identidad profesional. Bajo esta lógica, los algoritmos no se perciben como herramientas aliadas, sino como amenazas opacas e impersonales.

Por tal motivo, el liderazgo organizacional debe anticipar estos comportamientos no como obstáculos a erradicar, sino como oportunidades valiosas para abrir espacios de diálogo, identificar temores legítimos y generar instancias reales de participación y co-creación.

En este sentido, cobra especial relevancia el liderazgo transformacional, caracterizado por atributos como la inspiración colectiva, la coherencia entre discurso y acción, la atención individualizada y el estímulo intelectual.

Estudios recientes han demostrado que este estilo de liderazgo se correlaciona positivamente con la generación de confianza organizacional en contextos de cambio intensivo, al promover un clima psicológico seguro y una cultura de adaptación (Huang & Rust, 2021). Por tanto, la adopción de soluciones basadas en IA Generativa no debería ser delegada únicamente a expertos técnicos, sino que debe ser gestionada desde una visión estratégica que articule coherentemente tecnología, propósito institucional y bienestar humano.

En el plano regional, diversas compañías ya han transitado experiencias que ilustran estos desafíos. Mercado Libre, con fuerte presencia en Argentina y Uruguay, ha desarrollado sistemas de matching algorítmico para optimizar procesos de reclutamiento. Según datos de su unidad de People Analytics, la empresa invirtió en formación ética de sus equipos de Recursos Humanos, capacitando en sesgos algorítmicos y criterios de interpretabilidad. Este enfoque, promovido activamente desde la alta dirección, permitió posicionar a la IA como herramienta de apoyo al juicio humano, reduciendo resistencias internas y fortaleciendo la legitimidad del proceso.

Otro caso ilustrativo es el de PedidosYa, firma tecnológica del rubro logística con base en Uruguay, que aplica modelos predictivos para anticipar rotación y mejorar la asignación de turnos en su fuerza operativa. Lejos de imponer estas herramientas de forma vertical, la compañía optó por organizar talleres de co-creación con trabajadores, promoviendo así un modelo de adopción basado en la confianza, la transparencia y la apropiación compartida de la innovación. Estas experiencias demuestran que la legitimidad de las tecnologías no puede ser decretada unilateralmente, sino que debe ser construida a través de procesos sostenidos de comunicación, escucha activa y formación continua.

A partir de estas experiencias, es posible delinear una serie de recomendaciones para facilitar la adopción de IA Generativa en contextos organizacionales complejos minimizando la resistencia:

Cuadro de recomendaciones para facilitar la adopción de IA Generativa

Dimensión Estratégica	Recomendación
Propósito y alineación	Comunicar con claridad el propósito estratégico de la transformación tecnológica.
Beneficios compartidos	Explicitar los beneficios no solo para la empresa, sino también para las personas involucradas.
Formación	Formar a los equipos en ética de IA, sesgos algorítmicos y competencias digitales clave.
Implementación gradual	Desarrollar pilotos de implementación que permitan experimentar sin riesgos reputacionales.
Escucha organizacional	Establecer canales de retroalimentación continua y mecanismos de escucha activa.
Gestión del cambio	Involucrar a líderes informales como aliados en la gestión del cambio.
Medición de clima	Diseñar indicadores de confianza y legitimidad como parte del monitoreo cultural.

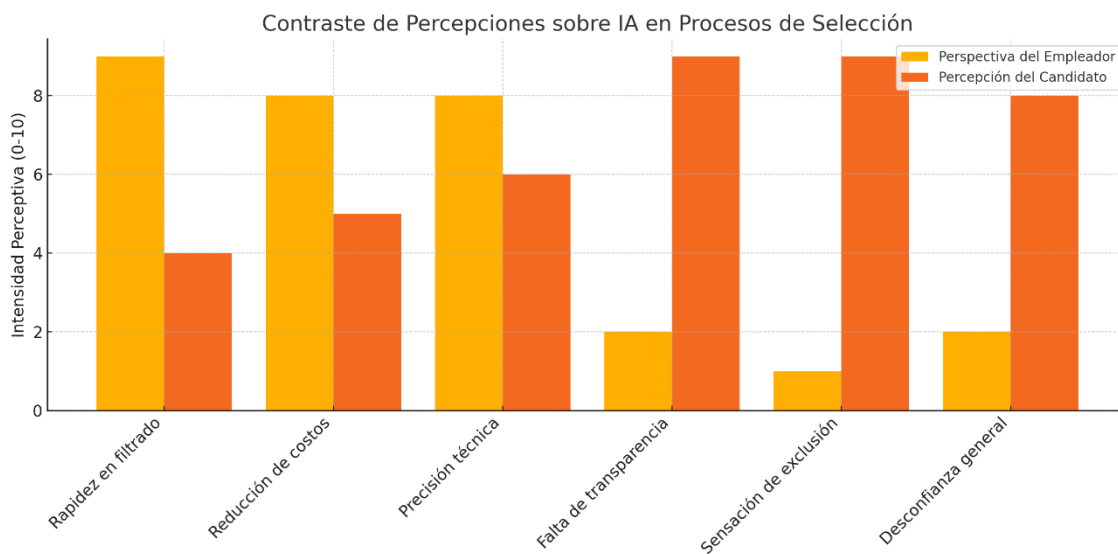
La transformación digital sostenible no depende exclusivamente de la sofisticación técnica de los algoritmos, sino de la capacidad de las organizaciones para integrar estas tecnologías en una cultura participativa, empática y coherente. En tiempos de inteligencia aumentada, la construcción de confianza organizacional es una tecnología blanda tan estratégica como la propia IA.

En síntesis, en este subcapítulo a raíz de la articulación de casos empíricos y literatura científica recabada, se observa que la confianza organizacional y la resistencia al cambio no son aspectos periféricos, sino condiciones estructurales para la implementación efectiva de la IA Generativa en Recursos Humanos. Su gestión adecuada determina la viabilidad cultural de cualquier proceso de transformación tecnológica. Las organizaciones que comprendan este principio e integren estrategias específicas para abordarlo estarán mejor posicionadas para construir legitimidad, generar engagement y lograr resultados sostenibles en el tiempo.

Un aporte actual al debate sobre la resistencia tecnológica lo ofrece Caroline Castrillon (2025) en Forbes, al analizar cómo la IA en procesos de selección ha reforzado la eficiencia para los empleadores, pero ha incrementado las barreras para los candidatos. Postulantes no técnicos o no angloparlantes enfrentan exclusiones sin explicación y procesos opacos, lo que alimenta una percepción de injusticia algorítmica. Esta tensión evidencia que la tecnología, si no se humaniza, puede erosionar la legitimidad del proceso

y debilitar la confianza institucional. Castrillon subraya la necesidad de revalorizar el juicio humano y la empatía en los puntos críticos del journey del candidato.

Estos hallazgos refuerzan lo documentado y resumido a lo largo del capítulo: la confianza no se decreta, se construye. Y en contextos de disrupción tecnológica acelerada, los pilares de esta construcción son el liderazgo inclusivo, la formación ética y una comunicación clara sobre el rol de la IA. El próximo subcapítulo explorará cómo estas transformaciones se ven condicionadas o habilitadas por el marco normativo en Argentina y Uruguay, analizando los principales desafíos regulatorios que enfrentan las organizaciones.



Dentro este gráfico, se observa la comparación entre la valoración de los empleadores y la percepción de los candidatos respecto al impacto de la inteligencia artificial generativa en los procesos de contratación. Mientras los empleadores priorizan indicadores de eficiencia, los postulantes experimentan altos niveles de incertidumbre, exclusión y falta de control sobre los resultados del proceso. Este desfasaje perceptual puede afectar la legitimidad de los sistemas algorítmicos si no se acompaña de estrategias de transparencia, comunicación y empatía organizacional.

Fuente: Elaboración propia basada en Castrillon, C. (2025).

A partir de este diagnóstico, resulta pertinente proponer una serie de buenas prácticas orientadas a reducir la brecha perceptiva entre eficiencia algorítmica y confianza humana. Este enfoque no solo fortalece la legitimidad de los procesos, sino que consolida una cultura organizacional basada en la transparencia, la equidad y el respeto por la experiencia del candidato.

A continuación, se presenta un checklist de acciones clave para implementar estrategias de confianza organizacional en contextos de selección mediados por IA:

- ✓ Hay que comunicar claramente que se utilizarán herramientas de IA en el proceso (principio de transparencia algorítmica).
- ✓ Garantizar revisión humana significativa en las decisiones clave del proceso (human-in-the-loop).
- ✓ Brindar feedback al candidato, aunque automatizado, sobre los motivos de descarte o avance.
- ✓ Auditar periódicamente los algoritmos para detectar sesgos discriminatorios o filtros no justificados.
- ✓ Entrenar a los equipos de RECURSOS HUMANOS en ética algorítmica y empatía digital.
- ✓ Incorporar encuestas de experiencia del candidato (candidate experience) para retroalimentar los procesos.
- ✓ Diseñar canales de consulta o apelación para candidatos que deseen impugnar resultados algorítmicos.
- ✓ Alinear los KPIs de selección no solo con eficiencia, sino también con satisfacción y percepción de justicia.

A modo de concluir este subcapítulo, es menester destacar que la confianza organizacional emerge como un recurso estratégico central en la implementación de IA Generativa en Recursos Humanos. Sin legitimidad cultural, toda innovación técnica se vuelve vulnerable al rechazo, la desconfianza o la apatía interna. Con las citas y los casos empíricos de empresas de la región, se ha observado que construir confianza requiere liderazgo ético, comunicación clara, participación activa y un enfoque centrado en las personas. Frente a la disrupción tecnológica, las organizaciones que inviertan en cultura tanto como en código estarán mejor preparadas para navegar el cambio de forma sostenible, justa y humanizada.

4.3 Desafíos regulatorios en Argentina y Uruguay:

La velocidad con la que se ha adoptado la inteligencia artificial (y particularmente la IA Generativa) en los procesos organizacionales supera ampliamente la capacidad de los marcos normativos actuales para regular su impacto, especialmente en áreas sensibles como la gestión del talento humano. América Latina, y en particular los países del Cono Sur, no son ajenos a esta brecha.

La implementación de IA Generativa en los procesos de selección y reclutamiento plantea desafíos jurídicos y éticos sustanciales que todavía no han sido adecuadamente abordados por las legislaciones vigentes. En contextos como los de Argentina y Uruguay, el entramado legal permanece fragmentado, ambiguo y, en varios aspectos, desactualizado frente a la complejidad de las decisiones automatizadas que hoy atraviesan el ámbito de los Recursos Humanos.

En este marco, el presente subcapítulo se propone examinar críticamente los principales vacíos regulatorios identificados en ambos países, contrastando sus marcos vigentes con los estándares internacionales más avanzados (en particular, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea), e identificando los riesgos, limitaciones y oportunidades que surgen de la ausencia de una regulación específica sobre el uso de IA Generativa en contextos laborales.

Uno de los principios más debatidos en la regulación de la IA es el derecho a la explicación. Este principio sostiene que toda persona afectada por una decisión automatizada (como la exclusión de una terna finalista en un proceso de selección) debe poder acceder a una explicación clara, comprensible y significativa sobre los criterios utilizados por el sistema. Wachter, Mittelstadt y Floridi (2017) advierten que, aunque el GDPR incorpora este derecho dentro de su artículo 22, su implementación práctica resulta aún limitada. Ello se debe, entre otros motivos, a la complejidad técnica de los modelos generativos y a la frecuente opacidad algorítmica que caracteriza a los sistemas de machine learning avanzados.

En América Latina, y particularmente en Argentina y Uruguay, aún no existe un marco legal que garantice de forma explícita el derecho a la explicación ni otros principios vinculados a la gobernanza algorítmica en contextos laborales. Si bien ambas naciones cuentan con normativas de protección de datos personales —la Ley N.º 25.326 en Argentina y la Ley N.º 18.331 en Uruguay— estas legislaciones fueron concebidas en un contexto pre-IA y no contemplan expresamente la problemática de la toma de decisiones automatizadas. En consecuencia, no se ofrecen garantías efectivas para solicitar la revisión humana de decisiones algorítmicas ni mecanismos institucionales sólidos que aseguren la explicabilidad de los sistemas utilizados. Esta omisión normativa deja a trabajadores, postulantes y ciudadanos en una situación de vulnerabilidad jurídica frente a procedimientos de selección opacos, potencialmente discriminatorios y difícilmente auditables.

En el plano internacional, organismos multilaterales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) han establecido marcos éticos orientadores para el desarrollo y uso de sistemas de inteligencia artificial. Entre los principios más destacados se encuentran: la transparencia algorítmica, la equidad en los resultados, la responsabilidad compartida entre actores y la posibilidad de realizar auditorías independientes. Estos principios adquieren especial relevancia cuando los algoritmos son desplegados en procesos críticos como el reclutamiento, la promoción interna o la desvinculación de personal.

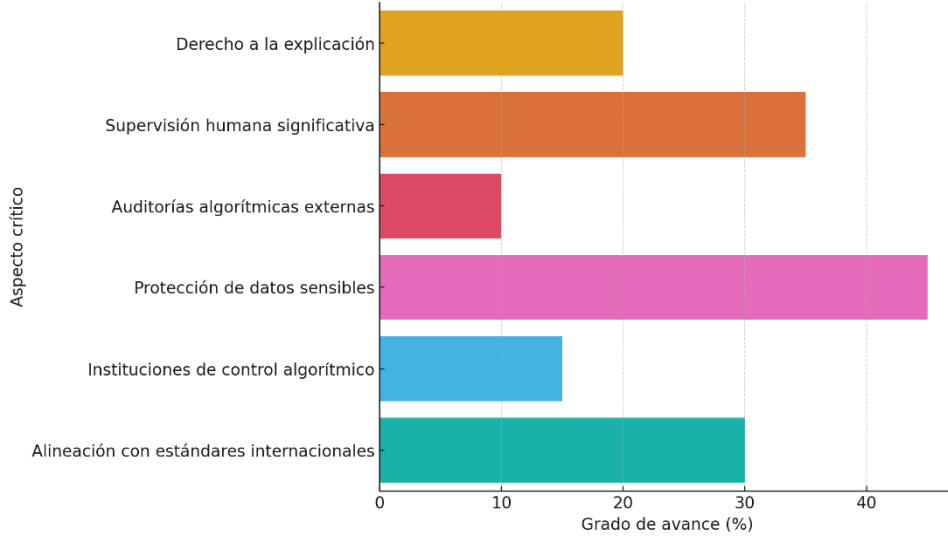
En línea con esta perspectiva, Zicari et al. (2021) sostienen que la explicabilidad, la seguridad técnica y la construcción de confianza social deben erigirse como pilares esenciales de cualquier legislación futura sobre IA. En su análisis, advierten sobre el riesgo creciente de consolidar arquitecturas de decisión automatizadas que escapen al escrutinio democrático si los marcos regulatorios no evolucionan con rapidez y precisión.

Una legislación adecuada, en este sentido, debería cumplir al menos con tres condiciones fundamentales: garantizar la evaluación independiente de los modelos algorítmicos utilizados; asegurar la representatividad, no discriminación y actualización constante de los datos de entrenamiento; y establecer mecanismos institucionales ágiles y efectivos para impugnar decisiones automatizadas cuando estas resulten injustas o erróneas. La ausencia de estas condiciones configura hoy un vacío estructural tanto en Argentina como en Uruguay, que compromete los principios de equidad, accountability y justicia laboral en contextos de creciente automatización.

El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea se presenta como el estándar internacional más robusto en materia de regulación de IA aplicada a datos personales. Este marco reconoce explícitamente el derecho de toda persona a no ser sometida exclusivamente a decisiones automatizadas que produzcan efectos jurídicos o afecten significativamente su esfera personal (art. 22), e introduce principios complementarios como la intervención humana significativa, la minimización del procesamiento de datos, el análisis de impacto en derechos y libertades, y el consentimiento informado. Tales disposiciones ofrecen un andamiaje normativo que podría servir como referencia para futuros desarrollos legislativos en América Latina.

Ni Argentina ni Uruguay han adoptado marcos equivalentes. En Argentina, la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales —reconocida en su momento por la Unión Europea como adecuada— data del año 2000 y no contempla tecnologías emergentes como la IA. En Uruguay, la Ley 18.331 ofrece garantías similares, pero carece también de mecanismos orientados al control de algoritmos y toma de decisiones automatizadas.

Figura 4.3 - Grado de avance de aspectos regulatorios de IA en Argentina y Uruguay



El gráfico refleja el estado actual de desarrollo de aspectos regulatorios clave para la implementación de IA Generativa en procesos laborales dentro de Argentina y Uruguay. Se observa un bajo grado de avance en auditorías externas (10%) y en la creación de entes autónomos de supervisión (15%), mientras que la protección de datos sensibles alcanza un 45%. Esta fragmentación evidencia la urgencia de construir marcos normativos robustos, inclusivos y adaptados a la realidad digital emergente en ambos países.

Fuente: Elaboración propia basada en análisis de normativa vigente, AGESIC (2024), AAIP Argentina (2023), GDPR UE (art. 22), y propuestas académicas de Wachter et al. (2017) y Bryson (2018).

No obstante, y pese a la ausencia de normativas específicas vigentes, tanto Argentina como Uruguay han comenzado a dar pasos concretos hacia la construcción de marcos legales más actualizados y acordes con los desafíos éticos y técnicos que plantea la inteligencia artificial en el ámbito laboral.

En el caso argentino, la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP) presentó en 2023 un Anteproyecto de Ley sobre Regulación de Sistemas de Inteligencia Artificial, el cual incorpora principios fundamentales como la gobernanza algorítmica, la explicabilidad de los sistemas, la supervisión humana significativa y la necesidad de mecanismos institucionales de monitoreo permanente. Si bien el texto aún no ha sido formalmente debatido en el Congreso Nacional, su difusión pública ha reactivado el debate político y académico sobre la urgencia de contar con una legislación específica que regule el uso de la IA en los distintos sectores, incluyendo los procesos de Recursos Humanos.

Por su parte, en Uruguay, la Agenda Uruguay Digital 2025 y el Plan Nacional de Inteligencia Artificial, desarrollados por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC), reconocen explícitamente la necesidad de avanzar hacia marcos regulatorios éticos y multidimensionales. Aunque todavía no se ha presentado un proyecto de ley formal ante el Poder Legislativo, el Grupo Interinstitucional sobre Ética

y Regulación de la IA ha comenzado a delinear lineamientos técnicos y jurídicos con el objetivo de consolidar una propuesta legislativa integral hacia el año 2025. Estas iniciativas reflejan un proceso embrionario pero estratégico, que puede posicionar a ambos países como referentes regionales en la materia si logran traducirse en marcos normativos efectivos, coherentes y orientados a la protección de los derechos laborales en entornos automatizados.

Estas iniciativas, aunque en estado incipiente, demuestran que la discusión ha comenzado a escalar en las agendas públicas. La falta de una legislación específica sobre decisiones automatizadas en Recursos Humanos, sin embargo, sigue implicando riesgos importantes:

- ✓ Discriminación algorítmica sin amparo legal: Las personas afectadas por decisiones sesgadas carecen de mecanismos efectivos para impugnar los resultados.
- ✓ Falta de rendición de cuentas: Las organizaciones pueden derivar su responsabilidad a terceros proveedores sin consecuencias legales.
- ✓ Asimetría informacional: Los postulantes no conocen ni comprenden los criterios algorítmicos que determinan su contratación o exclusión.
- ✓ Desconfianza organizacional: Como se expuso en el subcapítulo 4.2, la opacidad algorítmica mina la legitimidad interna del sistema de gestión del talento.
- ✓ Riesgos reputacionales y litigiosos: La ausencia de regulación no exime a las empresas de conflictos laborales, demandas colectivas o sanciones éticas.
- ✓ La falta de regulación no implica neutralidad, sino la consolidación de desequilibrios estructurales. En este sentido, los riesgos derivados de esta omisión son múltiples y relevantes para el ecosistema laboral.

Ante este panorama, se aprecian en los datos recopilados, los siguientes lineamientos para el diseño de un marco regulatorio adaptado a la implementación de IAG en Recursos Humanos:

- ✓ Incorporar el derecho a la explicación como norma positiva, con mecanismos de explicabilidad técnica accesible.

- ✓ Establecer la intervención humana como obligatoria en decisiones críticas como contrataciones o despidos.
- ✓ Exigir auditorías algorítmicas externas para herramientas utilizadas en selección o evaluación de personal.
- ✓ Proteger de forma reforzada los datos sensibles, prohibiendo su uso sin consentimiento explícito.
- ✓ Crear entes autónomos de control algorítmico con potestades legales para supervisar, sancionar e intervenir.
- ✓ Alinear el marco local con estándares internacionales como los del GDPR, la OCDE y la UNESCO.

En síntesis, acorde a lo analizado, la ausencia de un marco normativo específico y actualizado coloca a las organizaciones frente a un escenario de alta incertidumbre jurídica y vulnerabilidad ética. La implementación de sistemas de IA Generativa en los procesos de Recursos Humanos, sin regulaciones claras, puede dar lugar a decisiones automatizadas opacas, discriminatorias o arbitrarias, que comprometen derechos fundamentales como la equidad, la explicabilidad y la autodeterminación informativa. Este vacío no solo afecta a los trabajadores y candidatos, sino que también erosiona la legitimidad institucional de las organizaciones que adoptan estas tecnologías sin criterios de gobernanza robustos.

Argentina y Uruguay se encuentran, por tanto, ante una coyuntura crítica: tienen la posibilidad de posicionarse como referentes regionales en regulación de IA, construyendo marcos legales que articulen innovación tecnológica con principios democráticos, justicia social y protección efectiva de las personas. Alcanzar este equilibrio no es solo una responsabilidad estatal, sino también una oportunidad estratégica para el sector privado y el ecosistema académico.

Cuadro análisis de Riesgos y Lineamientos posibles para la Regulación de la IAG en Recursos Humanos

Riesgos por Falta de Regulación	Lineamientos Regulatorios Posibles
Discriminación algorítmica sin amparo legal: Las personas afectadas por decisiones sesgadas carecen de mecanismos efectivos para impugnar los resultados.	Incorporar el derecho a la explicación como norma positiva, con mecanismos de explicabilidad técnica accesible.

Falta de rendición de cuentas: Las organizaciones pueden derivar su responsabilidad a terceros proveedores sin consecuencias legales.	Establecer la intervención humana como obligatoria en decisiones críticas como contrataciones o despidos.
Asimetría informacional: Los postulantes no conocen ni comprenden los criterios algorítmicos que determinan su contratación o exclusión.	Exigir auditorías algorítmicas externas para herramientas utilizadas en selección o evaluación de personal.
Desconfianza organizacional: Como se expuso en el subcapítulo 4.2, la opacidad algorítmica mina la legitimidad interna del sistema de gestión del talento.	Proteger de forma reforzada los datos sensibles, prohibiendo su uso sin consentimiento explícito.
Riesgos reputacionales y litigiosos: La ausencia de regulación no exime a las empresas de conflictos laborales, demandas colectivas o sanciones éticas.	Crear entes autónomos de control algorítmico con potestades legales para supervisar, sancionar e intervenir.
La falta de regulación no implica neutralidad, sino la consolidación de desequilibrios estructurales.	Alinear el marco local con estándares internacionales como los del GDPR, la OCDE y la UNESCO.

4.4 Privacidad y seguridad de datos en los procesos de selección:

La transformación digital en los procesos de Recursos Humanos, potenciada por la irrupción de la Inteligencia Artificial, ha reconfigurado profundamente las formas de recopilar, procesar y utilizar información personal en contextos de selección de talento. Esta evolución tecnológica, si bien aporta eficiencia y personalización, plantea al mismo tiempo desafíos críticos en materia de privacidad y seguridad de los datos personales, especialmente en países como Argentina y Uruguay, donde los marcos normativos aún presentan vacíos relevantes frente a esta nueva realidad.

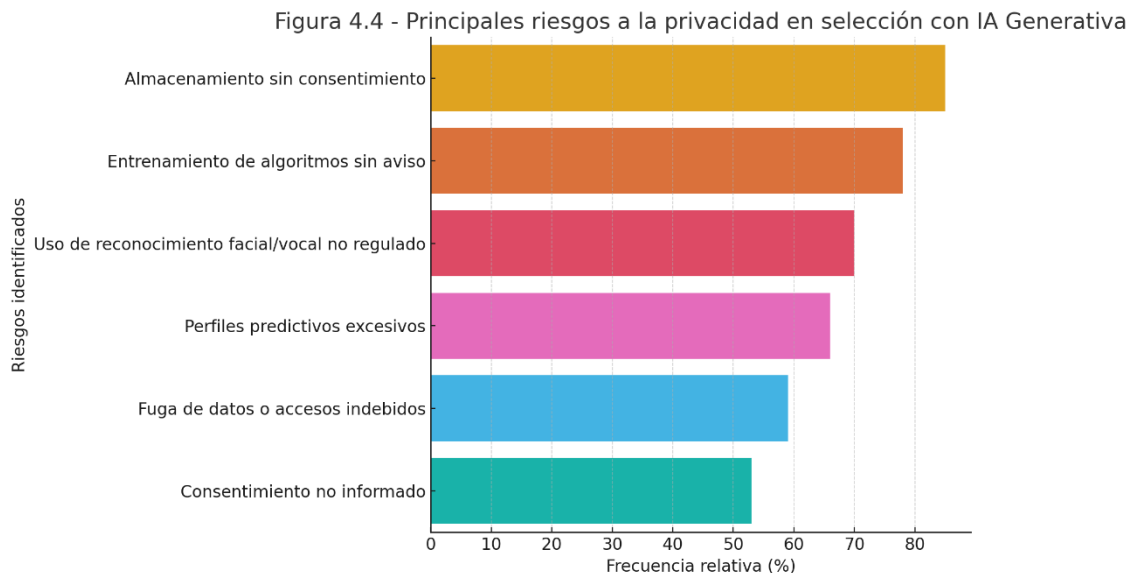
La aplicación de IAG en la selección de personal no se limita al análisis de datos curriculares tradicionales (como la formación académica o la experiencia laboral), sino que incorpora progresivamente variables conductuales, biométricas y emocionales. Estas pueden derivarse de entrevistas automatizadas, evaluaciones psicométricas, análisis semántico de lenguaje, e incluso simulaciones en tiempo real. Según Taddeo y Floridi (2018), el uso intensivo de este tipo de información genera una tensión estructural entre los beneficios de la innovación y la protección del derecho fundamental a la autonomía informativa.

Una particularidad crítica de los modelos generativos es su capacidad para inferir atributos no explícitos a partir de combinaciones de datos existentes. Por ejemplo, patrones de lenguaje o microexpresiones faciales pueden ser interpretados para deducir

rasgos como estado anímico, nivel de estrés, o incluso creencias personales y orientación sexual. Este tipo de inferencias no solo aumenta la sensibilidad de los datos recolectados, sino que también potencia los riesgos éticos, legales y reputacionales asociados a su uso, especialmente cuando estas inferencias se emplean en decisiones laborales sin conocimiento o consentimiento explícito del candidato.

Mehrabi et al. (2021) hace referencia a que existen amenazas emergentes a la privacidad en entornos automatizados, realiza además una clasificación en diferentes niveles: desde la reidentificación de datos anónimos hasta la extracción de información no consentida mediante técnicas de aprendizaje profundo. En los procesos de selección, estas amenazas se manifiestan en prácticas como:

- ✓ El almacenamiento prolongado de perfiles sin consentimiento informado.
- ✓ El uso de datos personales para entrenar algoritmos sin conocimiento del candidato.
- ✓ La integración de sistemas de análisis facial o vocal sin regulación explícita.
- ✓ La creación de perfiles predictivos que exceden el objetivo original de la recolección de datos.



El gráfico evidencia los principales riesgos a la privacidad en contextos de selección mediados por IA Generativa. Las prácticas más reportadas incluyen el almacenamiento sin consentimiento (85%) y el entrenamiento de algoritmos con datos no autorizados (78%), junto con el uso no regulado de biometría y la creación de perfiles predictivos más allá del propósito inicial. Estos datos refuerzan la necesidad urgente de regulaciones

específicas y de un enfoque ético-proactivo por parte de las organizaciones para garantizar la autonomía informativa y el respeto a los derechos del candidato.

Fuente: Elaboración propia en base a Mehrabi et al. (2021), Pérez & Martínez (2023), Taddeo & Floridi (2018), Zhao (2024) y Karimi & Viliyani (2024).

En contextos donde el consentimiento es una condición básica para el tratamiento legítimo de datos, la automatización opaca atenta contra dicho principio. En particular, el uso de IA en plataformas de reclutamiento o portales de empleo introduce desafíos adicionales cuando empresas de terceros procesan información sin un marco contractual claro con el postulante.

Sobre el marco normativo vigente tanto en Argentina como en Uruguay, se han como se detalló anteriormente grandes limitaciones. En Argentina, la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales (2000) y en Uruguay, la Ley 18.331 (2008), constituyen los marcos legales principales en materia de privacidad. Si bien ambas normativas reconocen el derecho al consentimiento, la confidencialidad, y el acceso a la información, no contemplan disposiciones específicas sobre decisiones automatizadas, inferencias algorítmicas ni almacenamiento de datos no estructurados.

Además, las autoridades de control (AAIP en Argentina y URCDP en Uruguay) carecen de lineamientos específicos sobre IA Generativa. En la práctica, esto implica que muchos sistemas de reclutamiento operan en una “zona gris” legal, sin directrices claras sobre:

- ✓ Cuáles datos pueden recolectarse legítimamente.
- ✓ Qué tipo de procesamiento se considera invasivo.
- ✓ Cómo debe gestionarse el consentimiento informado en sistemas automatizados.

En los últimos años, se han registrado diversos episodios que alertan sobre fallas en la protección de datos en contextos laborales y de selección. En Argentina, en 2022 se reportó que una plataforma de búsqueda de empleo integraba software de reconocimiento facial durante entrevistas sin comunicarlo adecuadamente a los candidatos. La investigación periodística reveló que los datos biométricos eran almacenados y procesados por una empresa contratista internacional sin garantía explícita de cumplimiento de la ley de datos local.

En Uruguay, en 2023 se filtró una base de datos vinculada al portal estatal de empleo (INEFOP), lo que expuso información sensible de miles de postulantes registrados, incluyendo currículums, números de cédula y preferencias laborales. Aunque se tomaron

medidas reactivas, el incidente evidenció la debilidad de los protocolos de seguridad y la necesidad de auditorías preventivas.

Ambos casos demuestran la fragilidad del ecosistema de protección de datos en contextos de selección digital y el vacío en materia de responsabilidad compartida entre plataformas, proveedores de IA y empleadores. A partir del análisis realizado, se proponen las siguientes orientaciones preliminares para proteger la privacidad y la seguridad de los datos en procesos de selección mediados por IA:

- ✓ Implementar sistemas de consentimiento informado dinámico, que especifiquen en lenguaje claro los tipos de datos recolectados, su finalidad, su duración y los terceros involucrados.
- ✓ Establecer límites estrictos al procesamiento de datos biométricos, emocionales o de comportamiento, exigiendo validación ética previa y supervisión de comités interdisciplinarios.
- ✓ Adoptar políticas de minimización de datos, recolectando solo la información estrictamente necesaria para el proceso.
- ✓ Garantizar que lo anónimo sea efectivo en los datos utilizados para entrenamiento de algoritmos.
- ✓ Reforzar la ciberseguridad de las plataformas de reclutamiento con auditorías externas regulares.
- ✓ Exigir a los proveedores de IA cláusulas contractuales que aseguren el cumplimiento de la normativa local de protección de datos.
- ✓ Crear mecanismos de acceso, rectificación y supresión de datos para todos los candidatos.

El uso de IA en los procesos de selección laboral se encuentra en una tensión estructural entre dos prioridades que, aunque legítimas, pueden resultar contradictorias: la búsqueda de eficiencia e innovación por parte de las organizaciones y la necesidad de proteger los derechos fundamentales de los individuos. Tecnologías emergentes como el análisis de micro expresiones faciales, la detección de patrones emocionales en entrevistas remotas o la interpretación de conductas no verbales amplían la capacidad de evaluación, pero también intensifican el escrutinio digital al que se somete a los postulantes.

Taddeo y Floridi (2018) han advertido que la IA solo podrá consolidarse como una “fuerza para el bien” si es diseñada, desplegada y monitoreada bajo principios éticos robustos. Desde esta perspectiva, la privacidad no debe concebirse como un límite externo a la innovación, sino como una dimensión estructural del diseño de tecnologías socialmente aceptables y legítimas.

Por tanto, la gestión de la privacidad y la seguridad de los datos personales en los procesos de selección mediados por IA Generativa no puede tratarse como un asunto secundario o meramente técnico. Se trata de un eje estratégico que debe integrarse de forma transversal en las políticas de capital humano, especialmente en una era caracterizada por la automatización de decisiones que afectan directamente las trayectorias laborales.

La construcción de confianza institucional, el resguardo de la reputación corporativa y el cumplimiento normativo dependerán, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para diseñar sistemas de selección que sean justos, explicables, auditables y centrados en las personas. Esto exige ir más allá del cumplimiento formal de normas vigentes, y avanzar hacia una ética digital organizacional que promueva la transparencia, el consentimiento informado y la minimización de riesgos como principios rectores.

En entornos como el de Argentina y Uruguay, donde aún persisten vacíos regulatorios específicos sobre el uso de IA Generativa en contextos laborales, se vuelve imperioso que el sector privado y las áreas de Recursos Humanos asuman un rol activo en la creación de estándares internos, políticas de datos responsables y mecanismos de rendición de cuentas anticipatorios. La legitimidad del uso de IA en procesos de selección no se obtendrá únicamente por su precisión técnica, sino por su capacidad de respetar y proteger la autonomía informativa, la dignidad profesional y los derechos de las personas.

A continuación, se presenta un checklist preliminar que puede servir como guía para una gestión ética de la privacidad y la seguridad de datos en procesos de selección mediados por IA Generativa:

- ✓ Informar claramente a los candidatos sobre el uso de IA en el proceso de selección (transparencia activa).
- ✓ Solicitar consentimiento informado antes de recolectar o procesar datos personales sensibles.
- ✓ Limitar la recolección de datos únicamente a aquellos estrictamente necesarios para el proceso.
- ✓ Implementar políticas de minimización de datos y evitar inferencias no autorizadas (ej. estado emocional, preferencias personales).
- ✓ Establecer controles de acceso estrictos a los datos procesados por sistemas de IA.

- ✓ Auditar regularmente los sistemas para detectar posibles fugas de información o vulnerabilidades.
- ✓ Permitir que los candidatos puedan acceder a sus datos, solicitar correcciones y retirar su consentimiento.
- ✓ Evaluar proveedores externos en base a sus políticas de privacidad y ciberseguridad.
- ✓ Adoptar medidas de anonimización y cifrado para proteger la identidad de los postulantes.
- ✓ Incluir cláusulas contractuales que aseguren el cumplimiento de estándares éticos en el manejo de datos por parte de terceros.
- ✓ Capacitar a los equipos de RECURSOS HUMANOS en legislación vigente y buenas prácticas en protección de datos.
- ✓ Diseñar sistemas de IA explicables, auditables y con supervisión humana significativa.

En síntesis, garantizar la privacidad y la seguridad en los procesos de selección es mucho más que una obligación normativa: es una condición estructural para sostener relaciones laborales basadas en la confianza, la equidad y el respeto mutuo en el nuevo ecosistema digital del trabajo.

4.5 análisis de Beneficios y Riesgos éticos:

La irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en los procesos organizacionales, y particularmente en los sistemas de selección de personal, ha inaugurado un nuevo paradigma en la gestión del talento. Sus capacidades para automatizar tareas, generar contenido personalizado y procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real prometen una optimización significativa de las prácticas de Recursos Humanos, permitiendo mayor eficiencia operativa, reducción de costos y una toma de decisiones más ágil. No obstante, este avance tecnológico no está exento de tensiones. Por el contrario, introduce dilemas éticos de creciente complejidad que desafían los marcos tradicionales de equidad, justicia distributiva, dignidad humana y accountability institucional.

En este contexto, el presente subcapítulo se propone realizar un análisis crítico y sistemático de los principales beneficios potenciales y los riesgos éticos asociados al uso de IAG en entornos laborales, con énfasis en su aplicación concreta en los contextos de Argentina y Uruguay. A través de una mirada integral, se busca comprender cómo estas tecnologías pueden, simultáneamente, convertirse en herramientas de transformación positiva o en nuevos vectores de exclusión y desigualdad, dependiendo de las condiciones de su diseño, implementación y gobernanza.

Entre los beneficios más relevantes del uso de Inteligencia Artificial Generativa en los procesos de Recursos Humanos se destaca su capacidad para automatizar tareas operativas, generar contenido contextualizado en tiempo real y procesar grandes volúmenes de información para apoyar decisiones estratégicas. Estas funcionalidades no solo permiten liberar recursos humanos para tareas de mayor valor agregado, sino que también habilitan un nuevo nivel de personalización y eficiencia en los procesos de selección.

En particular, en el ámbito de reclutamiento y evaluación, la implementación de IAG se traduce en las siguientes ventajas concretas:

- ✓ Velocidad y escalabilidad: permite procesar miles de postulaciones simultáneamente, reduciendo drásticamente los tiempos de screening inicial.
- ✓ Reducción de costos: al automatizar etapas del proceso como entrevistas preliminares o generación de feedback, se minimizan los recursos asignados a tareas repetitivas.
- ✓ Mejora de la experiencia del candidato: la posibilidad de brindar respuestas automatizadas, fluidas y personalizadas contribuye a una interacción más cercana y profesional.
- ✓ Simulación adaptada: los modelos generativos pueden crear entrevistas o pruebas técnicas ajustadas a las competencias requeridas, permitiendo evaluaciones más específicas.

Desde una perspectiva organizacional, la Inteligencia Artificial Generativa no solo introduce mejoras en términos de eficiencia operativa, sino que también abre nuevas posibilidades para la toma de decisiones fundamentadas en analítica predictiva. Algoritmos debidamente entrenados tienen la capacidad de anticipar la adecuación cultural de un candidato, estimar su nivel de compromiso futuro o predecir su permanencia en la organización.

Estas capacidades mencionadas, aplicadas estratégicamente, pueden traducirse en una mayor retención de talento, una disminución del turnover y un fortalecimiento del alineamiento entre los perfiles seleccionados y la cultura organizacional.

A su vez, desde una mirada más amplia y social, diversos especialistas han señalado que la IA Generativa podría contribuir a mitigar sesgos humanos inconscientes en las etapas iniciales del proceso de selección, favorecer el acceso equitativo mediante entrevistas asincrónicas o remotas, e incluso posibilitar la construcción de perfiles laborales

personalizados para colectivos históricamente excluidos del mercado de trabajo. Como lo sostienen Mökander, Floridi y Taddeo (2022), estas tecnologías, si son correctamente diseñadas e implementadas, pueden operar como instrumentos de inclusión y justicia distributiva, ampliando las oportunidades de participación laboral en entornos altamente digitalizados.

A pesar de estos beneficios, diversos autores advierten que la adopción de IA Generativa sin un marco ético robusto puede generar efectos contrarios a los esperados. Entre los principales riesgos se encuentran:

- ✓ Deshumanización del proceso: La excesiva automatización puede eliminar instancias de contacto humano esenciales para evaluar habilidades blandas, empatía o adecuación cultural. Esto transforma el vínculo laboral en un proceso meramente instrumental.
- ✓ Reproducción de sesgos históricos: Como han demostrado casos empíricos, los algoritmos entrenados con datos históricos pueden replicar patrones de discriminación de género, edad, origen étnico o discapacidad, bajo una aparente objetividad algorítmica (Crawford, 2021).
- ✓ Vigilancia y control excesivo: El monitoreo constante a través de análisis de micro expresiones, comportamiento digital o respuestas emocionales puede convertirse en una forma de vigilancia invasiva incompatible con los derechos fundamentales del trabajador.
- ✓ Falta de transparencia y explicabilidad: La opacidad algorítmica dificulta la comprensión por parte de candidatos o empleados sobre cómo se toman decisiones que los afectan, socavando principios de justicia procedimental.
- ✓ Desigualdad de poder informacional: Cuando las organizaciones poseen información asimétrica respecto al postulante, se puede erosionar la autonomía del candidato y restringir su capacidad de negociación o comprensión del proceso.

Dentro de la información y casos empíricos analizados, se considera que una de las estrategias a implementar con posiblemente un gran éxito y que pueda abordar los dilemas éticos de la IA Generativa en Recursos Humanos es la creación de comités éticos interdisciplinarios dentro de las organizaciones. Estos comités pueden cumplir funciones como:

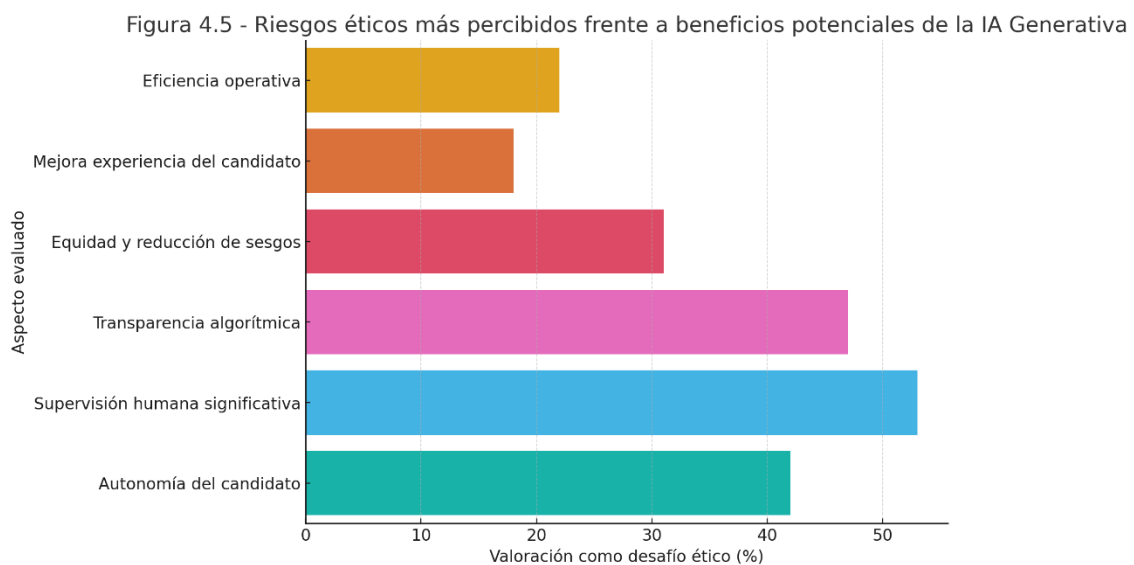
- ✓ Revisar las herramientas de IA antes de su implementación.

- ✓ Evaluar los riesgos de sesgos o impactos no intencionados.
- ✓ Establecer lineamientos éticos y criterios de decisión.
- ✓ Asegurar la rendición de cuentas y la documentación de decisiones sensibles.

Estos organismos deben integrar perfiles técnicos, legales, de Recursos Humanos y representantes de la diversidad, con capacidad para emitir recomendaciones vinculantes. Su legitimidad dependerá de su independencia, transversalidad y de su anclaje en los valores y cultura organizacional.

Uno de los desafíos más difíciles de resolver es la tensión estructural entre las promesas de eficiencia que ofrece la IA Generativa y los valores de equidad y dignidad que deberían regir las relaciones laborales. Esta tensión se manifiesta en dilemas como:

- ✓ Automatizar vs. preservar la entrevista humana.
- ✓ Optimizar costos vs. garantizar inclusión.
- ✓ Maximizar precisión predictiva vs. evitar discriminación indirecta.



El gráfico compara los aspectos más valorados de la IA Generativa con los niveles de percepción ética crítica asociados. Mientras que beneficios como la eficiencia operativa (22%) y la mejora de la experiencia del candidato (18%) son percibidos como desafíos

éticos de baja intensidad, otros aspectos como la falta de transparencia (47%), la escasa supervisión humana (53%) y la vulneración de la autonomía del candidato (42%) se identifican como preocupaciones éticas significativas. Estos resultados refuerzan la necesidad de marcos de gobernanza que garanticen decisiones justas, explicables y humanamente responsables.

Fuente: Elaboración propia basada en Crawford (2021), Taddeo & Floridi (2018), Rudman & Bruwer (2022), Giermindl et al. (2022) y Vrontis et al. (2022).

Crawford (2021) advierte que la IA no es neutral: refleja las condiciones sociales, económicas y políticas en las que fue concebida. Por ello, cualquier intento de adoptar IA en RECURSOS HUMANOS sin considerar su dimensión ética puede conducir a consecuencias regresivas, erosionando derechos conquistados y profundizando asimetrías de poder.

A partir del análisis desarrollado, se destacan las siguientes pautas para una implementación ética de la IA Generativa en procesos de selección:

- ✓ Adoptar un enfoque de precaución: implementar progresivamente con etapas piloto y monitoreo activo de impactos.
- ✓ Incluir instancias humanas significativas en todas las decisiones que afecten derechos fundamentales.
- ✓ Asegurar la diversidad de datos de entrenamiento para evitar sesgos estructurales.
- ✓ Informar claramente a los candidatos sobre el uso de IA y sus implicancias.
- ✓ Establecer procesos de apelación o revisión humana ante resultados adversos.
- ✓ Fomentar una cultura de aprendizaje ético dentro de las áreas de Recursos Humanos.
- ✓ Priorizar la transparencia y la trazabilidad de los procesos automatizados.

En definitiva, los beneficios potenciales de la Inteligencia Artificial Generativa en los procesos de selección de personal solo podrán materializarse de forma legítima y sostenible si se acompañan de marcos éticos sólidos, una participación de los actores involucrados y una clara voluntad organizacional de construir procesos transparentes,

inclusivos y responsables. En este sentido, la ética no puede concebirse como un elemento accesorio o posterior a la implementación, sino como una condición estructural e ineludible de legitimidad tecnológica.

La integración de IA en Recursos Humanos no debe estar guiada exclusivamente por criterios de rendimiento, eficiencia o innovación. Por el contrario, debe estar enmarcada en valores fundamentales como la equidad, la diversidad y el respeto por la dignidad humana. Estos principios deben orientar tanto el diseño como la implementación, evaluación y mejora continua de los sistemas tecnológicos aplicados a la gestión del talento.

En contextos como los de Argentina y Uruguay, donde los marcos regulatorios aún se encuentran en evolución, las organizaciones tienen una oportunidad estratégica para asumir un rol de liderazgo ético, anticipándose a las futuras normativas y estableciendo estándares internos que sirvan de referencia sectorial. Adoptar un enfoque de gobernanza tecnológica proactiva y socialmente comprometida no solo fortalece la legitimidad institucional, sino que también posiciona a las empresas como actores clave en la construcción de un futuro del trabajo más justo y centrado en las personas.

A lo largo de este capítulo, se ha analizado un conjunto de desafíos críticos que atraviesan la implementación de la IA Generativa en los procesos de selección. Desde la reproducción de sesgos algorítmicos y la discriminación automatizada, pasando por la resistencia cultural al cambio, los vacíos normativos existentes y los riesgos en torno a la privacidad y seguridad de los datos personales, se ha puesto en evidencia que la transformación tecnológica en Recursos Humanos debe ser abordada con una mirada crítica, contextualizada y orientada por principios éticos claros.

Asimismo, se ha visto que las limitaciones actuales en los marcos jurídicos de Argentina y Uruguay incrementan la responsabilidad del sector privado en la construcción de entornos seguros, auditables y explicables para la toma de decisiones algorítmicas. La consolidación de una cultura de confianza organizacional, la promoción de la transparencia en el uso de IA y la implementación de mecanismos robustos de protección de datos personales se presentan como condiciones indispensables para avanzar hacia una adopción responsable.

Finalmente, el análisis ético aquí abordado ha permitido un marco para reflexionar en profundidad sobre los límites y condiciones que deben guiar el uso de IA Generativa en selección de personal. La tensión entre eficiencia y justicia, entre innovación y respeto por los derechos fundamentales, exige que las decisiones tecnológicas no sean únicamente funcionales, sino también socialmente justificables.

Capítulo 5:

Luego de haber explorado los fundamentos históricos del trabajo humano, la evolución de la función de Recursos Humanos, los avances en inteligencia artificial generativa y los desafíos ético-regulatorios vinculados a su implementación; en este quinto capítulo presenta los resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo realizado en el marco de la investigación.

Dichos resultados fueron obtenidos mediante una estrategia de investigación de tipo descriptivo, sustentada en la recolección de datos primarios a través de entrevistas en profundidad con profesionales del ámbito de los Recursos Humanos en Argentina y Uruguay más la recolección de artículos científicos y académicos que configuran parte del marco teórico. Esta aproximación metodológica permite identificar patrones de uso, frecuencias de aplicación y tendencias emergentes en relación con la percepción y adopción de la IA Generativa en los procesos de contratación.

Es clave destacar, que en este apartado se pretende cumplir con una función estratégica dentro de la arquitectura general del trabajo: es el primer nivel de análisis empírico basado en evidencia original. Mientras que los capítulos anteriores se apoyaron en bibliografía académica, marcos conceptuales y estudios de caso para delinear las características estructurales, técnicas y normativas de la IA Generativa, aquí se propone dar connotación personal a los actores reales del ecosistema organizacional, recogiendo su mirada sobre un fenómeno aún en fase de consolidación.

A diferencia del Capítulo 6 (que abordará las explicaciones interpretativas y conclusiones generales), el foco aquí se centra en describir el estado actual de implementación y percepción de esta tecnología, identificando variables relevantes para su análisis posterior. La lógica de esta sección, por tanto, no es inferencial, sino observacional y categorial, orientada a mapear el fenómeno en sus dimensiones más visibles y recurrentes tomando las premisas y experiencias de los distintos interlocutores.

Desde una perspectiva metodológica, este capítulo se enmarca en un diseño de investigación mixto con predominancia cualitativa de tipo exploratorio-descriptiva, complementado con elementos de sistematización cuantitativa. La elección de este enfoque responde a la necesidad de contar con información objetiva, representativa y comparativa, que permita establecer tendencias generales y tensiones discursivas en torno a la IA Generativa en Recursos Humanos.

La técnica de recolección se basó en entrevistas individuales semi-estructuradas, realizadas bajo modalidad anónima, a una muestra determinada de referentes profesionales de gestión del talento pertenecientes a diversas industrias en Argentina y Uruguay. Se adoptó un muestreo por conveniencia, priorizando perfiles con experiencia directa o indirecta en procesos de selección mediados por tecnología. Este diseño buscó obtener insights válidos dentro de un universo limitado pero estratégico en términos cualitativos.

Este capítulo, en consecuencia, busca responder de manera estructurada a la pregunta ¿Qué está ocurriendo en torno a la IA Generativa en los procesos de selección de personal en el contexto regional? Para ello, se examinan dimensiones como:

- ✓ el grado de conocimiento y familiaridad con la tecnología;
- ✓ el nivel de implementación efectiva en las organizaciones;
- ✓ los usos concretos y funciones asignadas a la IA Generativa;
- ✓ los beneficios percibidos por los actores involucrados;
- ✓ las preocupaciones, resistencias o dilemas que suscita su adopción;
- ✓ las expectativas respecto a su desarrollo e integración.

Estas categorías fueron operacionalizadas en bloques temáticos durante las entrevistas, siguiendo la estructura analítica general de esta tesis. A partir de ellas, se sistematizaron respuestas, se identificaron coincidencias y disensos, y se construyó una base de interpretación robusta que permitirá, en el siguiente capítulo, avanzar hacia una lectura interpretativa y articulada de los hallazgos empíricos en relación con los marcos teóricos desarrollados previamente.

El carácter exploratorio-descriptivo de este capítulo no debe interpretarse como una mirada superficial ni meramente informativa. Por el contrario, se reconoce la complejidad del objeto de estudio y se entiende que este tipo de análisis puede funcionar como una instancia preliminar valiosa para, en el capítulo siguiente, profundizar el abordaje desde una perspectiva más explicativa. En este sentido, la descripción presentada no busca cerrar el análisis, sino abrir nuevas posibilidades de interpretación, constituyéndose en un insumo para la comprensión posterior de los resultados generales.

En un contexto de cambio tecnológico acelerado, donde las organizaciones experimentan transformaciones estructurales en sus procesos de atracción, selección y gestión del talento, resulta fundamental comprender cómo se percibe, aplica y resignifica una tecnología emergente como la IA Generativa en la práctica cotidiana. Los casos de Argentina y Uruguay ofrecen escenarios especialmente relevantes para este análisis, dado que presentan un entramado institucional diverso, estructuras empresariales heterogéneas y marcos regulatorios aún incipientes frente a la automatización y la toma de decisiones algorítmicas en entornos laborales.

Por esta razón, la aproximación descriptiva adoptada en este capítulo resulta estratégica. Permite establecer un estado de situación actualizado y empíricamente fundado, contrastando el discurso académico con las percepciones concretas de los actores directamente implicados en la gestión de personas. En lugar de asumir una implementación homogénea o idealizada de la IA Generativa, se propone una mirada realista que releva dónde, cómo, con qué fines y con qué niveles de aceptación se están utilizando estas tecnologías en el ámbito de los Recursos Humanos, visibilizando así su inserción concreta en las dinámicas organizacionales.

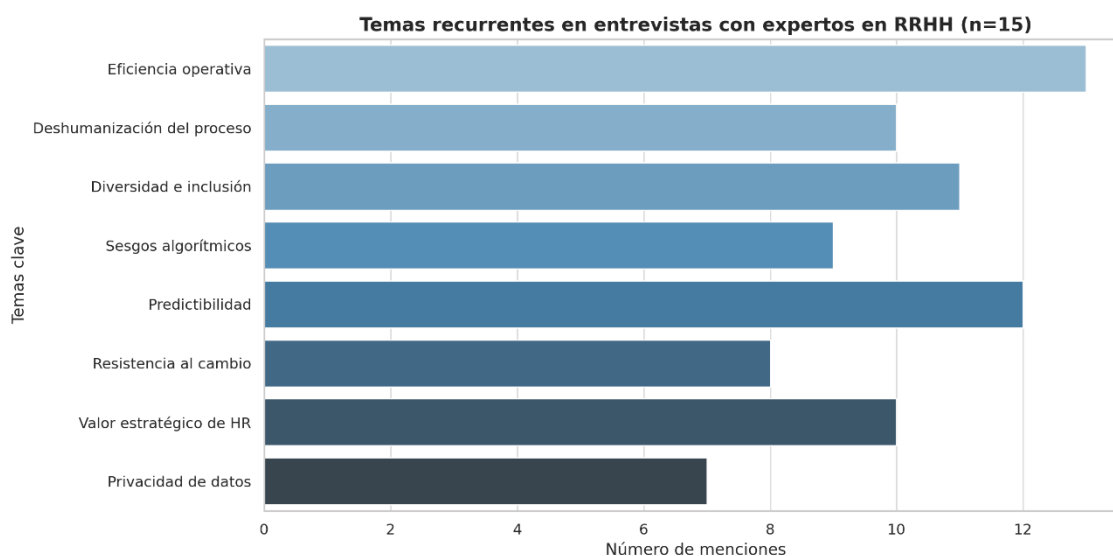
A su vez, este enfoque contribuye a identificar las tensiones, ambivalencias y desafíos cotidianos que enfrentan los profesionales del área. Por ejemplo, emergen contradicciones entre la valoración de los beneficios operativos de la IA y los temores respecto a la pérdida de control en la toma de decisiones, o entre la promesa de mayor eficiencia y la preocupación por la deshumanización del proceso de selección. Estas tensiones no son anecdóticas, sino estructurales, y su identificación constituye una base indispensable para el análisis de causalidades y relaciones complejas que será desarrollado en el Capítulo 6.

La información que se presenta en este capítulo se articula directamente con las categorías analíticas construidas en los capítulos previos. Así, el diseño de la entrevista para la recolección de datos fue guiada por los ejes teóricos desarrollados anteriormente, incluyendo:

- ✓ El impacto de la IA Generativa en la eficiencia operativa de los procesos de contratación (Capítulo 3.2),
- ✓ Su incidencia en los procesos de diversidad e inclusión (Capítulo 3.3),
- ✓ Los desafíos relacionados con la predicción y retención del talento (Capítulo 3.4),
- ✓ Las implicancias éticas y regulatorias de su implementación (Capítulos 3.5 y 4).

En este sentido, el presente capítulo busca funcionar como un puente entre los marcos teóricos y las prácticas observadas, aportando elementos para poner en diálogo los desarrollos conceptuales abordados en capítulos previos con las percepciones empíricas relevadas a partir de entrevistas a actores clave del ecosistema de Recursos Humanos. Esta articulación entre literatura especializada, casos documentados y experiencias recogidas mediante entrevistas cualitativas puede ser entendida como una estrategia metodológica relevante para enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado.

También se debe mencionar que la estructura analítica propuesta responde a una lógica progresiva, que avanza desde la descripción metodológica hasta el relevamiento de patrones de uso, percepción y expectativas, culminando en la identificación de tendencias estratégicas emergentes. Así, se propone una lectura fluida, rigurosa y comprensiva, que permite captar el estado actual de la implementación de la IA Generativa en Recursos Humanos desde una base empírica y contextualizada.



Este gráfico sintetiza los temas más mencionados por los quince interlocutores entrevistados en profundidad para esta investigación. Si bien cada entrevistado posee una visión particular y su contexto organizacional influye en sus respuestas, se observan patrones consistentes en las percepciones sobre la implementación de la IA Generativa en Recursos Humanos.

El tema más mencionado fue la eficiencia operativa, destacada por trece entrevistados como uno de los principales beneficios esperados o experimentados. Le siguen en importancia la predictibilidad en procesos (12 menciones), y la preocupación por diversidad e inclusión (11 menciones), lo que confirma que la IA Generativa no solo se percibe como una tecnología habilitadora, sino también como un desafío ético y cultural.

La deshumanización de los procesos de selección, los sesgos algorítmicos y la resistencia al cambio aparecen también con alta frecuencia, lo que sugiere una coexistencia de entusiasmo e incertidumbre frente a la tecnología. Temas como la privacidad de los datos y el rol estratégico del área de HR completan el espectro de inquietudes comunes.

Este gráfico aporta evidencia clara de que, más allá de las diferencias sectoriales o geográficas, existen tendencias emergentes compartidas que validan la construcción de categorías de análisis para el capítulo siguiente. Estas convergencias son clave para fundamentar una lectura interpretativa más profunda, orientada a comprender por qué se

presentan esas percepciones y cómo pueden ser gestionadas estratégicamente por las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

5.1 Diseño de la Investigación:

Este subcapítulo tiene como objetivo describir de forma clara y precisa la estrategia metodológica adoptada para relevar y analizar evidencia empírica en torno al uso de IA Generativa en los procesos de Recursos Humanos, con foco en su aplicación al reclutamiento de talento en Argentina y Uruguay. En consonancia con el enfoque general del capítulo, se optó por una estrategia cualitativa de carácter descriptivo, adecuada para explorar fenómenos emergentes donde aún no se cuenta con datos sistematizados ni con marcos normativos plenamente consolidados.

La metodología empleada se enmarca en un diseño de investigación mixto con predominancia cualitativa en esta etapa exploratoria, orientada a responder una pregunta clave: ¿Qué está ocurriendo en la práctica cotidiana de los profesionales de Recursos Humanos respecto a la incorporación de IAG en los procesos de contratación? En este sentido, se trató de capturar no solo el grado de implementación, sino también las percepciones, tensiones, ambivalencias y criterios subjetivos que los actores del sistema asignan a esta tecnología en sus contextos organizacionales concretos.

Este capítulo se concentra en describir patrones temáticos, coincidencias discursivas y recurrencias empíricas surgidas de entrevistas en profundidad realizadas a referentes del área de Recursos Humanos en diversas industrias. El énfasis no está puesto en la inferencia causal ni en una muestra significativa para replicar estos resultados, sino en el reconocimiento de regularidades narrativas y significados compartidos, como paso previo a un análisis más explicativo.

La técnica principal utilizada fue la entrevista semiestructurada en profundidad, seleccionada por su idoneidad para captar información contextual, rica en matices y abierta a emergentes no previstos. El instrumento constó de un guion temático flexible que abordó las dimensiones principales de esta tesis (conocimiento de la IAG, nivel de uso, beneficios percibidos, resistencias, aspectos éticos y expectativas a futuro), pero habilitó también la libre expresión de los entrevistados desde sus propias experiencias, roles y contextos sectoriales.

El carácter aún incipiente de la IAG en el ámbito laboral vuelve especialmente pertinente una aproximación metodológica cualitativa, capaz de comprender las múltiples dimensiones que atraviesan su adopción: desde la resistencia cultural o la falta de regulación, hasta la valorización estratégica por parte de quienes ya han comenzado a integrarla.

Las entrevistas fueron realizadas de forma confidencial entre febrero y abril de 2025, bajo compromiso de anonimato, y su análisis siguió una lógica de codificación temática basada en patrones de recurrencia, disonancia o consenso, con el fin de establecer categorías interpretativas robustas que dieran cuenta de la diversidad de miradas recogidas.

En suma, este diseño metodológico busca aportar una base empírica (más allá de la documentación en referencia a la literatura científica existente) para comprender el estado actual de la IA Generativa en los procesos de selección, como etapa previa indispensable para el abordaje analítico que tendrá lugar en el capítulo siguiente. La decisión de utilizar entrevistas en profundidad no solo responde a una estrategia metodológica fundada, sino también a una elección ética: dar voz a los actores reales de la transformación tecnológica, evitando suposiciones abstractas o modelos idealizados sobre la adopción de la IA en el mundo del trabajo.

El carácter descriptivo del enfoque también se expresa en la decisión de no intervenir sobre las organizaciones, sino de recolectar experiencias ya vividas, opiniones formadas y valoraciones emergentes desde el rol de los entrevistados. El objetivo ha sido relevar un mapa perceptivo robusto y confiable, desde el cual derivar (posteriormente) explicaciones más profundas y sugerencias estratégicas.

La muestra estuvo compuesta por 15 entrevistados seleccionados bajo un criterio que tenía el foco de tener perfiles con un alto seniority en Recursos Humanos y experiencia precisamente en el uso o interacción con IA Generativa, dado el carácter exploratorio y cualitativo del estudio. Todos los participantes ocupan posiciones de decisión, supervisión o influencia directa en los procesos de selección de talento y/o transformación digital dentro de sus organizaciones. La inclusión de profesionales con conocimiento técnico y estratégico permitió que las entrevistas generaran aportes sustantivos para el objeto de estudio, tanto desde un plano operativo como desde una mirada reflexiva sobre el futuro del área.

Los sectores representados incluyeron empresas de tecnología, servicios financieros, retail, salud, manufactura, consultoría y educación, con presencia operativa en Argentina y Uruguay. Esta diversidad sectorial es relevante, ya que ofrece una mirada más amplia sobre la evolución y adopción de la IA Generativa en contextos con distintos niveles de madurez digital, presión competitiva y cultura organizacional.

Además, se cuidó que los entrevistados estuvieran distribuidos de manera equilibrada entre ambos países, lo que permite una lectura comparativa indirecta entre dos ecosistemas regulatorios y sociolaborales distintos, aunque interconectados. La participación fue anónima y voluntaria, y en todos los casos se garantizó la confidencialidad y el uso académico de los datos.

Las entrevistas fueron realizadas en abril y mayo del 2025, en modalidad presencial o virtual, según disponibilidad de los entrevistados. La duración promedio de cada entrevista osciló entre 30 y 45 minutos.

Acerca del eje temático, el instrumento de recolección fue un guion de entrevista semiestructurado diseñado a partir de los ejes conceptuales tratados en los capítulos teóricos previos. El objetivo fue asegurar consistencia temática, alineación con los objetivos de la tesis y cobertura integral de las dimensiones analíticas definidas. El guion estuvo organizado en cinco bloques temáticos:

- Bloque 1: Nivel de conocimiento y exposición previa a herramientas de IA Generativa.
- Bloque 2: Usos actuales o proyectados en procesos de selección, beneficios percibidos y cambios operativos.
- Bloque 3: Impacto en términos de diversidad, inclusión, sesgos algorítmicos y equidad.
- Bloque 4: Confianza organizacional, resistencias internas, aspectos éticos y dilemas regulatorios.
- Bloque 5: Expectativas a futuro, escenarios deseables, barreras anticipadas y recomendaciones.

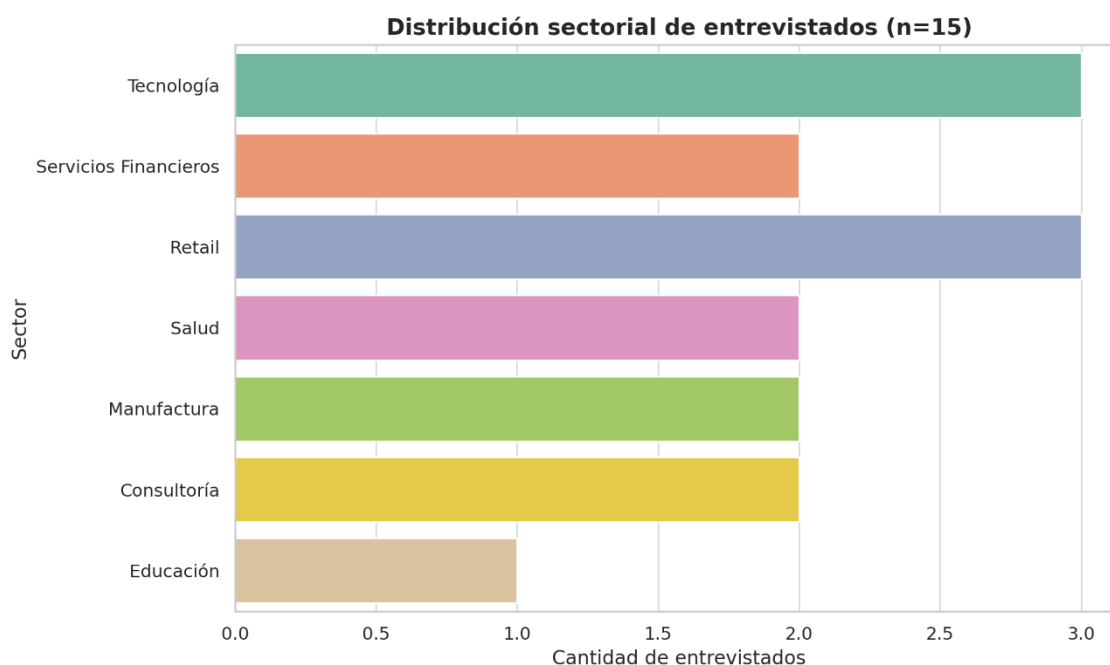
El diseño de estos bloques se apoyó en las categorías desarrolladas en los capítulos 3 y 4 de esta tesis, especialmente en lo relativo a optimización, diversidad, predictibilidad, privacidad y ética/seguridad. Esto permite establecer una trazabilidad metodológica entre teoría, evidencia y análisis, constituyendo uno de los principales aportes estructurales de la investigación.

En cuanto a la estrategia del análisis, se ha tomado nota siguiendo los principios de la teoría fundamentada en su fase descriptiva; dichas transcripciones fueron leídas de manera crítica y analítica para identificar categorías emergentes, temas recurrentes, tensiones internas y patrones en cada discurso. Luego, estas categorías se agruparon según ejes teóricos definidos, permitiendo una triangulación entre los datos y los conceptos previos trabajados en los marcos analíticos.

Este enfoque de análisis cualitativo se basó en identificar convergencias, divergencias y ambivalencias en las respuestas, así como en observar la frecuencia con que ciertos temas o argumentos aparecían, sin perder de vista la particularidad y enfoque de cada discurso. Aunque se trató de una muestra pequeña, la riqueza de los relatos y la consistencia de ciertos tópicos entre distintos entrevistados permite establecer ciertos patrones y configurar una visión general representativa de la situación actual.

Además, se debe destacar que este subcapítulo no solo cumple un rol informativo sobre cómo se realizó la investigación empírica, sino que también fortalece la coherencia

interna de la tesis, asegurando que las preguntas de investigación, los objetivos generales y los capítulos teóricos tengan una misma línea con el diseño empírico. Esta correspondencia narrativa y metodológica contribuye a dotar de robustez y legitimidad al proceso analítico, consolidando al Capítulo 5 como una bisagra entre el marco teórico y el análisis explicativo posterior.



La Figura 5.2 muestra la distribución sectorial de los quince entrevistados que participaron en esta investigación. Los sectores representados incluyen tecnología (3), retail (3), servicios financieros (2), manufactura (2), salud (2), consultoría (2) y educación (1). Esta diversidad permite captar una variedad de percepciones desde contextos organizacionales con diferentes niveles de avance en materia de innovación y digitalización. Las organizaciones intensivas en tecnología aportaron casos concretos de uso de IA Generativa, mientras que aquellas de sectores más tradicionales expresaron desafíos relacionados con infraestructura, cultura y regulación.

Esta composición muestra que, si bien existen diferencias contextuales entre los entrevistados, también emergen puntos de contacto, preocupaciones comunes y patrones compartidos, que son justamente los que se sistematizan a lo largo del Capítulo 5.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

En síntesis, el diseño metodológico adoptado permite no solo asegurar la validez cualitativa del estudio, sino también ofrecer una base empírica desde la cual interpretar los discursos profesionales sobre el uso de la IA Generativa en Recursos Humanos. La diversidad sectorial, el rigor en la selección de entrevistados y la coherencia temática con el marco teórico previo refuerzan la fiabilidad de los avances. A partir de esta estructura, el siguiente subcapítulo explora en profundidad las percepciones y valoraciones concretas

expresadas por los interlocutores, identificando tendencias, coincidencias y tensiones emergentes respecto al uso actual y futuro de estas tecnologías en los procesos de selección.

5.2 Percepciones sobre el uso de IA Generativa en Recursos Humanos:

Las entrevistas realizadas a quince profesionales del área de Recursos Humanos en organizaciones de Argentina y Uruguay permitieron relevar una variedad de percepciones sobre el uso de la Inteligencia Artificial Generativa en los procesos de selección de talento. Si bien los perfiles entrevistados pertenecen a sectores y tamaños organizacionales diversos, se identificaron tendencias comunes, consensos emergentes y también tensiones discursivas respecto al despliegue actual y futuro de esta tecnología.

Lejos de ofrecer una visión homogénea o determinista, las opiniones recogidas permiten trazar un mapa realista del estado de situación actual, caracterizado por una coexistencia entre entusiasmo innovador, cautela operativa y preocupaciones éticas. Las percepciones expresadas reflejan tanto los avances concretos en la implementación de IAG como las limitaciones culturales, técnicas y normativas que aún restringen su adopción plena.

Este análisis permite la combinación entre experiencia directa de los actores y conceptos académicos previamente trabajados logrando generar una visión integrada, crítica y situada sobre la incorporación de IAG en Recursos Humanos.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se identificaron ciertas dimensiones o ejes temáticos que fueron mencionados de forma recurrente por los participantes:

A) Eficiencia, automatización y ahorro de tiempo:

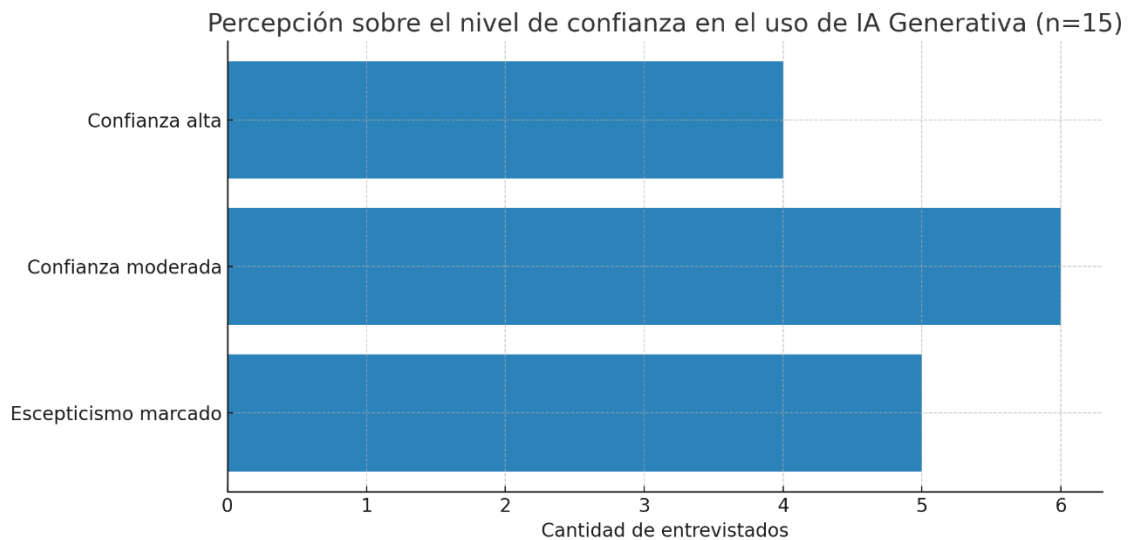
Una de las dimensiones más reiteradas por los entrevistados fue el impacto positivo que esta tecnología puede tener sobre la eficiencia operativa de los procesos de selección. De forma transversal, los profesionales consultados coincidieron en que las herramientas basadas en IAG han demostrado un alto potencial para automatizar tareas repetitivas, especialmente durante las etapas iniciales del reclutamiento, como el filtrado de curriculums, el análisis preliminar de perfiles y la programación de entrevistas.

Esta percepción va más allá de una mera mejora logística. El ahorro de tiempo operativo es interpretado como una oportunidad estratégica para redistribuir esfuerzos hacia actividades de mayor valor agregado. En varias entrevistas surgió con claridad que, al liberar carga operativa, los equipos de Recursos Humanos pueden enfocarse en la personalización del proceso, en la experiencia del candidato y en el fortalecimiento de la marca empleadora, dimensiones consideradas clave en entornos laborales altamente competitivos.

Asimismo, algunos participantes subrayaron que la rapidez en las respuestas y la reducción de los tiempos muertos en el proceso de selección son valoradas por los postulantes, mejorando la percepción de agilidad y dinamismo de la organización. Este atributo, según se indicó, puede actuar como un diferencial positivo en mercados donde la experiencia del candidato es un factor decisivo de atracción.

No obstante, también se explicitó una advertencia relevante: la eficiencia que promete la IAG no es automática ni garantizada. Requiere una implementación cuidadosa, con calibraciones constantes y supervisión humana activa. Algunos profesionales alertaron sobre el riesgo de automatizar procesos sin un análisis previo de adecuación organizacional, lo que podría derivar en decisiones apresuradas, pérdida de calidad en la evaluación o efectos no deseados sobre la diversidad.

En síntesis, la eficiencia aparece como uno de los beneficios más tangibles y valorados de la IAG en selección de personal, siempre que su implementación se acompañe de una estrategia de supervisión ética y alineación con los objetivos del área.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

Dicha figura representa las percepciones recogidas en las entrevistas en profundidad sobre el nivel de confianza en el uso de IA Generativa en Recursos Humanos. De los 15 entrevistados, 4 manifestaron una alta confianza en las capacidades de la tecnología para mejorar los procesos de selección, siempre que se utilice con controles adecuados. 6 entrevistados expresaron una confianza moderada, reconociendo el potencial de la herramienta, pero remarcando la necesidad de mantener supervisión humana. Finalmente, 5 interlocutores adoptaron una postura escéptica o de marcada reserva, advirtiendo sobre posibles errores, sesgos o efectos no deseados.

Esta información recabada muestran que, si bien el entusiasmo existe, predomina una postura prudente frente a la tecnología, con un fuerte reclamo por la transparencia algorítmica y la participación de los profesionales de Recursos Humanos en la toma de

decisiones. La figura refuerza la idea de que la aceptación de la IA Generativa no es binaria, sino que se articula en una gradiente de confianza que combina valoración, dudas y expectativas condicionales.

B) Mejora en la calidad del talento detectado:

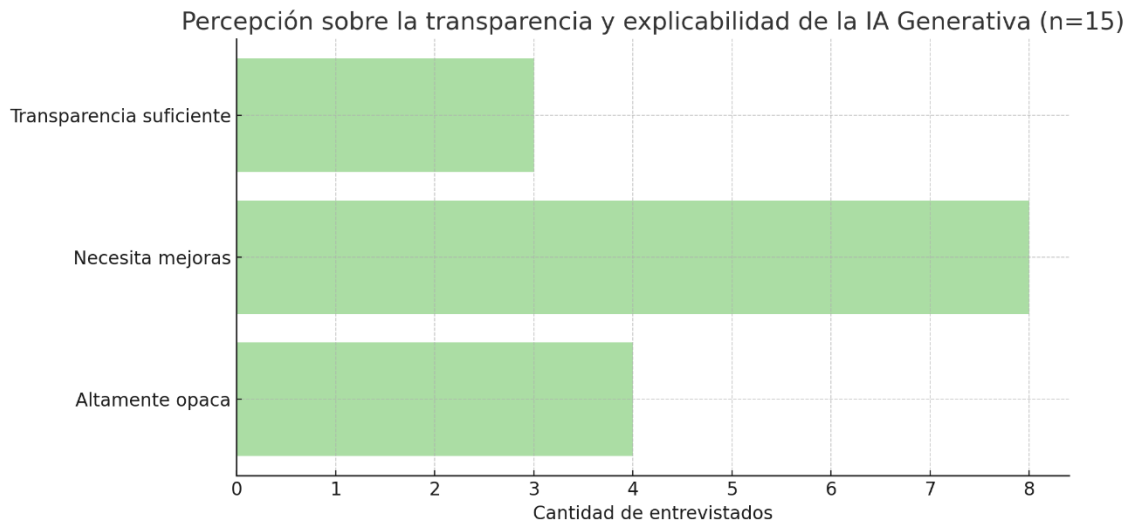
El segundo eje emergente en las entrevistas realizadas refiere a la percepción de que la Inteligencia Artificial Generativa puede contribuir significativamente a mejorar la calidad del talento preseleccionado. Este ítem fue especialmente consistente en aquellas organizaciones que han incorporado plataformas de matching inteligente o motores de recomendación algorítmica en sus procesos de reclutamiento.

Según los profesionales entrevistados, uno de los principales aportes de estas tecnologías es su capacidad para identificar perfiles con mayor nivel de ajuste al puesto, considerando variables más amplias que las contenidas en un currículum tradicional. Entre los aspectos mencionados se destacan la posibilidad de analizar trayectorias formativas no lineales, historiales laborales atípicos, o patrones de comportamiento que puedan estar correlacionados con el desempeño futuro.

Varios entrevistados señalaron que “la IA ayuda a visibilizar candidatos que antes hubieran sido descartados por no cumplir con el molde típico”, lo cual introduce una mejora cualitativa en el proceso de selección. Este enfoque, lejos de reemplazar la mirada humana, la complementa, habilitando una lectura más profunda del potencial del candidato y ampliando el universo de detección de talento, especialmente en perfiles diversos o no convencionales.

Este tipo de aporte fue valorado no solo por su potencial estratégico, sino también por su coherencia con los objetivos de inclusión y equidad promovidos por muchas áreas de Recursos Humanos. No obstante, se reconoció que estos beneficios no son automáticos. La calidad de los resultados depende de manera directa de la calidad, diversidad y lo actualizable de los datos con los que son entrenados los modelos. En contextos donde los datos históricos reflejan sesgos, el riesgo de reproducir o amplificar patrones discriminatorios permanece latente.

Por esta razón, varios participantes destacaron la importancia de la supervisión humana como filtro indispensable para validar los resultados. La mejora en la calidad del talento detectado, por tanto, no puede entenderse como una consecuencia directa de la tecnología, sino como una construcción que emerge de la interacción entre algoritmos bien calibrados, datos robustos y decisiones humanas éticamente fundamentadas.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

La Figura refleja las percepciones recogidas durante las entrevistas en relación con la capacidad de la IA Generativa para ser comprendida, auditada y explicada en los procesos de Recursos Humanos. Solo tres entrevistados manifestaron que las herramientas actualmente disponibles ofrecen un nivel de transparencia suficiente, es decir, que permiten comprender de manera clara los criterios mediante los cuales se toman decisiones o se priorizan perfiles.

En contraste, ocho profesionales señalaron que el nivel de transparencia es parcial o limitado: si bien se reconocen resultados útiles, los mecanismos internos de funcionamiento no siempre son evidentes ni comprensibles. Por último, cuatro entrevistados caracterizaron estas tecnologías como altamente opacas, lo que genera una profunda desconfianza respecto a su uso en decisiones sensibles como la selección o exclusión de candidatos.

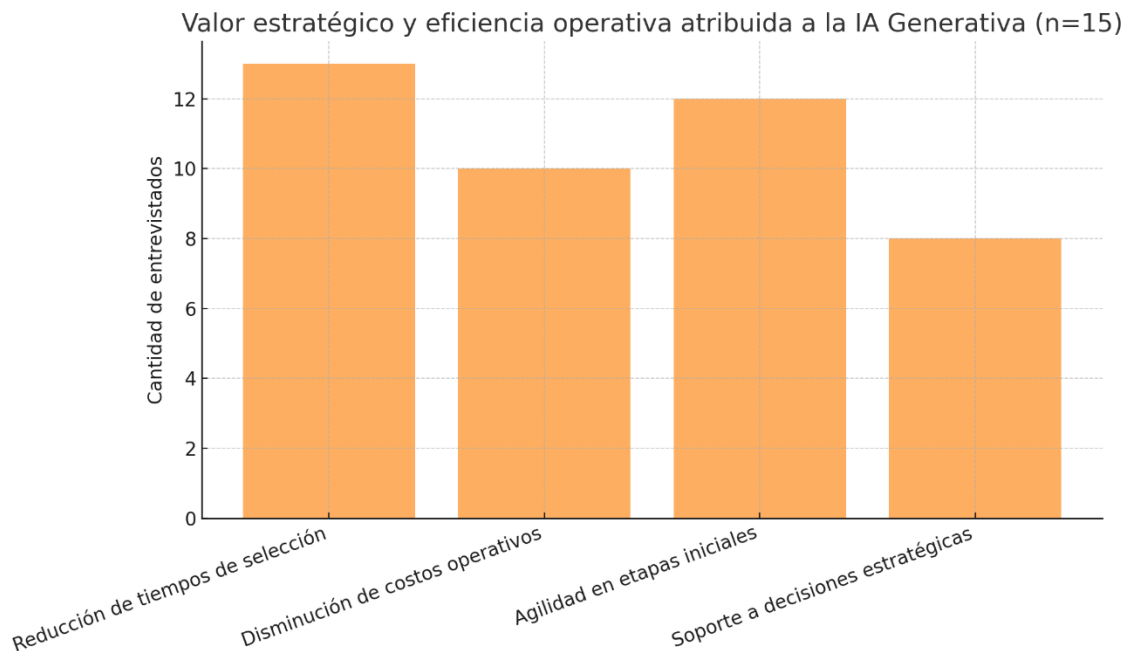
Estas respuestas recompiladas evidencian un déficit estructural en materia de explicabilidad dentro de los sistemas de IA Generativa aplicados al ámbito laboral, especialmente en contextos donde los equipos de Recursos Humanos no cuentan con conocimientos técnicos suficientes para interpretar los outputs. La falta de claridad algorítmica es percibida como una barrera crítica para una implementación responsable, ética y socialmente aceptada de estas tecnologías.

C) Preocupación por sesgos y reproducción de desigualdades:

Una de las tensiones más frecuentes identificadas a lo largo de las entrevistas fue la preocupación por la posibilidad de que los algoritmos de IA Generativa reproduzcan (e incluso amplifiquen) sesgos existentes en los procesos de selección. Esta inquietud se manifestó de manera transversal entre los participantes, independientemente de su grado de familiaridad técnica con la tecnología, lo que refuerza su relevancia como barrera cultural y operativa.

El origen de esta preocupación se encuentra en el hecho de que muchos modelos de IA se entrenan a partir de datos históricos generados por procesos anteriores, los cuales pueden contener patrones discriminatorios involuntarios vinculados a variables como género, edad, localización geográfica, institución educativa o incluso estilo narrativo del CV. Si no se aplica una depuración crítica de los datos de entrenamiento, la IA tiende a replicar decisiones previas, consolidando lógicas de exclusión preexistentes.

Varios entrevistados coincidieron en la importancia de que estos sistemas sean auditables, es decir, que permitan la revisión detallada de sus criterios de evaluación y resultados. En lugar de recibir un ranking sin explicación, los equipos de Recursos Humanos deberían poder entender, intervenir y corregir el funcionamiento del algoritmo. Esta capacidad de inspección y ajuste se plantea como un prerequisite para garantizar la transparencia, mitigar el riesgo de discriminación y construir entornos de selección más justos y confiables.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

La figura representa las valoraciones expresadas por los entrevistados respecto al impacto estratégico y operativo de la IA Generativa en los procesos de selección de personal. Una amplia mayoría de los participantes (13 de 15) coincidió en señalar una reducción significativa en los tiempos de selección, lo que permite optimizar los ciclos de contratación y responder con mayor agilidad a las demandas del negocio. De forma complementaria, doce entrevistados destacaron que la IA Generativa aporta eficiencia en las fases iniciales del proceso, especialmente en el filtrado de CVs y la preevaluación de candidatos.

Por otro lado, diez profesionales señalaron una disminución sustancial de los costos operativos, atribuida al ahorro de tiempo y a la liberación de recursos humanos

previamente asignados a tareas repetitivas. Finalmente, ocho entrevistados indicaron que la IA Generativa ha comenzado a ser utilizada como herramienta de soporte para decisiones estratégicas, particularmente en la identificación de perfiles complejos y la generación de simulaciones predictivas sobre el desempeño futuro de los postulantes.

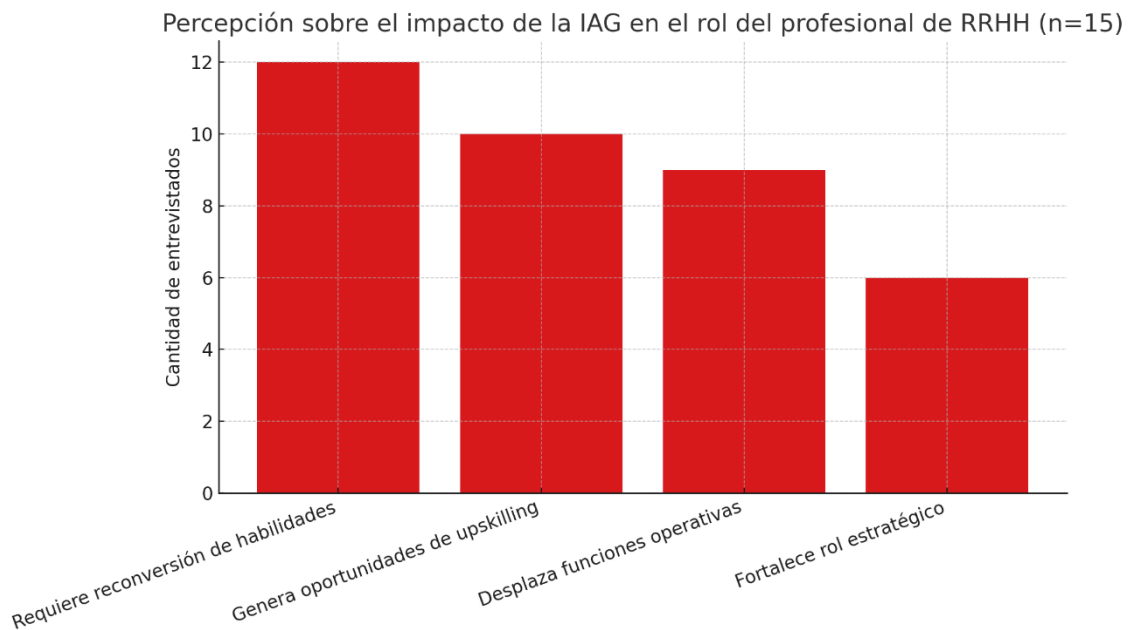
Estas respuestas evidencian que la percepción de valor atribuida a la IA Generativa trasciende la mera eficiencia operativa. Comienza a configurarse, en cambio, una lógica más integral de gestión del talento, donde la agilidad, la analítica avanzada y la toma de decisiones basada en datos se posicionan como atributos estratégicos clave en la configuración de nuevos modelos de reclutamiento.

D) Desconfianza en la toma de decisiones automatizada:

En estrecha vinculación con los ejes anteriores, emergió en varios relatos una preocupación sostenida respecto a la delegación total de decisiones a sistemas automatizados. Esta desconfianza no se dirige a la automatización de tareas operativas o administrativas, sino específicamente al uso de sistemas de IA Generativa como único criterio para la toma de decisiones finales, en particular aquellas relacionadas con la contratación de talento.

La mayoría de los entrevistados coincidió en que, si bien valoran el aporte de la tecnología como herramienta de apoyo, consideran que las decisiones de incorporación requieren evaluar variables cualitativas de alta complejidad (como valores personales, propósito profesional, actitud ante el cambio o compatibilidad cultural) que difícilmente pueden ser aprehendidas en su totalidad por un algoritmo.

Este escepticismo no se manifiesta como un rechazo a la innovación, sino como una demanda clara de complementariedad: la IA Generativa debe concebirse como un insumo valioso, pero nunca como sustituto del juicio humano profesional. Algunos participantes propusieron incluso una estructura de decisión en capas, en la que los algoritmos proporcionen datos, alertas o recomendaciones, pero donde la validación y la interpretación final recaigan en equipos humanos capacitados. Esta visión apunta a preservar la dimensión ética, contextual y relacional del proceso de selección, evitando una automatización desmedida que erosione la legitimidad de las decisiones tomadas.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

La Figura muestra las percepciones de los entrevistados sobre cómo la incorporación de IA Generativa está transformando el rol y las competencias del profesional de Recursos Humanos.

Doce entrevistados coincidieron en que esta tecnología demanda una reconversión de habilidades clave, especialmente en áreas como pensamiento crítico, alfabetización digital, interpretación de datos y capacidad de interacción con herramientas basadas en IA. Esta evolución no solo implica un cambio en el perfil técnico, sino también en la forma de abordar la toma de decisiones y la gestión del talento.

Diez de los participantes identificaron esta transformación como una oportunidad concreta de upskilling, subrayando que la IA Generativa no reemplaza al profesional, sino que redefine su valor diferencial dentro de las organizaciones. En este sentido, emergió una visión predominantemente constructiva respecto al futuro del rol, basada en la complementariedad entre capacidades humanas y tecnológicas.

No obstante, nueve entrevistados alertaron sobre el desplazamiento progresivo de funciones operativas, particularmente en tareas repetitivas o estandarizables, lo cual genera incertidumbre en equipos que aún responden a lógicas tradicionales de gestión. Esta transición plantea desafíos de formación, gestión del cambio y reconfiguración interna del área.

Finalmente, seis profesionales sostuvieron que, cuando se implementa con una estrategia clara, la IA Generativa puede fortalecer el posicionamiento estratégico del área de Recursos Humanos. Al automatizar tareas de bajo valor, se libera tiempo para enfocarse

en acciones de mayor impacto organizacional, como la cultura corporativa, el diseño de experiencia del empleado y el desarrollo del talento.

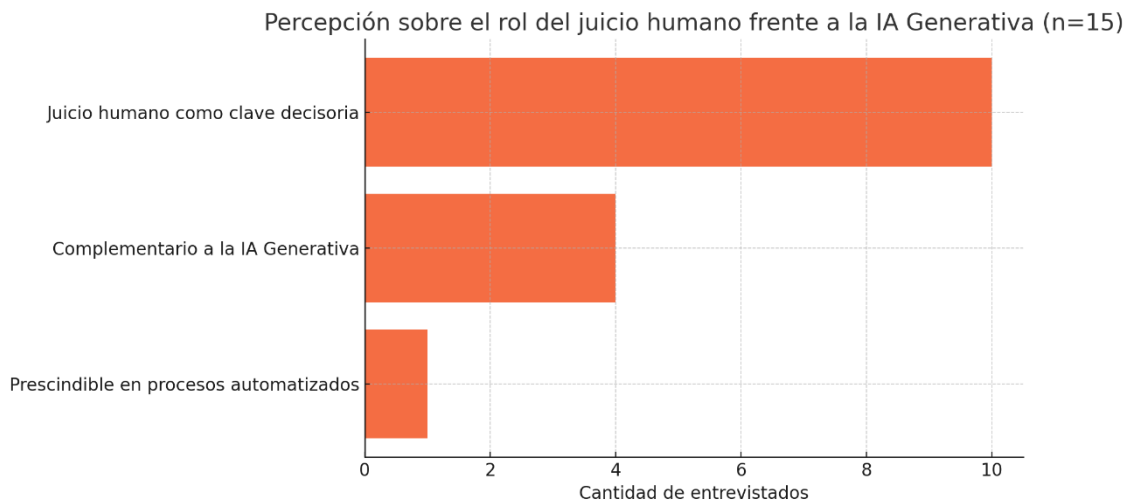
En conjunto, estas percepciones evidencian una transición hacia un modelo de profesional de Recursos Humanos más analítico, digitalmente competente y orientado a liderar procesos de transformación. El conocimiento sobre IA, lejos de ser un atributo opcional, comienza a consolidarse como un diferencial competitivo clave en la nueva configuración del trabajo.

E) Interés en personalización y adaptabilidad:

Uno de los aspectos que generó mayor entusiasmo entre los entrevistados fue el potencial de la IA Generativa para personalizar la experiencia de los candidatos, adaptando contenidos, dinámicas y etapas del proceso de selección según el perfil, la industria o el nivel del rol buscado. Se destacó especialmente la posibilidad de diseñar preguntas de entrevista específicas para cada tipo de puesto, generar recomendaciones automatizadas o desplegar simulaciones realistas con terminología ajustada al lenguaje técnico del candidato.

Esta capacidad de personalización no se percibe únicamente como una mejora estética o funcional, sino como un factor que incide directamente en la calidad de la interacción y en la capacidad de generar engagement con perfiles escasos o altamente competitivos. Algunos entrevistados subrayaron que los candidatos valoran positivamente los procesos “donde se sienten comprendidos”, y que la IA Generativa, correctamente parametrizada, puede contribuir a construir esa sensación de reciprocidad e interés genuino por parte de la organización.

Asimismo, se señaló que esta adaptabilidad puede ser especialmente útil en contextos de inclusión, permitiendo, por ejemplo, ajustar formatos para personas con discapacidad, ofrecer contenidos en lenguaje inclusivo o adaptar el ritmo del proceso a las necesidades del postulante. No obstante, varios profesionales advirtieron que estas ventajas requieren un diseño ético y sensible, así como un trabajo previo riguroso en la parametrización y entrenamiento del modelo. La personalización efectiva, en este sentido, no es un resultado automático de la tecnología, sino una consecuencia de decisiones conscientes que reflejan los valores de la organización.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

La Figura sintetiza cómo los entrevistados valoran la función del juicio profesional humano en procesos de selección mediados por herramientas de IA Generativa. La mayoría (10 de 15) subrayó que el criterio humano sigue siendo central y determinante, especialmente en etapas donde se evalúan aspectos actitudinales, motivacionales o de compatibilidad cultural, dimensiones que los algoritmos aún no logran captar con suficiente profundidad contextual.

Cuatro entrevistados coincidieron en que el juicio humano es relevante, pero lo conciben como un complemento al output algorítmico, conformando así un modelo híbrido de toma de decisiones en el que la IA actúa como herramienta de apoyo y no como instancia final. Solo uno de los profesionales consultados sostuvo que, en procesos altamente estandarizados, el juicio humano podría eventualmente reducirse o volverse marginal.

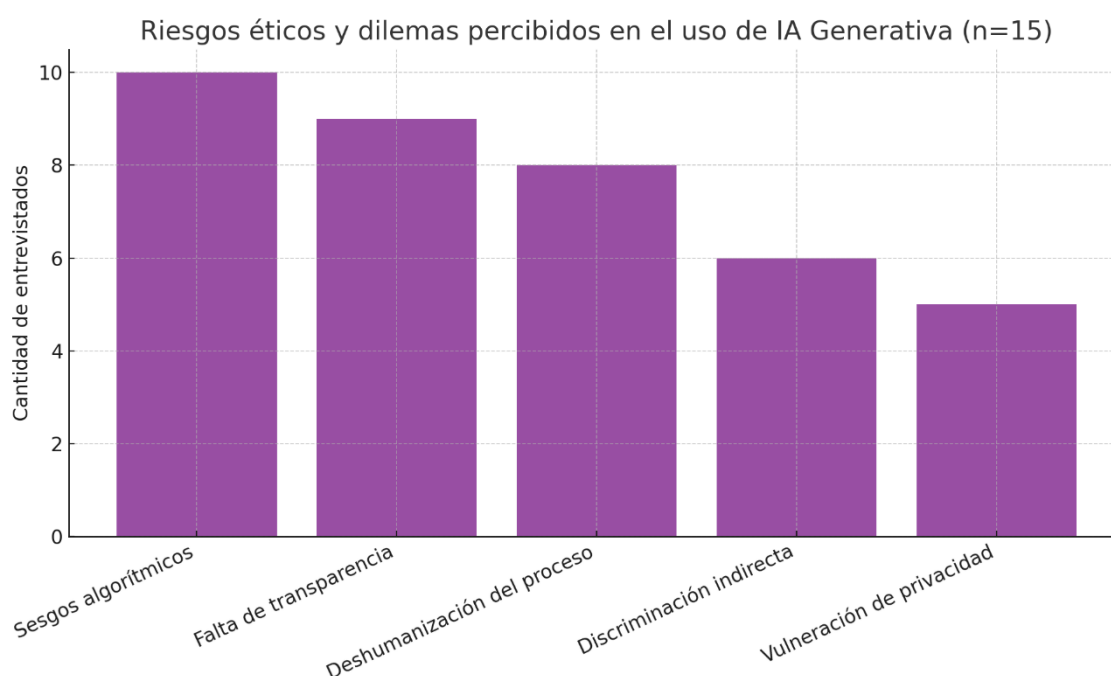
Estos hallazgos permiten reforzar una de las interpretaciones centrales emergentes del estudio: la mayoría de los expertos en Recursos Humanos no está dispuesta a delegar completamente la decisión de contratación en sistemas automatizados. Por el contrario, reivindican el valor del juicio profesional como componente insustituible en escenarios complejos, donde las variables subjetivas, relacionales y éticas requieren interpretación y sensibilidad humana.

F) Tensiones entre eficiencia y juicio profesional:

Una dimensión crítica que se reiteró a lo largo de las entrevistas es la tensión entre los beneficios de eficiencia que ofrece la IA Generativa y el riesgo de desplazar el juicio humano en decisiones complejas. Esta preocupación fue especialmente señalada por profesionales con mayor experiencia, quienes destacaron el valor del conocimiento tácito acumulado tras años de entrevistas, interacciones con candidatos y procesos de onboarding.

Varios entrevistados advirtieron que la velocidad y la estandarización algorítmica pueden generar una “ilusión de objetividad”, ocultando la complejidad que caracteriza muchas decisiones humanas. Se mencionó, por ejemplo, que algunos candidatos que no destacan en su curriculum logran sobresalir en la entrevista por sus competencias actitudinales, resiliencia o potencial de desarrollo. Estos elementos, difíciles de cuantificar, corren el riesgo de ser subestimados en modelos automatizados que privilegian criterios explícitos y fácilmente parametrizables.

Este tipo de observaciones refuerza la noción ya repetida anteriormente, de que la IA Generativa no debe ser concebida como un sustituto del juicio profesional, sino como una herramienta destinada a optimizar procesos, liberar tiempo operativo y fortalecer el análisis estratégico. En consecuencia, los entrevistados abogan por un modelo de colaboración inteligente entre humanos y algoritmos, donde el criterio experto tenga un rol decisivo en la interpretación de datos y la validación de decisiones.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

La Figura resume los principales riesgos éticos y dilemas identificados por los entrevistados en relación con el uso de IA Generativa en los procesos de selección de talento.

Diez de los quince profesionales consultados manifestaron una preocupación concreta por los sesgos algorítmicos, es decir, la posibilidad de que las herramientas de IA reproduzcan patrones discriminatorios presentes en los datos históricos utilizados para su entrenamiento. Esta inquietud refleja una conciencia extendida sobre cómo decisiones pasadas pueden amplificarse de forma no intencional si no se revisan críticamente los insumos del sistema.

Nueve entrevistados señalaron la falta de transparencia como un obstáculo central que afecta la confianza organizacional en estas herramientas. Se enfatizó que, cuando no se entiende cómo se llega a una decisión o recomendación, se debilita su legitimidad, incluso si los resultados son técnicamente precisos.

Ocho profesionales hicieron referencia al riesgo de deshumanización del proceso, en especial en etapas donde el contacto con el candidato es completamente automatizado. Este fenómeno fue percibido como una amenaza a la calidad del vínculo empleador-candidato, afectando la experiencia de quienes participan en los procesos.

También se destacaron otros dilemas emergentes, como la posibilidad de discriminación indirecta (por ejemplo, a través de variables correlacionadas con factores socioeconómicos, género o etnia) y la vulneración de la privacidad, especialmente cuando se procesan datos sensibles sin consentimiento explícito ni condiciones claras de uso.

Este panorama evidencia que, más allá del entusiasmo tecnológico, los profesionales entrevistados mantienen una postura crítica sobre los riesgos que la IA Generativa puede implicar en ausencia de regulación, gobernanza ética y supervisión humana efectiva. La implementación responsable de estas tecnologías requiere, por tanto, no solo de capacidad técnica, sino también de marcos institucionales que garanticen equidad, explicabilidad y respeto por los derechos fundamentales.

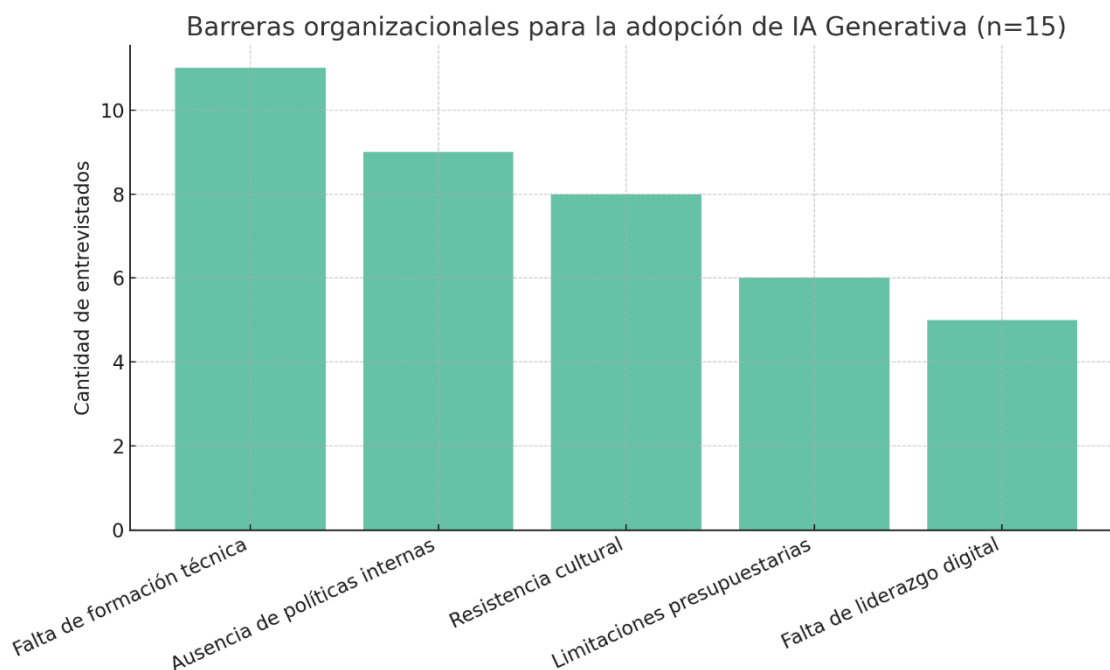
G) Preocupación por la falta de formación en los equipos:

Un patrón recurrente entre los entrevistados fue la autopercepción de insuficiente formación técnica y estratégica en relación con el uso de IA Generativa dentro de sus equipos de Recursos Humanos. Si bien la mayoría expresó un interés activo por incorporar herramientas de IA, también reconocieron barreras sustanciales asociadas a la falta de capacitación, desconocimiento funcional de los modelos y escasa capacidad para auditar resultados algorítmicos.

Esta brecha formativa excede lo puramente técnico. Varios interlocutores señalaron la necesidad de desarrollar habilidades vinculadas a la gestión del cambio, adaptación cultural interna y redefinición de roles profesionales, especialmente en un contexto donde la IA no solo automatiza tareas, sino que transforma las lógicas operativas del área. Se indicó que, aunque las áreas de Recursos Humanos suelen manejar softwares tradicionales de reclutamiento, no están necesariamente preparadas para interactuar con sistemas generativos, ajustar sus parámetros o diseñar flujos inteligentes de conversación con candidatos.

Paradójicamente, este reconocimiento de las propias limitaciones fue valorado como un activo estratégico. La actitud reflexiva y la apertura declarada al aprendizaje continuo constituyen elementos clave para una implementación responsable de tecnologías emergentes. Lejos de constituir una resistencia pasiva, esta conciencia de brecha

formativa refleja una predisposición positiva hacia el upskilling organizacional y la necesidad de incorporar nuevas competencias en el ecosistema de gestión del talento.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

La Figura presenta las principales barreras internas señaladas por los entrevistados en relación con la adopción de IA Generativa en los procesos de Recursos Humanos. La más mencionada fue la falta de formación técnica: once profesionales coincidieron en que los equipos aún no disponen de las capacidades necesarias para evaluar críticamente, implementar con solvencia o auditar de forma efectiva herramientas basadas en inteligencia artificial.

En segundo lugar, nueve entrevistados hicieron hincapié en la ausencia de políticas internas claras. Este vacío genera incertidumbre normativa sobre qué herramientas están autorizadas, bajo qué criterios se analizan sus resultados y quién asume la responsabilidad en caso de errores o impactos negativos.

Ocho participantes señalaron la resistencia cultural al cambio, particularmente en áreas con prácticas tradicionales o estructuras jerárquicas rígidas. Esta resistencia suele asociarse a temores sobre la pérdida de autonomía, la reconfiguración de roles o la desvalorización del juicio humano.

También se destacaron limitaciones presupuestarias (mencionadas por 6 entrevistados), que restringen la posibilidad de invertir en soluciones tecnológicas de avanzada, así como la falta de liderazgo digital (5 menciones), entendida como la carencia de figuras con visión transformadora capaces de articular tecnología, estrategia y gestión del cambio.

En conjunto, estos hallazgos refuerzan un concepto importante de la literatura científica recopilada, es que la disponibilidad de herramientas tecnológicas no garantiza por sí sola una implementación efectiva. Para lograr una adopción sostenible de IA Generativa, se requiere una preparación organizacional que combine visión estratégica, capacidades técnicas, marcos normativos internos y una cultura orientada al aprendizaje continuo y la innovación responsable.

Cuadro sobre ejes temáticos emergentes a partir de entrevistas

Eje temático	Descripción
A. Eficiencia y ahorro de tiempo	Automatización de screening, liberación de tareas operativas
B. Mejora del talento detectado	Filtrado inteligente que amplía la diversidad de perfiles
C. Sesgos y desigualdades	Riesgo de reproducir patrones discriminatorios previos
D. Desconfianza en decisiones automatizadas	Demanda de intervención humana significativa
E. Personalización y adaptabilidad	Valoración positiva de procesos ajustados al perfil del candidato
F. Juicio profesional vs. eficiencia	Tensión entre objetividad algorítmica y experiencia humana
G. Falta de formación	Limitaciones técnicas, normativas y culturales para implementar IAG

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a quince profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay, este subcapítulo permitió relevar percepciones clave que reflejan tanto el entusiasmo como las tensiones emergentes en torno a la adopción de IA Generativa en procesos de selección.

Por un lado, se destaca un consenso positivo respecto a los beneficios operativos de estas tecnologías: automatización de tareas repetitivas, mejora en la eficiencia del screening inicial, reducción de tiempos y fortalecimiento de la experiencia del candidato. Estas percepciones confirman y enriquecen los planteos desarrollados teóricamente en el Capítulo 3, particularmente en lo relativo a la optimización de procesos (3.2) y el potencial inclusivo de los modelos bien calibrados (3.3).

Sin embargo, ese entusiasmo convive con alertas significativas. Entre las preocupaciones más mencionadas se encuentran los sesgos algorítmicos, la falta de transparencia, la posibilidad de deshumanización del proceso y el riesgo de delegar decisiones críticas a sistemas automatizados sin supervisión. Estos riesgos, ampliamente discutidos en los capítulos 3.5 y 4, adquieren aquí respaldo empírico a través de las voces de quienes gestionan diariamente procesos de talento.

Un hallazgo especialmente relevante es la tensión entre eficiencia y juicio profesional. Si bien muchos entrevistados valoran el soporte analítico que aporta la IA Generativa, también subrayan que las decisiones de contratación no pueden desligarse del criterio humano, especialmente en aspectos actitudinales, culturales o contextuales que no son fácilmente modelables.

Asimismo, se evidencia una percepción ambivalente sobre el futuro del rol del profesional de Recursos Humanos. Mientras algunos destacan la oportunidad de evolución hacia perfiles más analíticos y estratégicos, otros expresan incertidumbre frente a la automatización de funciones tradicionales. Este fenómeno, ya anticipado en el Capítulo 4.2, se logra corroborar con estas percepciones recabadas, como un punto de inflexión en la identidad del área.

Finalmente, el subcapítulo identifica un conjunto de barreras organizacionales que obstaculizan una implementación robusta de IA Generativa. Entre ellas, la falta de formación técnica, la escasa claridad normativa, la resistencia cultural y las restricciones presupuestarias. Estos obstáculos reafirman que el desafío no es solo tecnológico, sino cultural, institucional y estratégico.

En suma, el uso de IA Generativa en Recursos Humanos en la región se encuentra en una etapa incipiente, atravesada por avances puntuales, aprendizajes en desarrollo y zonas de incertidumbre. Los datos recopilados, así como también las experiencias presentadas configuran un panorama complejo, pero también fértil para la acción reflexiva. La tecnología es valorada, pero su legitimidad dependerá de cómo se articule con principios éticos, participación humana significativa y marcos organizacionales maduros.

Cuadro sobre percepciones destacadas sobre la IAG en selección:

Dimensión	Percepción destacada
Eficiencia y automatización	Alta valoración por reducción de tiempos y carga operativa
Calidad del talento detectado	Percepción de mayor precisión y diversidad en los perfiles preseleccionados
Sesgos algorítmicos	Preocupación recurrente por posible reproducción de desigualdades
Juicio humano	Amplio consenso sobre su rol insustituible en decisiones críticas
Transparencia	Déficit percibido en la comprensión de criterios y funcionamiento de los modelos
Formación profesional	Reconocimiento de brechas técnicas y necesidad de capacitación

5.3 Casos de éxito en la región:

Identificar experiencias positivas en la implementación de IA Generativa en procesos de contratación en Argentina y Uruguay implica adoptar una mirada situada, centrada en casos concretos donde los actores involucrados percibieron aportes significativos por parte de la tecnología. No se trata de idealizar su uso, sino de analizar situaciones en las que se observaron resultados valorados como beneficiosos en el contexto organizacional específico.

Los datos recopilados muestran que empresas de tecnología, retail, finanzas, manufactura, salud, educación y consultoría ya están utilizando IA Generativa de forma estratégica. En estos casos, el enfoque ha sido progresivo y adaptado al contexto. Las herramientas se aplican en etapas como la redacción de descripciones de puesto, el screening automatizado y la simulación de entrevistas, generando eficiencia y mejores decisiones de contratación.

A) Empresas tecnológicas: pioneras en integración de IA Generativa.

Las compañías del sector tecnológico han mostrado un mayor grado de madurez en la adopción de herramientas generativas. Un ejemplo destacado es el caso de una empresa con sede en Buenos Aires dedicada al desarrollo de software para servicios financieros, la cual implementó un sistema basado en IA Generativa para mejorar la etapa de screening inicial. Esta herramienta permite identificar patrones en las trayectorias laborales de candidatos, generando descripciones automatizadas de sus competencias y adaptando los criterios de selección al perfil buscado en tiempo real.

El resultado ha sido una significativa reducción en el tiempo promedio de revisión de curriculums (en torno al 45%) y una mejora en la coincidencia entre los candidatos seleccionados y las expectativas del hiring manager. Asimismo, se observó una experiencia del candidato más fluida y transparente, al integrar interfaces conversacionales generadas por IA que brindaban retroalimentación inmediata sobre el estado del proceso.

B) Sector retail: automatización a escala para procesos masivos.

Una de las principales cadenas de supermercados con operaciones en ambos países incorporó herramientas generativas en la etapa de reclutamiento masivo de personal operativo para sus tiendas. A través de modelos entrenados con descripciones de puestos, requisitos históricos y performance de candidatos previos, lograron automatizar la creación de publicaciones laborales y segmentar postulantes según patrones de adecuación histórica.

Los beneficios incluyeron no solo una mayor eficiencia en la gestión de volumen (reducción del 60% en tiempo operativo), sino también una mejor focalización en perfiles

previamente exitosos. Esta práctica permitió ampliar la base de candidatos relevantes en zonas geográficas específicas, promoviendo la inclusión laboral y optimizando la rotación de personal, que históricamente era alta en este sector.

C) Servicios financieros: control de sesgos y decisiones explicables.

En una entidad bancaria de primer nivel en Uruguay, se diseñó un piloto experimental con herramientas de IA Generativa orientado a evitar sesgos algorítmicos en la preselección de candidatos. Para ello, se integraron capas de auditoría sobre los algoritmos generativos, permitiendo revisar la trazabilidad de las decisiones y aplicar correcciones en los casos detectados como potencialmente discriminatorios por edad o género.

Este abordaje fue particularmente valorado por los equipos de Recursos Humanos, al permitir balancear eficiencia operativa con responsabilidad ética. Además, la organización promovió instancias formativas internas para capacitar a los equipos en el uso de estas herramientas, lo que generó una mayor apropiación tecnológica y redujo las resistencias internas.

D) Consultoría y servicios profesionales: personalización de procesos.

Otra experiencia destacada proviene de una firma de consultoría organizacional que utiliza IA Generativa para simular entrevistas laborales adaptadas a los perfiles analizados. Mediante modelos entrenados para detectar patrones conductuales y soft skills, la empresa ofrece a sus clientes herramientas de pre-evaluación que complementan sus procesos de selección tradicionales.

Este enfoque permite a las organizaciones contar con un insumo adicional altamente personalizado antes de convocar a los candidatos a entrevistas presenciales. Además, ha demostrado ser especialmente útil para posiciones que requieren competencias no fácilmente inferibles por los currículums tradicionales, como habilidades de liderazgo o pensamiento estratégico.

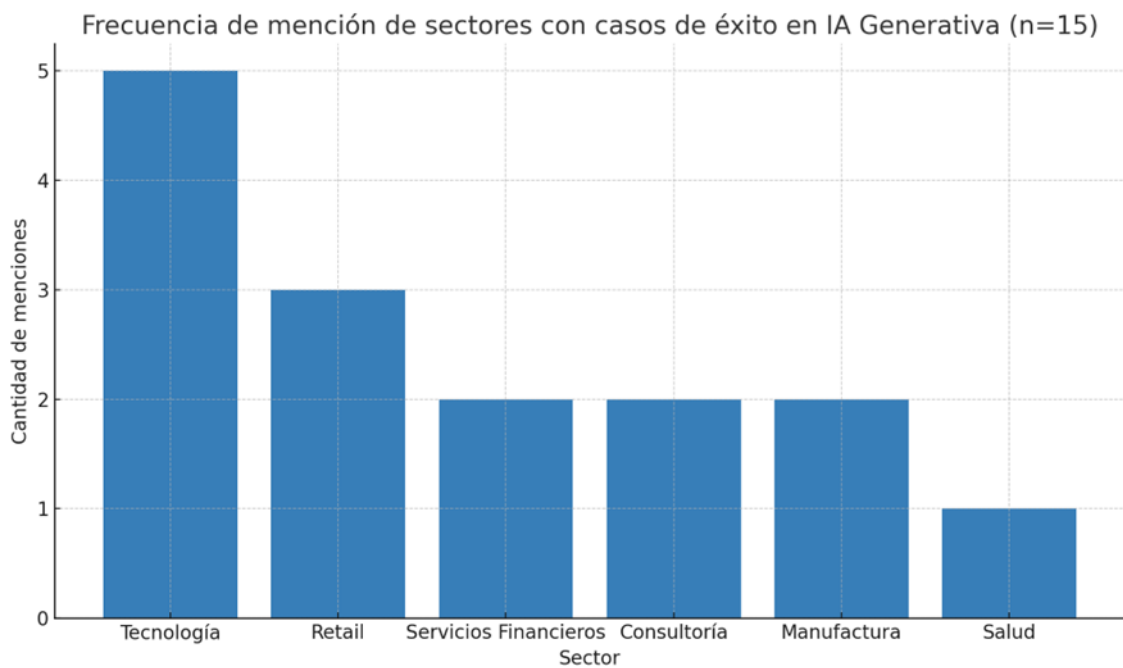
E) Salud y manufactura: desafíos logísticos y soluciones pragmáticas.

En sectores más tradicionales como salud y manufactura, los casos de éxito están vinculados a soluciones pragmáticas y contextuales. En el caso de un hospital privado de Montevideo, la IA Generativa fue utilizada para agilizar la redacción de descripciones de cargos y perfiles clínicos, lo que permitió liberar recursos del equipo de Recursos Humanos y enfocarlos en tareas más estratégicas.

Por su parte, una empresa manufacturera en el interior de Argentina diseñó una solución de IA que combinaba algoritmos predictivos con módulos generativos para identificar, entre bases de datos locales, a los candidatos más cercanos geográficamente y con

mayores probabilidades de permanencia. Este modelo redujo significativamente los costos de rotación, tradicionalmente altos en zonas alejadas de los centros urbanos.

A modo de concluir estos ítems anteriormente señalados, se engloba en la siguiente figura una síntesis sobre la frecuencia con la que los distintos sectores económicos fueron mencionados como referentes en la adopción efectiva de IA Generativa en procesos de Recursos Humanos. Se destaca con claridad el liderazgo del sector tecnológico (5 menciones), seguido por retail (3), servicios financieros, consultoría y manufactura (2 menciones cada uno), y salud (1 mención).



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

Este patrón muestra que, si bien la adopción de IA Generativa aún se encuentra en una fase incipiente en la región, ciertos sectores (especialmente aquellos con mayor grado de digitalización) ya han desarrollado experiencias replicables, posicionándose como referentes. A su vez, evidencia que la adopción no es homogénea, sino que responde a variables como el volumen de contratación, la presión operativa y la cultura de innovación.

Los casos de éxito en la aplicación de Inteligencia Artificial Generativa en procesos de contratación en la región ofrecen un espejo privilegiado para analizar no solo el potencial transformador de esta tecnología, sino también sus condiciones de posibilidad, sus limitaciones prácticas y los aprendizajes institucionales que acompañan su despliegue.

A partir del análisis de las quince entrevistas realizadas a referentes del área de Recursos Humanos, es posible destacar que la presencia de IA Generativa en el ecosistema empresarial regional, si bien aún incipiente, comienza a consolidarse a través de iniciativas concretas, lideradas por organizaciones que se destacan por su madurez digital, orientación a la innovación, y visión estratégica de la gestión del talento.

Una constante en los casos exitosos es que la adopción de IA Generativa no ocurre al azar. En todos los ejemplos relevados se observa una base organizacional sólida, con estructuras, cultura digital y liderazgo que facilitan la integración tecnológica. Esto refuerza lo planteado por Upadhyay y Khandelwal (2020): el éxito no depende solo del algoritmo, sino del entorno que lo acompaña.

El caso más citado fue Mercado Libre, que integra IA Generativa en toda su estrategia de reclutamiento: desde descripciones de puesto dinámicas hasta interacción automatizada con candidatos y herramientas predictivas para evaluar compatibilidad cultural. Este enfoque integral se apoya en la colaboración entre Recursos Humanos, IT y data, así como en programas internos de formación en IA.

Más que reemplazar tareas, el objetivo es potenciar al reclutador, transformando su rol hacia lo estratégico, analítico y centrado en la experiencia del candidato. Esta práctica se alinea con Wang y Siau (2019), quienes destacan que la IA debe ser un complemento inteligente del juicio humano.

Otro caso destacado es PedidosYa, que enfrenta desafíos de alta rotación y crecimiento acelerado. La empresa implementó IA Generativa para automatizar respuestas, adaptar roles en tiempo real y anticipar necesidades de contratación según su expansión geográfica. A diferencia de modelos centralizados, su enfoque modular combina IA generativa, analítica de datos y segmentación predictiva, permitiendo reclutamiento flexible y ágil en zonas críticas. Este uso operativo refuerza lo planteado por Tambe, Cappelli y Yakubovich (2019): el valor de la IA radica en su escalabilidad y adaptabilidad.

En el caso de Globant, la IA Generativa se aplica no solo en selección, sino también en onboarding y formación. La empresa desarrolló asistentes conversacionales que guían a los nuevos colaboradores, responden dudas y personalizan contenidos según perfiles técnicos y culturales. Además, la IA diseña trayectorias de aprendizaje alineadas a los objetivos de carrera. Este enfoque posiciona a la IA como motor de personalización, engagement y desarrollo continuo dentro de una estrategia de talento integral.

Esta integración transversal de la IA Generativa en la experiencia del empleado representa un enfoque más maduro e integral que va más allá de la eficiencia operativa. Se trata de un modelo que sitúa a la tecnología como habilitador de cultura organizacional y desarrollo humano, y que responde a una visión estratégica de Recursos Humanos como

constructor de experiencia, propósito y sentido. El caso Globant demuestra que cuando existe coherencia entre cultura, liderazgo y tecnología, es posible generar propuestas de valor innovadoras para el talento, incluso en industrias altamente competitivas.

Además de estos tres referentes más mencionados, otros casos emergentes aportan aprendizajes valiosos. Por ejemplo, Randstad Argentina y Uruguay, compañía a la que pertenezco, como firma especializada en soluciones de capital humano, ha comenzado a incorporar IA Generativa en sus procesos de búsqueda, diseño de perfiles y simulaciones de entrevista para algunos clientes corporativos. Si bien se trata de un uso más exploratorio, demuestra que las consultoras están en una fase activa de experimentación, buscando equilibrar la estandarización de procesos con la personalización de la experiencia del cliente.

En el ámbito de servicios financieros, entrevistados señalaron iniciativas de bancos digitales y fintechs como Ualá, que han integrado algoritmos generativos para construir modelos de predicción de abandono en etapas iniciales del proceso de selección, permitiendo ajustar las estrategias de engagement y reducir la pérdida de candidatos de alto potencial. En este tipo de organizaciones, la IA Generativa funciona como catalizador de decisiones rápidas y de alto volumen, manteniendo coherencia con la promesa de agilidad que define al sector.

En el campo de salud, se mencionaron experiencias de instituciones como el Hospital Británico de Montevideo, que ha comenzado a utilizar modelos generativos para redactar descripciones de cargos clínicos y responder automáticamente a preguntas frecuentes de postulantes. Este caso es significativo porque representa a un sector tradicionalmente más conservador, pero que también encuentra valor en soluciones que permiten aliviar la carga administrativa y mejorar la comunicación institucional.

Finalmente, en el área de manufactura, se destacaron ejemplos de empresas medianas del interior de Argentina que han desarrollado herramientas internas, muchas veces en conjunto con universidades o startups locales, para adaptar procesos de selección a realidades geográficas específicas. En estos casos, la IA Generativa ha sido utilizada para identificar patrones de rotación y diseñar perfiles más estables según contexto local, lo que ha permitido reducir significativamente los costos de reemplazo de personal.

A partir de estos casos, es posible realizar una tipología preliminar de modelos que, en los contextos analizados, fueron percibidos como experiencias exitosas en la implementación de IA Generativa.

Cuadro sobre la tipología de Modelos de Éxito en la Implementación de IA Generativa:

Modelo	Características
Modelo integral	Empresas como Mercado Libre o Globant. La IA Generativa se integra de forma transversal a todo el ciclo de vida del talento: selección, onboarding, formación, desarrollo.
Modelo modular	Caso de PedidosYa. Aplicación específica de la IA a problemas puntuales, como la automatización de respuestas, personalización de descripciones de rol o predicción de demanda operativa.
Modelo adaptativo local	Instituciones de salud o manufactura. Uso de IA Generativa en contextos concretos y limitados, con soluciones enfocadas en eficiencia operativa sin despliegue transversal.

Más allá de sus diferencias, todos los casos exitosos comparten condiciones comunes que pueden ser entendidas como facilitadoras:

- ✓ Un liderazgo organizacional que impulsa la innovación como eje estratégico.
- ✓ Equipos de Recursos Humanos con mentalidad de aprendizaje y apertura a nuevas herramientas.
- ✓ Colaboraciones transversales con áreas de tecnología, datos y transformación digital.
- ✓ Disposición a experimentar, aprender del error y escalar gradualmente las soluciones.
- ✓ Compromiso con la ética organizacional, expresado en prácticas de auditoría, supervisión humana y revisión continua.

Estos elementos no solo permiten implementar IA Generativa con eficacia, sino también construir estructuras sólidas de gobernanza tecnológica. Tal como señalan Mohanty y

Vyas: “el verdadero desafío de la IA en Recursos Humanos no es técnico, sino institucional: requiere rediseñar flujos de decisión, redistribuir poder y construir nuevas capacidades organizacionales”.(Mohanty y Vyas, 2022, p 19).

Tabla con los modelos de implementación de IA Generativa en contratación:

Modelo	Ejemplos	Características clave
Integral	Mercado Libre, Globant	IA integrada a todo el ciclo de vida del talento. Enfoque estratégico y transversal.
Modular	PedidosYa	Herramientas específicas aplicadas a etapas críticas como el reclutamiento masivo o la segmentación geográfica.
Adaptativo local	Clínicas privadas, industrias locales	Soluciones puntuales para desafíos contextuales: escasez de perfiles, rotación o cumplimiento normativo.

Como contracara de los casos regionales, surge un ejemplo extremo a nivel global: The Agent Company. Esta empresa emergente, fundada en 2024, representa una disrupción total en la concepción de empresa. Toda su estructura está integrada por agentes LLM (modelos de lenguaje de gran escala) que asumen roles funcionales clásicos como CEO, gerentes de proyecto, desarrolladores y agentes de marketing. No hay empleados humanos en funciones operativas.

Según informes recientes (Infobae, 2025; Agentic Benchmarks, 2025), estos agentes se comunican entre sí por lenguaje natural, coordinan tareas, ejecutan decisiones estratégicas y ajustan objetivos de manera autónoma, utilizando tecnologías como GPT-4, Claude y PaLM. La contratación, en este esquema, se redefine: no se seleccionan personas, sino prompts, parámetros y roles algorítmicos. El onboarding se convierte en entrenamiento contextual para modelos, y la cultura organizacional en una arquitectura de interacción entre agentes.

Este caso obliga a repensar la función de Recursos Humanos en su sentido más radical: ¿qué lugar ocupa el juicio humano, la empatía o la diversidad cuando el talento es 100% algorítmico? ¿Qué principios deben regular estas dinámicas? ¿Dónde se ubica la responsabilidad ante errores o sesgos generados por decisiones autónomas? Estas preguntas marcan el nuevo horizonte de debate sobre IA Generativa en el mundo del trabajo.

En términos de resultados, The Agent Company ha reportado una reducción del 90% en sus costos operativos frente a startups tradicionales, junto con un incremento del 60% en la velocidad de entrega de proyectos. No obstante, estos logros han abierto interrogantes de gran calado ético y social: ¿Qué lugar ocupa el trabajo humano en organizaciones completamente sintéticas? ¿Cómo se preserva la creatividad o el juicio ético cuando las decisiones se automatizan? ¿Qué marcos legales regulan el accionar de agentes no humanos?

Desde una mirada propia de Recursos Humanos, este caso extremo obliga a replantear qué significa “reclutar” en la era de la inteligencia artificial. Ya no se trata únicamente de seleccionar personas, sino de configurar, entrenar y monitorear inteligencias artificiales que interactúan de forma autónoma con humanos o entre sí. Este escenario reclama nuevas competencias profesionales, capacidades de auditoría algorítmica y, sobre todo, una redefinición del valor social del trabajo.

The Agent Company funciona como un laboratorio del futuro organizacional: un espacio donde los procesos de contratación, colaboración y evaluación están mediados exclusivamente por sistemas autónomos. Aunque hoy aún inalcanzable para el contexto latinoamericano, este benchmark internacional ofrece señales claras sobre hacia dónde puede evolucionar el área de Recursos Humanos en su fase más disruptiva.

En síntesis, los casos de éxito relevados permiten poner en diálogo las conceptualizaciones desarrolladas en capítulos previos con experiencias concretas de aplicación de la IA Generativa en la región, aportando elementos para pensar su potencial adaptabilidad en contextos organizacionales diversos. Su mayor aporte reside en demostrar que esta tecnología puede mejorar eficiencia, equidad y personalización sin deshumanizar los procesos, siempre que se adopte con una visión crítica, participativa y éticamente sustentada.

Tabla sobre el contraste entre hipótesis teóricas y casos de éxito empíricos:

Hipótesis Conceptual	Caso de Éxito Referenciado	Confirmación o Refutación
La IA Generativa mejora la eficiencia en procesos de selección	Mercado Libre, PedidosYa	Confirmada: reducción de tiempos y mayor escalabilidad.
La IA Generativa puede complementar el juicio humano	Globant, Mercado Libre	Confirmada: uso como soporte, no reemplazo del criterio profesional.
La personalización mejora la experiencia del candidato	PedidosYa, Globant	Confirmada: uso de contenidos dinámicos y adaptativos.
La adopción requiere capacidades organizacionales previas	Todos los casos	Confirmada: todos coinciden en necesidad de

		cultura tecnológica y liderazgo transversal.
La IA reemplaza tareas humanas sin impacto negativo	The Agent Company	Refutada parcialmente: genera dilemas éticos y cuestionamientos laborales profundos.

Lejos de constituir modelos cerrados o ideales, estas experiencias deben interpretarse como prácticas experimentales en evolución. Su análisis muestra que la transformación digital ya está en marcha, aunque en diferentes grados de madurez, y ofrece una hoja de ruta realista para los profesionales que deseen liderarla. En el subcapítulo siguiente se examinarán las barreras y tensiones que dificultan la escalabilidad de estos modelos, a fin de entender por qué su adopción no es aún generalizada.

5.4 Barreras percibidas por los expertos:

El análisis de las entrevistas realizadas no solo permitió identificar percepciones sobre las oportunidades que habilita la Inteligencia Artificial Generativa en los procesos de contratación, sino también mapear una serie de barreras estructurales, organizacionales y culturales que limitan o ralentizan su implementación efectiva.

Estas barreras no deben entenderse simplemente como obstáculos externos o contingencias técnicas. Por el contrario, muchas de ellas son el resultado de procesos internos, dinámicas institucionales, vacíos regulatorios o tensiones éticas que atraviesan a las organizaciones en la región.

A lo largo de las entrevistas, los expertos expresaron con claridad que el éxito de la IA Generativa no depende únicamente de la calidad de los algoritmos, sino de la madurez organizacional, la disposición al cambio y la construcción de capacidades colectivas para su integración responsable.

En este subcapítulo, a diferencia del subcapítulo anterior, se sistematizan las principales barreras percibidas por los entrevistados, agrupadas en siete dimensiones analíticas, que reflejan tanto desafíos operativos como dilemas estratégicos y culturales. Cada dimensión será desarrollada en profundidad, acompañada por ejemplos concretos y referencias conceptuales, con el objetivo de construir una cartografía comprensiva de los factores que condicionan la adopción de IA Generativa en el contexto regional.

A) Falta de formación técnica en los equipos de Recursos Humanos:

La barrera más recurrentemente mencionada por los expertos entrevistados fue la insuficiente preparación técnica de los equipos de Recursos Humanos para interactuar

con herramientas basadas en IA Generativa. Esta preocupación fue compartida transversalmente, incluso entre organizaciones que han comenzado a explorar estas tecnologías.

Muchos profesionales expresaron que, si bien existe una creciente curiosidad por la IA, la mayoría de los equipos no cuentan aún con conocimientos básicos para comprender el funcionamiento de los algoritmos, evaluar su precisión, interpretar sus resultados para auditar posibles errores o sesgos. Esta brecha formativa limita la posibilidad de adoptar una postura activa en el proceso de integración tecnológica, relegando al área a un rol pasivo frente a decisiones que muchas veces se toman desde IT o proveedores externos.

Esta limitación también afecta la autonomía de Recursos Humanos, en tanto impide ejercer un control estratégico sobre los procesos que deberían liderar. Como señalan Wang y Siau (2019), “sin una alfabetización técnica básica, las áreas de Recursos Humanos corren el riesgo de convertirse en simples usuarias de herramientas que no comprenden ni controlan” (p. 31), lo que socava su capacidad de gobernanza y de articulación ética.

Los entrevistados propusieron como solución la creación de programas de formación interna, así como la incorporación de perfiles híbridos con formación en datos, psicología y tecnología. No obstante, reconocieron que estas iniciativas aún son incipientes en la mayoría de las empresas.

B) Ausencia de marcos normativos y políticas internas claras:

Un segundo obstáculo ampliamente mencionado es la falta de regulación específica (tanto a nivel interno como externo) sobre el uso de IA Generativa en decisiones laborales. Muchos profesionales manifestaron que sus organizaciones no cuentan con protocolos definidos sobre qué herramientas están autorizadas, quiénes deben validarlas, bajo qué criterios y con qué salvaguardas éticas o legales.

Esta ausencia de normativa genera zonas grises en las cuales las herramientas pueden ser implementadas sin revisión formal, con criterios ad-hoc o replicando configuraciones por defecto provistas por los proveedores. En otros casos, la ausencia de reglas claras genera parálisis institucional, donde el temor a errores o cuestionamientos legales impide avanzar con decisiones innovadoras.

Esta debilidad en la gobernanza interna se ve reforzada por la escasez de marcos regulatorios nacionales. En ambos países, la regulación de inteligencia artificial se encuentra en etapas preliminares, y no existen leyes específicas que regulen el uso de IA Generativa en Recursos Humanos. Este vacío normativo fue mencionado por varios entrevistados como un factor de incertidumbre jurídica, que lleva a las organizaciones a actuar con extrema cautela o, en algunos casos, a postergar decisiones.

La literatura también advierte sobre este punto. Según Mohanty y Vyas (2022), “la ausencia de marcos regulatorios adecuados dificulta no solo la implementación responsable de IA, sino también la generación de confianza por parte de los empleados y de la sociedad en general”.

C) Resistencia cultural al cambio:

Una tercera barrera, de naturaleza más subjetiva, pero no menos relevante, es la resistencia cultural al cambio dentro de los equipos de Recursos Humanos y en la organización en su conjunto. Esta resistencia adopta formas diversas: desconfianza hacia las tecnologías, miedo a la obsolescencia profesional, escepticismo frente a los beneficios prometidos o apego a modelos de trabajo tradicionales.

Muchos entrevistados señalaron que, en contextos donde el área de Recursos Humanos ha sido históricamente concebida como un espacio de interacción humana, empatía y juicio profesional, la introducción de herramientas algorítmicas genera tensiones identitarias y dilemas éticos. Algunos profesionales sienten que la IA Generativa atenta contra los valores centrales de su práctica, o que su implementación puede trivializar decisiones que requieren sensibilidad y contexto.

Esta resistencia no se expresa necesariamente como una oposición explícita, sino más bien como una falta de entusiasmo, un desinterés sostenido o una postergación indefinida de decisiones. A menudo, se traduce en frases como “no es prioridad ahora”, “esto es muy frío” o “nuestros candidatos no se sentirían cómodos”.

La investigación de Rudman y Bruwer (2022) refuerza esta dimensión, al señalar que “la resistencia al cambio en Recursos Humanos se basa menos en argumentos técnicos y más en representaciones simbólicas sobre el rol que cumple el área dentro de la organización”.

Superar esta barrera requiere no solo formación técnica, sino un proceso de resignificación cultural, donde la tecnología sea presentada como aliada y no como amenaza. Para ello, es clave que los liderazgos institucionales comuniquen con claridad los propósitos, límites y condiciones de uso de la IA Generativa, construyendo una narrativa de inclusión, mejora y cuidado.

D) Limitaciones presupuestarias para inversión tecnológica:

Otra barrera señalada por los expertos entrevistados se refiere a las limitaciones presupuestarias que enfrentan muchas organizaciones para invertir en soluciones de IA Generativa, especialmente en contextos económicos volátiles como los de Argentina y Uruguay. Esta restricción no solo afecta la adquisición de licencias o el desarrollo de sistemas propios, sino que también limita la posibilidad de capacitar al personal, contratar perfiles técnicos especializados o llevar adelante procesos de experimentación controlada.

Si bien en algunos casos se dispone de soluciones tecnológicas básicas, los entrevistados señalaron que las herramientas más potentes y seguras suelen requerir inversión en infraestructura, integración con otros sistemas y soporte técnico permanente. Esta situación genera una brecha entre las empresas que pueden sostener una inversión continua en transformación digital y aquellas que deben priorizar otros aspectos del negocio.

Además, varios profesionales comentaron que los presupuestos asignados a Recursos Humanos no siempre contemplan partidas para innovación tecnológica, lo que obliga a negociar internamente con otras áreas o a buscar financiación externa para los proyectos. En sectores como el retail, la salud o la manufactura, esta restricción es especialmente marcada, y a menudo se asocia con una visión instrumental del área, centrada en la administración de personal y no en el desarrollo estratégico del talento.

Este punto refuerza lo expuesto en el Capítulo 3.5 respecto a los desafíos de equidad tecnológica, donde se advertía que el acceso desigual a la innovación puede profundizar las brechas existentes entre organizaciones más avanzadas y aquellas que no cuentan con los recursos para implementar tecnologías emergentes.

E) Dependencia excesiva de proveedores externos sin expertise interno:

Una barrera menos visible pero igualmente crítica es la dependencia excesiva de proveedores externos, sin que exista un expertise interno capaz de evaluar, contextualizar o adaptar las soluciones ofrecidas. Varios entrevistados relataron experiencias en las que se contrataron herramientas de IA Generativa sin un proceso riguroso de análisis de necesidades, validación de resultados o alineación con la cultura organizacional.

Esta dependencia puede derivar en una adopción superficial o desacoplada de la realidad operativa de la empresa. Por ejemplo, algunos casos incluyeron el uso de modelos generativos entrenados con datos irrelevantes para el contexto local, o con sesgos incorporados que no fueron detectados hasta que aparecieron problemas concretos en las contrataciones. En estos escenarios, la falta de control interno sobre la lógica de funcionamiento del algoritmo impide detectar fallos, y al mismo tiempo reduce la capacidad de aprendizaje organizacional sobre los usos estratégicos de la tecnología.

Asimismo, cuando el proveedor es el único punto de contacto con la IA Generativa, se pierde la oportunidad de construir capacidades internas, lo que refuerza la dependencia y debilita la posibilidad de escalar soluciones exitosas. Esta situación fue mencionada como un factor de frustración por varios entrevistados, quienes expresaron que su rol en los proyectos tecnológicos se limitó a validar resultados, sin poder incidir en el diseño ni en los criterios de funcionamiento.

Este tipo de implementación “tercerizada” contrasta con los casos de éxito analizados en el subcapítulo anterior, donde las organizaciones actuaron como co-creadoras de la

solución, generando aprendizajes transferibles y apropiación tecnológica real. En este sentido, la literatura sugiere que “la gobernanza de la IA en Recursos Humanos requiere no solo tecnología, sino capacidades internas para su comprensión, adaptación y revisión ética” (Rudman & Bruwer, 2022).

F) Falta de articulación entre Recursos Humanos y áreas técnicas:

Una barrera transversal que emerge del discurso de los entrevistados es la falta de articulación entre el área de Recursos Humanos y las áreas técnicas de la organización, tales como tecnología, datos, innovación o transformación digital. Esta desconexión fue descrita como un obstáculo tanto para identificar oportunidades de aplicación de IA Generativa como para implementar soluciones de manera fluida y con sentido estratégico.

En muchas organizaciones, las iniciativas tecnológicas surgen desde IT o desde unidades de negocio sin contemplar las necesidades específicas del área de Recursos Humanos, lo que genera soluciones poco integradas o difíciles de operar. Por otro lado, cuando la iniciativa parte desde Recursos Humanos, es común que se enfrenten dificultades para lograr apoyo técnico, priorización en el roadmap tecnológico o comprensión por parte de perfiles más técnicos.

Esta brecha no solo es operativa, sino también cultural: los entrevistados indicaron que los equipos de datos suelen hablar un lenguaje distinto, tener otros tiempos de trabajo y priorizar métricas distintas a las de Recursos Humanos. Esta falta de un “puente comunicacional” hace que la colaboración resulte difícil y que se pierdan oportunidades de sinergia.

Los expertos coincidieron en que una solución a este problema radica en la creación de equipos interdisciplinarios o células de innovación, donde Recursos Humanos pueda trabajar de forma colaborativa con data scientists, ingenieros y expertos legales para diseñar soluciones a medida. Este modelo fue observado en algunas empresas tecnológicas, pero aún está lejos de ser la norma en el resto del ecosistema empresarial regional.

G) Tensiones con actores gremiales y sociales:

Finalmente, varios entrevistados identificaron como barrera relevante las tensiones con actores gremiales o sociales en torno a la implementación de herramientas de IA Generativa en procesos laborales. Estas tensiones pueden expresarse en forma de resistencias, pedidos de explicaciones, rechazo a cambios de procesos o incluso conflictos por posibles desplazamientos laborales.

En algunos sectores con fuerte presencia sindical (como manufactura, servicios públicos o salud), los entrevistados relataron que cualquier iniciativa que involucre automatización o inteligencia artificial requiere negociación previa, explicaciones detalladas y acuerdos

específicos. En otros casos, las tensiones emergen no con sindicatos formales, sino con colectivos internos o con la percepción social general sobre la ética del uso de estas herramientas en decisiones humanas sensibles.

La mayoría de los profesionales entrevistados coinciden en que estas preocupaciones son legítimas y que la implementación de IA Generativa debe contemplar espacios de diálogo, transparencia y participación, para evitar percepciones de imposición tecnológica. Esto incluye explicar con claridad qué tareas se automatizan, con qué criterios se toman las decisiones y qué rol sigue cumpliendo el juicio profesional.

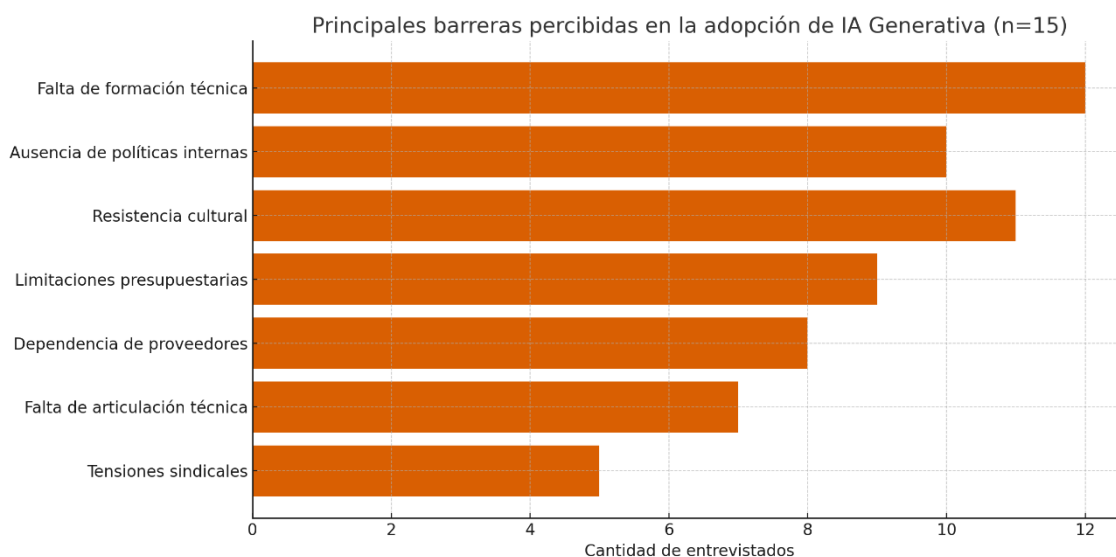
Tabla resumen de las dimensiones clave y hallazgos del estudio:

Dimensión	Síntesis de observaciones empíricas	Implicancia estratégica
1. Eficiencia operativa	IA Generativa reduce tiempos y automatiza tareas rutinarias, pero exige supervisión humana.	Permite redistribuir tiempo hacia tareas estratégicas.
2. Calidad del talento	Permite mejorar el matching de perfiles, aunque depende de la calidad de los datos.	Mejora la toma de decisiones y amplía la diversidad de talento detectado.
3. Riesgos éticos y sesgos	Persisten preocupaciones sobre reproducción de sesgos y falta de transparencia algorítmica.	Requiere gobernanza ética y auditorías algorítmicas.
4. Juicio profesional humano	Se valora el juicio humano como decisorio, especialmente en aspectos actitudinales.	Consolida modelos híbridos humano-algoritmo.
5. Personalización de procesos	Alta expectativa por experiencias personalizadas y adaptables a diversos perfiles.	Aumenta el engagement del candidato y fortalece la marca empleadora.
6. Formación de equipos	Reconocimiento de limitaciones técnicas y necesidad de reconversión de competencias.	Impulsa planes de upskilling y profesionalización del área.
7. Barreras organizacionales	Identificadas barreras como falta de liderazgo digital, resistencia cultural y ausencia normativa.	Demanda liderazgo transformacional y planificación integral del cambio.

La literatura especializada advierte que la legitimidad de la IA en el ámbito laboral no solo depende de su eficacia técnica, sino de su capacidad para construir confianza organizacional, respetar derechos laborales y asegurar procesos inclusivos y explicables (Mohanty & Vyas, 2022). Esta dimensión política de la implementación tecnológica,

aunque menos visible, resulta clave para evitar conflictos y promover una cultura de innovación socialmente sustentable.

A modo de concluir los ejes dispuestos anteriormente, la siguiente figura 5.4.1 sintetiza las barreras más mencionadas por los quince expertos entrevistados en relación con la adopción de IA Generativa en procesos de Recursos Humanos en organizaciones de Argentina y Uruguay. La falta de formación técnica (12 menciones) y la resistencia cultural al cambio (11 menciones) encabezan la lista de obstáculos, seguidas por la ausencia de políticas internas claras (10) y las limitaciones presupuestarias (9).



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

También se destacan como desafíos significativos la dependencia excesiva de proveedores tecnológicos externos sin expertise interno (8), la falta de articulación entre Recursos Humanos y áreas técnicas (7), y las tensiones con actores gremiales (5), especialmente en sectores sindicalizados.

Este gráfico permite visualizar que las barreras no son exclusivamente técnicas, sino que responden a una combinación de factores culturales, estructurales, financieros y políticos, lo que refuerza la necesidad de un enfoque integral y multidisciplinario para la implementación efectiva de tecnologías de IA Generativa en la región.

Otro eje crítico que emerge del análisis es la resistencia cultural al cambio, especialmente en organizaciones tradicionales o con liderazgos conservadores. Esta resistencia no necesariamente se expresa como rechazo explícito, sino como desconfianza, desinterés o subutilización de las herramientas disponibles. Como complemento, se identifican restricciones presupuestarias que dificultan la inversión en soluciones de IA Generativa, así como la falta de liderazgo digital, es decir, figuras dentro del área de Recursos

Humanos con la capacidad de impulsar transformaciones tecnológicas desde una visión estratégica.

En suma, el mapa de barreras identificado en este subcapítulo no solo permite comprender las dificultades actuales para avanzar en la implementación de IA Generativa, sino también diseñar estrategias específicas para superarlas. La evidencia recogida muestra que la adopción tecnológica no puede ser comprendida únicamente desde la oferta técnica, sino que debe ser pensada como un proceso de cambio institucional, donde las capacidades humanas, los marcos normativos, los recursos económicos y la cultura organizacional juegan un rol decisivo.

Estos hallazgos refuerzan el argumento, ya desarrollado en capítulos anteriores mediante recopilación de artículos científicos, de que la transformación digital en Recursos Humanos requiere condiciones estructurales que van mucho más allá de la disponibilidad de software. Requiere visión, gobernanza, formación y liderazgo. En el próximo subcapítulo se abordarán precisamente las implicancias estratégicas de estos hallazgos para las organizaciones que deseen avanzar en un uso responsable y eficaz de la IA Generativa en la gestión del talento.

Otro factor que emerge con fuerza es la resistencia cultural al cambio, especialmente en organizaciones tradicionales, jerárquicas o con una fuerte identidad basada en la centralidad del juicio humano. Esta resistencia adopta múltiples formas: desde el escepticismo silencioso hasta el rechazo explícito a las herramientas, pasando por una falta de iniciativa o motivación para liderar proyectos de innovación. Tal como se identificó en el subcapítulo 5.2, esta resistencia no se basa únicamente en el desconocimiento, sino también en concepciones profundas sobre el trabajo humano, la toma de decisiones y el rol de Recursos Humanos como espacio relacional y ético. En este sentido, la implementación de IA Generativa desafía no solo modelos operativos, sino también identidades profesionales.

La limitación presupuestaria aparece como una barrera estructural, especialmente en organizaciones medianas y pequeñas, así como en sectores menos digitalizados. Muchos entrevistados expresaron que, si bien reconocen el valor de la tecnología, carecen de los recursos financieros para invertir en desarrollos propios, licencias premium o consultoría especializada. Esta desigualdad de acceso puede generar un efecto de “doble brecha”, donde las organizaciones más consolidadas siguen ampliando su ventaja tecnológica mientras que las demás se ven progresivamente relegadas. Como señalan Tambe, Cappelli y Yakubovich (2019), el despliegue de IA en el ámbito laboral no solo genera oportunidades, sino que puede reproducir asimetrías si no se acompaña de políticas de acceso equitativo a la tecnología.

Una barrera menos explícita, pero no por ello menos importante, es la dependencia excesiva de proveedores externos, sin que las organizaciones cuenten con capacidades internas para interpretar, adaptar o auditar las soluciones adquiridas. Esta dependencia

genera escenarios de “caja negra”, donde los equipos de Recursos Humanos se limitan a operar interfaces sin comprender sus lógicas internas, lo que socava tanto la calidad del proceso como la apropiación organizacional. Esta situación fue descrita en los testimonios como una fuente de frustración, especialmente cuando surgen problemas no previstos y la organización no tiene recursos propios para resolverlos o ajustarlos.

Tabla resumen con barreras para la adopción de IA Generativa en Recursos Humanos:

Dimensión de la barrera	Descripción
Falta de formación técnica	Los equipos de RRHH no cuentan con las competencias necesarias para evaluar, implementar o auditar herramientas basadas en IA.
Ausencia de políticas internas	No existen lineamientos claros sobre los usos permitidos, la supervisión humana o el resguardo ético de estas tecnologías.
Resistencia cultural al cambio	Se manifiesta escepticismo o rechazo hacia la IA en organizaciones tradicionales, afectando la voluntad de adopción.
Limitaciones presupuestarias	Muchas empresas no cuentan con los recursos económicos para invertir en soluciones tecnológicas avanzadas.
Dependencia de proveedores externos	Falta de autonomía para adaptar o auditar soluciones compradas a terceros sin capacidades internas.
Vacíos normativos estatales	La falta de regulación a nivel país incrementa la incertidumbre y los riesgos reputacionales o legales.
Falta de liderazgo digital	Ausencia de figuras internas con visión tecnológica que impulsen la transformación en RRHH.

En suma, el mapa de barreras identificado en este subcapítulo no solo permite comprender las dificultades actuales para avanzar en la implementación de IA Generativa, sino también diseñar estrategias específicas para superarlas. La evidencia recogida muestra que la adopción tecnológica no puede ser comprendida únicamente desde la oferta técnica, sino que debe ser pensada como un proceso de cambio institucional, donde las capacidades humanas, los marcos normativos, los recursos económicos y la cultura organizacional juegan un rol decisivo.

En resumen, las barreras identificadas a través del análisis empírico no son meros obstáculos técnicos, sino síntomas de un ecosistema organizacional aún en transición hacia una gobernanza tecnológica madura. La falta de formación, el déficit de políticas internas, la resistencia cultural, las restricciones presupuestarias, la dependencia de proveedores, la desconexión interáreas y los conflictos sindicales no operan de forma

aislada: conforman un entramado complejo que condiciona fuertemente la escalabilidad y legitimidad de la IA Generativa en Recursos Humanos.

Lejos de ser un diagnóstico paralizante, este mapeo detallado ofrece un insumo estratégico para el diseño futuro de intervenciones sostenibles. Superar estas barreras requerirá repensar no solo el qué se implementa, sino el cómo y el para qué. Tal como subraya la literatura especializada, no alcanza con disponer de tecnología avanzada: se necesita construir capacidades institucionales, marcos normativos claros y culturas organizacionales que promuevan el aprendizaje, la colaboración y la confianza.

5.5 Implicancias estratégicas para las organizaciones:

La incorporación progresiva de Inteligencia Artificial Generativa en los procesos de Recursos Humanos está produciendo un punto de inflexión en la forma en que las organizaciones piensan, diseñan y ejecutan sus estrategias de talento. Si bien la mayoría de las aplicaciones actuales se concentran en la automatización de tareas operativas (como la redacción de descripciones de puesto, la evaluación preliminar de candidatos o la generación de interacciones automatizadas), el despliegue más amplio de esta tecnología plantea desafíos estratégicos profundos que exceden lo técnico y se inscriben en el campo de la cultura, la ética, la gobernanza y la competitividad organizacional.

Este subcapítulo se propone sistematizar las principales implicancias estratégicas derivadas de los hallazgos empíricos obtenidos. Estas implicancias no deben entenderse como recomendaciones normativas, sino como ejes de análisis para que las organizaciones puedan anticiparse, prepararse y adaptarse a un entorno cada vez más mediado por tecnologías inteligentes. A partir de las percepciones, experiencias y barreras relevadas en los subcapítulos anteriores, se construye aquí un marco interpretativo que busca orientar la toma de decisiones desde una perspectiva crítica y de largo plazo.

Tabla con ejes estratégicos emergentes según los datos relevantes arrojados:

Eje Estratégico	Observación Clave	Implicancia para la Organización
Tecnología	La IAG es percibida como herramienta útil pero limitada por la falta de explicabilidad	Es clave invertir en soluciones explicables y auditables
Personas	Se valora el juicio humano como insustituible	Redefinir roles profesionales y empoderar la toma de decisiones
Cultura	Resistencia al cambio cultural y profesional	Promover cultura de aprendizaje continuo y apertura a lo digital
Formación	Falta de capacidades técnicas en RRHH	Urge un plan de upskilling específico para IA Generativa

Gobernanza	Ausencia de políticas internas claras y silos funcionales	Desarrollar marcos de gobernanza algorítmica interárea
Liderazgo	Falta de liderazgo digital proactivo	Necesidad de referentes estratégicos en transformación tecnológica
Ética	Alto nivel de preocupación por sesgos, opacidad y deshumanización	Incorporar ética de IA como eje transversal de RRHH

A continuación, se proponen varios ejes a considerar (que perfectamente se podrían traducir como aprendizajes) para la incorporación de la IA Generativa en las organizaciones:

A) De la eficiencia operativa al rediseño del modelo de gestión del talento:

Uno de los aprendizajes más significativos de esta tesis es que la IA Generativa, bien aplicada, permite lograr mejoras evidentes en términos de eficiencia operativa: reducción de tiempos de screening, automatización de interacciones, generación de contenidos personalizados, entre otros. Sin embargo, los expertos entrevistados coinciden en que la verdadera transformación estratégica comienza cuando estas herramientas dejan de ser accesorios tácticos y pasan a integrar el modelo general de gestión del talento.

Esto implica, por ejemplo, que las decisiones sobre IA Generativa no deben quedar aisladas en la esfera técnica ni limitarse a resolver problemas coyunturales. Por el contrario, deben articularse con la planificación de la dotación, las estrategias de atracción y retención, las políticas de diversidad, las metas de sostenibilidad y el propósito organizacional.

Varios entrevistados indicaron que aquellas organizaciones que lograron integrar la IA Generativa en su sistema de decisiones estratégicas de Recursos Humanos no solo mejoraron su eficiencia, sino que redefinieron el rol del área, convirtiéndola en un actor clave de la transformación digital. Este proceso exige liderazgo, visión de largo plazo y la capacidad de anticipar escenarios, más que de simplemente responder a exigencias inmediatas.

B) El rol del liderazgo organizacional en la adopción sostenible de IA Generativa:

Otro de los patrones que emergen de los casos de éxito analizados es el papel central que cumple el liderazgo institucional en la adopción exitosa de IA Generativa. Las empresas que lograron implementar estas herramientas de forma sostenida y con impacto estratégico contaron, en todos los casos, con dirigentes que legitimaron la transformación, invirtieron recursos y acompañaron el proceso de cambio cultural.

Este liderazgo no se limita a los niveles técnicos o medios. Es clave que la alta dirección comprenda las implicancias de la IA Generativa en términos de toma de decisiones,

reputación, ética y sostenibilidad. Cuando el liderazgo está ausente o actúa solo por presión externa, los proyectos suelen quedar fragmentados, sin escalabilidad ni continuidad.

Además, el liderazgo debe asumir la responsabilidad institucional de los impactos sociales de la IA, garantizando que su implementación se realice con criterios de justicia, equidad y transparencia. Esto requiere una redefinición del liderazgo tradicional hacia modelos más colaborativos, conscientes y tecnológicamente alfabetizados.

C) Nuevas capacidades organizacionales: formación, adaptabilidad y gobernanza

La evidencia recogida en las entrevistas manifiesta la necesidad de desarrollar nuevas capacidades organizacionales para que la adopción de IA Generativa sea sostenible y genere valor a largo plazo. Estas capacidades pueden agruparse en tres grandes bloques:

- ✓ Capacidades técnicas: alfabetización en IA, manejo de herramientas, capacidad para interpretar datos y outputs algorítmicos.
- ✓ Capacidades adaptativas: apertura al cambio, flexibilidad organizacional, resiliencia cultural.
- ✓ Capacidades de gobernanza: definición de marcos normativos internos, criterios éticos, procedimientos de auditoría, trazabilidad de decisiones.

Estas capacidades no pueden desarrollarse de forma aislada o reactiva. Deben ser parte de un plan de transformación organizacional, donde Recursos Humanos actúe como articulador entre tecnología, cultura y estrategia. Como indican Mohanty y Vyas (2022), “las organizaciones que logran articular sus capacidades tecnológicas con capacidades humanas son las que pueden liderar procesos de cambio sostenibles en contextos de alta complejidad”.

Los entrevistados señalaron también que estas capacidades deben desarrollarse de forma inclusiva, garantizando que todos los niveles y perfiles de la organización puedan apropiarse de la tecnología, participar en su diseño y comprender sus implicancias. De lo contrario, se corre el riesgo de generar nuevas formas de exclusión o resistencia.

D) Ética organizacional, transparencia y reputación:

Un punto recurrente en los discursos de los expertos entrevistados es que el uso de IA Generativa en Recursos Humanos no solo plantea desafíos técnicos, sino tensiones éticas profundas, especialmente en lo referido a la toma de decisiones automatizadas sobre personas. Los dilemas en torno a los sesgos, la explicabilidad, la vigilancia y la privacidad

no son abstractos: se materializan en decisiones concretas que afectan trayectorias laborales, oportunidades de acceso y experiencias de inclusión o exclusión.

En este sentido, las organizaciones deben entender que la implementación de IA Generativa también es una decisión reputacional y política. Las malas prácticas pueden generar desconfianza interna, resistencia externa e incluso sanciones legales o sociales. Por el contrario, una implementación responsable, transparente y auditada puede convertirse en un diferencial competitivo, especialmente en mercados donde la marca empleadora es clave para atraer talento.

La literatura coincide en que la ética debe dejar de ser un elemento decorativo o reactivo, para transformarse en un eje estructurante de la estrategia tecnológica. Esto implica definir criterios de justicia algorítmica, establecer mecanismos de rendición de cuentas y asegurar la participación de actores diversos en el diseño y evaluación de las soluciones tecnológicas.

E) Talento y marca empleadora en la era de la IA Generativa:

Los cambios introducidos por la IA Generativa también afectan las expectativas del talento, especialmente en las nuevas generaciones, que valoran la innovación, la transparencia, la personalización y la coherencia ética. Las entrevistas realizadas confirman que los candidatos están cada vez más atentos a cómo son evaluados, tratados e informados durante los procesos de selección.

Desde esta perspectiva, la IA Generativa puede convertirse en un activo estratégico para fortalecer la marca empleadora, siempre que se utilice con criterios de humanización, claridad comunicacional y respeto por la experiencia del postulante. Empresas como Mercado Libre, Globant o PedidosYa han logrado posicionarse como líderes en este campo, en parte gracias a su capacidad para integrar tecnologías de forma coherente con sus culturas organizacionales.

Por el contrario, cuando la IA se implementa de forma opaca, impersonal o descontextualizada, puede generar rechazo, malentendidos y pérdida de confianza. La forma en que una empresa utiliza IA Generativa en sus procesos de Recursos Humanos ya no es una cuestión interna: es parte de su narrativa pública y de su posicionamiento en el mercado laboral.

F) Políticas públicas y rol del ecosistema institucional:

Más allá del plano organizacional, las entrevistas pusieron de manifiesto la necesidad de que los Estados y los sistemas institucionales acompañen este proceso de transformación tecnológica con políticas públicas activas que garanticen equidad, inclusión y estándares mínimos de gobernanza.

En países como Argentina y Uruguay, la regulación del uso de IA Generativa en Recursos Humanos se encuentra en etapas muy preliminares. Esta situación deja a las organizaciones en un contexto de alta incertidumbre jurídica y normativo, con escasa orientación sobre los límites, obligaciones y buenas prácticas recomendadas. Como señalaron varios entrevistados, este vacío normativo no solo frena la innovación en las empresas más cautelosas, sino que también habilita prácticas poco transparentes en organizaciones menos comprometidas con la ética y la equidad.

Las organizaciones, por tanto, no pueden esperar pasivamente a que el entorno normativo se consolide, sino que deben participar activamente en su construcción, ofreciendo información empírica, colaborando con instancias públicas y liderando procesos de autorregulación responsable. La experiencia internacional sugiere que las mejores prácticas en IA aplicada a Recursos Humanos surgen de modelos de gobernanza colaborativa, donde participan el Estado, el sector privado, la academia, los sindicatos y la sociedad civil.

Tal como plantea la literatura, “la sostenibilidad de la inteligencia artificial en el ámbito del trabajo depende de la capacidad de construir marcos institucionales que equilibren innovación y justicia social” (Upadhyay & Khandelwal, 2020).

G) Equidad tecnológica: desafíos de escala y acceso:

Otra de las implicancias estratégicas que se desprenden de los hallazgos empíricos es el riesgo creciente de generar brechas tecnológicas entre organizaciones. Tal como se analizó en el subcapítulo 5.4, no todas las empresas tienen los mismos recursos, capacidades o estructuras para adoptar IA Generativa, lo cual puede generar un ecosistema desigual en términos de eficiencia, atracción de talento y acceso a innovación.

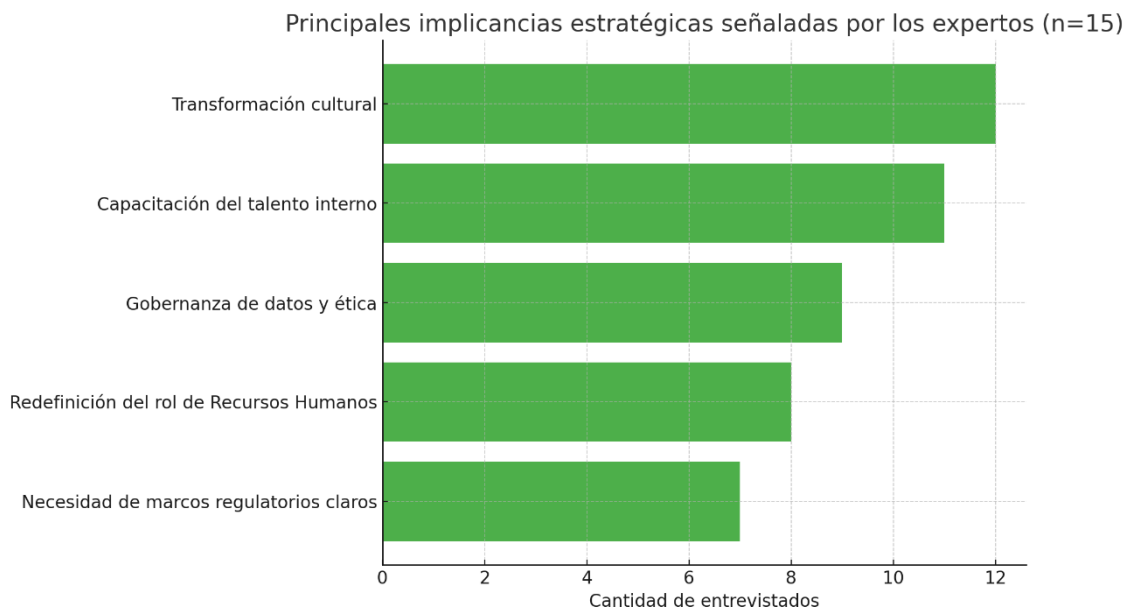
Las grandes compañías (especialmente las de base tecnológica o con operaciones regionales) ya están consolidando ventajas competitivas a partir de la implementación de estas herramientas. En cambio, muchas empresas medianas o pequeñas, o aquellas pertenecientes a sectores menos digitalizados, enfrentan barreras significativas para acceder a soluciones similares, lo que las coloca en desventaja creciente.

Desde una perspectiva estratégica, esto obliga a pensar modelos de colaboración interempresarial, ecosistemas de innovación compartida, alianzas con universidades o espacios de capacitación colectiva que permitan democratizar el acceso a la IA Generativa en Recursos Humanos. Asimismo, se hace necesario que las políticas públicas contemplen incentivos específicos para proyectos con enfoque territorial, sectorial o inclusivo, de modo que la transformación digital no se convierta en un vector más de concentración económica o exclusión laboral.

H) Inteligencia organizacional y aprendizaje continuo:

Finalmente, los hallazgos del capítulo 5 muestran una tendencia de que la integración de IA Generativa exige el desarrollo de una inteligencia organizacional basada en el aprendizaje continuo. No se trata solo de adquirir herramientas, sino de construir estructuras, rutinas y culturas capaces de aprender de la experiencia, corregir errores y mejorar iterativamente los procesos.

En este sentido, las organizaciones deben asumir que la IA Generativa no ofrece soluciones cerradas, sino marcos de posibilidad. Cada implementación es una oportunidad para generar conocimiento institucional, revisar procesos, ajustar criterios y fortalecer las capacidades internas.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos en Argentina y Uruguay (n=15).

La Figura presentada sintetiza los temas estratégicos más relevantes mencionados por los entrevistados a lo largo del trabajo de campo. Se destacan cinco grandes líneas de acción identificadas como críticas para una implementación efectiva y sostenible de la IA Generativa en el ámbito organizacional.

Este gráfico refuerza la idea de que las implicancias de la IA Generativa exceden el plano operativo, y exigen una revisión estructural del posicionamiento estratégico de Recursos Humanos dentro de la organización.

Continuando con el análisis, es menester destacar que esto requiere una apertura institucional al ensayo y error, al feedback del usuario interno y externo, y a la evaluación permanente del impacto de las decisiones automatizadas. Como expresaron varios entrevistados, la adopción responsable de IA Generativa implica “un cambio en la forma de pensar el rol del área de Recursos Humanos”: ya no como ejecutora de procedimientos, sino como diseñadora de procesos inteligentes, inclusivos y estratégicos.

La inteligencia organizacional, por tanto, se vuelve una ventaja competitiva no solo en términos técnicos, sino culturales y simbólicos. Las empresas que logren aprender más rápido, colaborar mejor y adaptarse con mayor agilidad serán aquellas que puedan capitalizar el potencial de la IA Generativa sin perder su identidad ni su compromiso ético.

La evidencia empírica y el análisis conceptual desarrollado a lo largo del capítulo 5 permiten interpretar que la incorporación de IA Generativa en Recursos Humanos no se limita a una evolución tecnológica, sino que podría estar asociada a una transformación estratégica en la manera en que algunas organizaciones comienzan a comprender y gestionar el talento.

Las implicancias observadas son múltiples y atraviesan todos los niveles de la estructura organizacional: desde la redefinición del rol del área de Recursos Humanos y la necesidad de liderazgo institucional, hasta la creación de nuevas capacidades internas, la reorganización de procesos de decisión y la reformulación de la cultura organizacional.

Tabla con resumen de Implicancias estratégicas por dimensión (cruce de barreras y oportunidades):

Dimensión	Barreras Relevadas	Oportunidades Detectadas	Acción Estratégica Sugerida
Formación	Déficit de capacidades técnicas en RRHH	Alta disposición al aprendizaje	Programas de formación en IA aplicados a RRHH
Cultura organizacional	Resistencia al cambio y desconocimiento	Valoración del juicio profesional humano	Campañas de sensibilización y workshops de co-creación
Tecnología	Herramientas opacas y difícilmente auditables	Potencial para reducir tareas operativas	Evaluación ética previa y diseño centrado en usuario
Liderazgo	Escasez de referentes digitales internos	Interés por asumir un rol estratégico	Promoción de líderes transformadores en RRHH
Gobernanza	Falta de políticas internas	Demanda de criterios claros y compartidos	Creación de marcos regulatorios internos con RRHH y TI
Relación con sindicatos	Riesgo de conflictividad laboral	Posibilidad de construir legitimidad	Instancias de diálogo y consenso con actores gremiales

Lejos de tratarse de un cambio meramente instrumental, la IA Generativa interpela los fundamentos mismos de la gestión del trabajo humano: el valor del juicio profesional, la

ética de las decisiones, la experiencia del candidato, la equidad en el acceso, la trazabilidad de las evaluaciones y la reputación institucional.

Las organizaciones que logren anticipar y abordar estas implicancias con una perspectiva estratégica, colaborativa y reflexiva estarán mejor posicionadas para liderar en un entorno donde el cambio es permanente y la innovación no es una opción, sino una condición de sostenibilidad. Como sostienen Tambe, Cappelli y Yakubovich (2019), “las ventajas competitivas del futuro no estarán determinadas solo por la tecnología disponible, sino por la capacidad de las organizaciones para gobernarla de manera inteligente, ética y estratégica”.

En este sentido, el paso siguiente desarrollado en el siguiente capítulo, será analizar con mayor profundidad las conclusiones y percepciones recabadas dentro de esta investigación, así como las sugerencias prácticas para una implementación sustentable, justa y transformadora de la IA Generativa en el ecosistema laboral regional.

Capítulo 6:

La incorporación de tecnologías emergentes en los entornos organizacionales, y en particular de la inteligencia artificial generativa (IAG), constituye una transformación estructural que desafía no solo las prácticas en la operación día a día, sino también los fundamentos éticos, relacionales y estratégicos de la gestión del talento. A lo largo de esta tesis se ha observado que la aplicación de IAG en procesos de contratación no implica únicamente un cambio instrumental, sino una reconfiguración profunda en la forma en que las organizaciones piensan, deciden y se vinculan con los candidatos y el mercado.

Este capítulo representa un cierre global de la investigación y cumple un rol crucial dentro de la arquitectura de la tesis. Aquí se propone una reflexión articulada y crítica sobre los hallazgos teóricos y empíricos alcanzados. Su propósito es múltiple: responder de manera explícita a las preguntas de investigación iniciales, sistematizar las implicancias prácticas de los resultados obtenidos, y proponer sugerencias concretas y contextualizadas para empresas argentinas y uruguayas.

Asimismo, se incorporan aportes orientados a anticipar escenarios futuros, identificar desafíos emergentes y delinear líneas prioritarias de investigación. Con el objetivo de facilitar la lectura y maximizar el valor aplicado del trabajo, se integrarán gráficos, tablas comparativas y cuadros de síntesis que ordenan la información clave en torno a los siguientes ejes:

- ✓ Retorno detallado a las preguntas de investigación.

- ✓ Cuadro de implicancias estratégicas y recomendaciones aplicables a organizaciones regionales.
- ✓ Reflexión ética y proyección futura del fenómeno.
- ✓ Líneas de trabajo e investigación a desarrollar.
- ✓ Revisión del impacto regional a la luz de los casos analizados.

Este capítulo no solo sintetiza lo investigado y sus resultados, sino que sugiere y resume las herramientas críticas para actuar. En un momento en que el debate sobre el futuro del trabajo se vuelve cada vez más urgente (tal como lo advierte la prensa especializada (Infobae, 2025) y los últimos informes de tendencias), la capacidad de las organizaciones para integrar tecnologías como la IAG de forma responsable y humana definirá en buena medida su legitimidad, resiliencia y sostenibilidad.

6.1 Elaboración de conclusiones:

Este subcapítulo final tiene como objetivo integrar los hallazgos más relevantes de la investigación empírica y brindar una respuesta articulada y crítica a las preguntas planteadas en la introducción. El foco central ha sido analizar cómo la incorporación de inteligencia artificial generativa está transformando, de forma estructural, los procesos de contratación en empresas de Argentina y Uruguay.

A través de una triangulación metodológica (que combinó análisis teórico, entrevistas cualitativas y benchmarking de casos reales) se exploró el impacto de esta tecnología en las prácticas de Recursos Humanos, los modelos de toma de decisiones y las experiencias de los candidatos. Además, se identificaron los principales riesgos éticos, vacíos normativos y factores críticos de implementación que condicionan su adopción responsable.

*Una primera aproximación sobre los datos recabados es que la clave será que **la IAG no deba entenderse como una herramienta técnica más, dentro del ecosistema de reclutamiento, sino como un agente disruptivo que desafía los supuestos clásicos del proceso de selección.*** A diferencia de tecnologías anteriores, la IAG introduce autonomía en la generación de contenido, interacción en lenguaje natural, y capacidad de adaptación contextual, elementos que alteran no solo el “cómo” se selecciona, sino el “quién” y el “para qué”.

Esta transformación abre nuevas posibilidades estratégicas (como mejoras en agilidad, reducción de sesgos operativos y personalización) pero también plantea riesgos reales: opacidad en los criterios algorítmicos, exclusión de perfiles no convencionales y dependencia excesiva de proveedores externos. Como se analizó en el Capítulo 3, herramientas como HireVue, Olivia y ChatGPT han permitido avances significativos en eficiencia, pero su efectividad depende de cómo se integran a las prácticas organizacionales, la calidad de los datos y el grado de supervisión humana.

Tabla sobre las transformaciones clave generadas por la IA Generativa en el proceso de contratación:

Dimensión	Modelo Tradicional de Contratación	Modelo con IA Generativa
Redacción de descripciones de puesto	Manual, genérica, sin adaptación al perfil buscado.	Generada automáticamente, ajustada al perfil y dinámica.
Filtrado de candidatos	Lectura manual de CVs y uso de filtros básicos.	Screening automatizado, ranking inteligente y filtros personalizados.
Interacción con candidatos	Correos estándar, comunicación asincrónica y poco personalizada.	Diálogos en lenguaje natural, chatbots adaptativos, respuesta en tiempo real.
Evaluación preliminar	Entrevistas telefónicas, tests estandarizados.	Simulaciones, entrevistas automatizadas y análisis narrativo.
Toma de decisiones	Subjetiva, con posible sesgo humano.	Basada en patrones, datos históricos y lógica predictiva.
Rol de Recursos Humanos	Administrativo, centrado en tareas operativas.	Analítico, estratégico y orientado a gobernanza algorítmica.
Experiencia del candidato	Fragmentada, impersonal, burocrática.	Personalizada, ágil, basada en la experiencia de usuario.

En segundo lugar, los hallazgos permiten observar que la inteligencia artificial generativa no reemplaza la función de Recursos Humanos, sino que redefine su rol estratégico en el entramado organizacional. La tecnología obliga al área a evolucionar desde un enfoque operativo hacia un modelo más transversal, analítico y orientado a la gobernanza tecnológica.

Las entrevistas realizadas evidenciaron que, en lugar de desplazar a los equipos, la IA Generativa actúa como un catalizador de transformación de sus funciones. Los referentes del sector coincidieron en que el verdadero diferencial no radica en adoptar tecnología, sino en liderar su implementación con criterio ético, comprensión funcional y visión sistémica.

Esta transición exige nuevas competencias profesionales: desde el diseño de prompts y el control de sesgos algorítmicos, hasta la generación de experiencias digitales centradas en el candidato y la gestión de modelos híbridos de decisión (humano-algorítmico). Así, el rol tradicional basado en tareas administrativas y seguimiento de procesos pierde peso frente a habilidades como el pensamiento crítico, la lectura estratégica de datos y la capacidad de colaboración interdisciplinaria.

Esta transformación, además, plantea desafíos urgentes para la formación profesional: tanto las carreras universitarias como los programas de desarrollo organizacional deberán incorporar contenidos vinculados a ética en IA, alfabetización algorítmica y liderazgo en contextos digitales. Asimismo, se encuentra en las respuestas que se sugiere siempre una agenda pública que acompañe esta transición con políticas activas de actualización profesional y regulación laboral adaptativa.

Tabla con la evolución del Rol de Recursos Humanos frente a la IA Generativa:

Dimensión clave	Modelo tradicional	Modelo emergente con IAG
Enfoque principal	Operativo y transaccional	Estratégico y analítico
Toma de decisiones	Intuitiva y experiencial	Basada en datos y ética algorítmica
Herramientas utilizadas	Software administrativo	Plataformas con IA Generativa
Perfil de competencias	Gestión de procesos	Gestión de datos, diseño de prompts, ética en IA
Relación con tecnología	Usuaría final	Agente de integración y gobernanza

Una tercera conclusión que se ha observado en los casos estudiados es que clave de esta investigación se refiere a los dilemas éticos que emergen ante el uso creciente de IA Generativa en los procesos de contratación. Tal como se profundizó en el capítulo 4, **estas herramientas tienen el potencial de reducir algunos sesgos humanos tradicionales (como los de afinidad o género), pero también pueden amplificarlos si son entrenadas sobre conjuntos de datos históricos que reproducen desigualdades estructurales.**

Este riesgo se vuelve más tangible en contextos con baja alfabetización digital, donde los procesos automatizados suelen ser percibidos como opacos, impersonales y difícilmente impugnables. Los casos estudiados revelan una baja percepción de justicia algorítmica entre los candidatos, especialmente cuando no reciben devoluciones claras sobre los motivos de descarte o selección. Esta situación genera desconfianza y una sensación creciente de desigualdad en el acceso a oportunidades.

En línea con lo planteado por Castrillón (2025) en su artículo para Forbes, la automatización excesiva puede terminar favoreciendo a los empleadores en términos de

eficiencia, pero penalizando simbólicamente a los postulantes, al debilitar la dimensión relacional y humana del proceso de reclutamiento. Como se analizó, esto intensifica tensiones sociales preexistentes en mercados laborales ya marcados por la fragmentación y la precarización.

Por lo tanto, uno de los aportes centrales de esta tesis a través de los datos recopilados, es mencionar que la innovación tecnológica, sin una gobernanza ética clara, puede derivar en una sofisticación algorítmica de las inequidades. La equidad, la inclusión y la rendición de cuentas no deben ser entendidas como subproductos deseables del algoritmo, sino como principios rectores del diseño organizacional en la era digital.

Tabla sobre los dilemas éticos identificados en la aplicación de IA Generativa en selección de personal:

Dilema ético	Manifestación observada en campo	Riesgo potencial	Implicancias organizacionales
Reproducción de sesgos históricos	Entrenamiento en datos desbalanceados	Discriminación indirecta	Debilita la equidad y diversidad en procesos
Falta de transparencia	Criterios de selección no explicables	Pérdida de confianza y legitimidad	Rechazo por parte de postulantes y gremios
Exclusión de perfiles no estándar	Penalización por trayectorias atípicas	Homogeneización del talento	Reducción de innovación y diversidad
Falta de feedback	No devolución ante descartes	Despersonalización del proceso	Daño a la experiencia del candidato
Automatización sin supervisión	Delegación completa en algoritmos	Decisiones erróneas o injustas	Riesgo legal, reputacional y cultural

En cuarto lugar, el análisis jurídico dentro de la literatura científica comparada y los casos empíricos, permitió destacar que tanto **Argentina como Uruguay carecen, hoy en día, de marcos regulatorios específicos para la aplicación de inteligencia artificial generativa en el ámbito de los Recursos Humanos**. Aunque ambos países cuentan con normativas generales de protección de datos —como la Ley 25.326 en Argentina o la Ley N.º 18.331 en Uruguay— estas legislaciones resultan insuficientes para abordar desafíos emergentes como el consentimiento algorítmico informado, la trazabilidad de las evaluaciones automatizadas, o el derecho a una explicación clara de los procesos de toma de decisiones por parte de sistemas de IA.

Este vacío normativo plantea una doble vulnerabilidad: por un lado, expone a los candidatos a posibles prácticas discriminatorias o arbitrarias sin mecanismos efectivos de apelación; por otro, deja a las organizaciones sin un marco de referencia seguro para escalar el uso de estas tecnologías de forma ética y legalmente sólida. Como se discutió

en el Capítulo 4, esto genera un contexto de incertidumbre que frena la innovación o la restringe a experiencias piloto de baja escala.

En este sentido, se aprecia la necesidad de avanzar hacia marcos regulatorios dinámicos, que combinen flexibilidad tecnológica con garantías de derechos fundamentales. Modelos como el AI Act de la Unión Europea ofrecen una referencia valiosa, aunque su trasposición a América Latina requiere adaptaciones institucionales y culturales. La tesis propone, como paso intermedio, la construcción de protocolos sectoriales de gobernanza algorítmica, auditorías técnicas independientes y comités internos de ética en las organizaciones.

Este fenómeno representa un punto de inflexión radical: **se desafía la noción tradicional del trabajo como atributo exclusivamente humano, y se inaugura una nueva etapa donde los Recursos Humanos también deberán gestionar inteligencias no humanas.** Esto interpela profundamente los marcos normativos, éticos y organizacionales actuales, y obliga a anticipar nuevas formas de certificación, formación y liderazgo en escenarios de alta hibridación cognitiva.

Tabla sobre los vacíos Regulatorios y Desafíos Normativos:

Dimensión	Situación Actual (Argentina y Uruguay)	Sugerencia Estratégica
Protección de datos personales	Leyes generales desactualizadas (ej. Ley 25.326) que no contemplan decisiones algorítmicas.	Actualizar legislación para incluir derecho a explicación, consentimiento algorítmico y trazabilidad.
Normativa específica para IA Generativa	Inexistente. No hay disposiciones específicas para IA en procesos laborales.	Diseñar marcos regulatorios dinámicos, con protocolos sectoriales.
Supervisión y rendición de cuentas	No existen mecanismos de auditoría externa o protocolos internos estandarizados.	Crear entes reguladores independientes y comités de ética internos en organizaciones.
Caso disruptivo (The Agent Company)	No existe marco que regule organizaciones completamente algorítmicas.	Anticipar marcos normativos para modelos emergentes, con enfoque en gobernanza y derechos laborales.

Por otra parte, desde un enfoque metodológico, esta tesis se propuso construir un marco de análisis robusto a través de la triangulación entre conceptualización teórica, evidencia empírica regional y benchmarking internacional. La investigación contribuye a una actualización crítica del paradigma de reclutamiento en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, integrando variables tecnológicas, éticas, culturales y regulatorias que hasta ahora habían sido analizadas de forma fragmentada.

Al mismo tiempo, se posiciona al área de Recursos Humanos no solo como receptora pasiva de tecnologías externas, sino como un actor estratégico capaz de liderar procesos de transformación organizacional, impulsar nuevas competencias y construir entornos de innovación ética y sostenible.

Finalmente, el análisis e información recopilada en esta tesis permite proyectar cuatro líneas de trabajo prioritarias para el futuro inmediato:

- ✓ Formación profesional en IA Generativa para líderes de Recursos Humanos, que combine visión estratégica, ética algorítmica y habilidades técnicas básicas.
- ✓ Diseño de protocolos organizacionales de uso responsable de IAG, incluyendo evaluación de sesgos, consentimiento informado y revisión humana significativa.
- ✓ Desarrollo de marcos normativos adaptativos, con participación pública-privada y foco en protección de derechos de postulantes y transparencia institucional.
- ✓ Fomento de innovación inclusiva, asegurando que los beneficios de la IA lleguen a todos los sectores del mercado laboral, y no refuercen desigualdades.

En síntesis, dentro de los casos recabados empíricamente y la investigación a nivel documental, se destaca que la Inteligencia Artificial Generativa no solo revoluciona las herramientas disponibles para los procesos de contratación, sino que redefine las bases estructurales sobre las que se toman decisiones, se organiza el trabajo y se articulan las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

Su irrupción inaugura un nuevo paradigma en la gestión del talento, donde la eficiencia, la personalización y la escala conviven con dilemas éticos, desafíos culturales y vacíos regulatorios. Las organizaciones que logren anticiparse a esta transformación con una visión estratégica, ética y colaborativa estarán mejor posicionadas para liderar en entornos inciertos, complejos y altamente tecnológicos. En cambio, aquellas que enfrenten este cambio de forma reactiva o desarticulada corren el riesgo de profundizar desigualdades, perder legitimidad institucional y quedar rezagadas tanto competitiva como socialmente.

Con el fin de resumir de forma ejecutiva la propuesta del estudio y las percepciones obtenidas, a continuación, se presentan las respuestas a las preguntas de investigación que guiaron este estudio. Cada una de ellas ha sido abordada de manera transversal a lo largo del desarrollo de la tesis, y aquí se sintetizan de forma argumentativa.

✓ **Preguntas de investigación:**

Pregunta 1: ¿Cuáles son las implicancias y alcances de la implementación de la IA Generativa en los procesos de contratación de personal?

La implementación de IA Generativa en procesos de contratación conlleva implicancias que superan la simple automatización de tareas operativas, configurándose como una transformación estructural en la lógica misma del reclutamiento. Esta tecnología permite rediseñar el ciclo completo de selección (desde la redacción automatizada de perfiles hasta simulaciones conversacionales y filtrado inteligente de candidatos) incorporando capacidades cognitivas artificiales en etapas antes reservadas al juicio humano.

Los hallazgos empíricos revelan que su impacto se manifiesta en tres planos interrelacionados:

Tabla sobre el Impacto de la IA Generativa en Procesos de Contratación:

Dimensión	Descripción del impacto	Implicancias organizacionales
Eficiencia operativa	Reducción de tiempos en screening, entrevistas y coordinación. Disminución de costos administrativos.	Permite redirigir esfuerzos hacia tareas estratégicas y optimizar los recursos del área.
Calidad del matching	Mejora en la detección de talento mediante análisis de patrones, trayectorias no lineales y perfiles no tradicionales.	Incrementa la diversidad y pertinencia del talento preseleccionado.
Experiencia del candidato	Procesos más ágiles, interactivos y personalizados. Mayor percepción de profesionalismo.	Mejora la marca empleadora y eleva la tasa de conversión de postulaciones.

No obstante, estos beneficios conviven con riesgos éticos críticos, como la opacidad de los algoritmos, la reproducción de sesgos históricos y la exclusión de perfiles no convencionales.

En términos de alcance, la IA Generativa habilita nuevas capacidades técnicas, pero exige simultáneamente el desarrollo de marcos de gobernanza, auditoría, transparencia y supervisión ética que aún están ausentes en la mayoría de las organizaciones relevadas. Su potencial solo podrá realizarse de forma legítima si se inscribe en procesos de implementación responsables, contextualizados y con participación de todos los actores involucrados.

Pregunta 2: ¿Cómo evolucionará el uso de la IA Generativa en la contratación de personal en los próximos cinco años y cuáles serán sus implicancias para la gestión del talento?

Los hallazgos y recopilación de información en esta tesis destacan que el uso de la IA Generativa en Recursos Humanos evolucionará hacia modelos de colaboración híbrida, donde los algoritmos no solo automatizarán tareas operativas, sino que asumirán funciones analíticas, evaluativas y decisorias en conjunto con profesionales humanos. En esta transición, el rol del área de Recursos Humanos dejará de ser ejecutor de procesos para convertirse en curador de experiencias algorítmicas, responsable de diseñar, auditar y gobernar los sistemas de IA utilizados.

Acorde a la información obtenida, en los próximos cinco años, se espera una creciente integración de IA Generativa en:

- ✓ La planificación estratégica de talento (anticipando necesidades futuras).
- ✓ La construcción de experiencias de selección hiperpersonalizadas.
- ✓ La evaluación de soft skills mediante simulaciones conversacionales.
- ✓ La predicción de rotación y performance desde el inicio del proceso.

Este escenario exigirá repensar profundamente las competencias del área, incluyendo alfabetización digital, ética algorítmica, ingeniería de prompts y liderazgo en entornos de inteligencia aumentada. Al mismo tiempo, obligará a diseñar nuevos protocolos de onboarding, esquemas de inclusión y sistemas de monitoreo continuo, capaces de sostener decisiones equitativas, transparentes y culturalmente sensibles.

Pregunta 3: ¿Cuáles son las tendencias emergentes en la aplicación de IA Generativa que podrían transformar los modelos tradicionales de reclutamiento y selección?

Los datos recopilados logran identificar un conjunto de tendencias emergentes que están desafiando los pilares clásicos del reclutamiento lineal basado en juicio humano unidimensional. Estas innovaciones no solo reconfiguran el cómo se selecciona, sino también quién selecciona, con qué criterios y en qué temporalidades. Entre las más relevantes se destacan:

Tabla con las tendencias emergentes de IA Generativa en Reclutamiento

Tendencia Emergente	Funcionalidad Principal	Impacto Potencial en la Selección
Entrevistas asincrónicas con IA	Diálogos automatizados adaptativos que simulan entrevistas.	Reducción de tiempos, mejora en la experiencia del candidato.
Análisis semántico de CVs	Evaluación avanzada del lenguaje utilizado en perfiles profesionales.	Identificación más precisa de competencias y trayectorias.
Redacción dinámica de puestos	Generación automática de descripciones personalizadas según el perfil buscado.	Mejor atracción de talento y segmentación de postulaciones.
Medición de encaje cultural	Algoritmos que correlacionan valores organizacionales con señales conductuales.	Selección más alineada con la cultura interna.
Evaluación en tiempo real	Procesamiento y calificación simultánea durante la interacción del candidato.	Decisiones más ágiles y menos carga operativa para el equipo de RRHH.

Estas innovaciones están dando lugar a nuevas funciones organizacionales, como los Prompt, figura emergente que diseña e interpreta los diálogos entre candidatos e IA. Esta transformación redefine el campo profesional: el juicio experto humano ya no desaparece, pero se ve resignificado dentro de una lógica de co-producción algorítmica.

Como se argumentó en capítulos anteriores, estas tendencias implican una ruptura conceptual con el modelo tradicional de reclutamiento, abriendo paso a sistemas multicapas, adaptativos y personalizados, donde la eficiencia técnica debe ir acompañada de gobernanza ética y sensibilidad contextual.

Pregunta 4: ¿De qué manera la IA Generativa puede ser integrada en estrategias organizacionales para promover una mayor inclusión y diversidad en los procesos de contratación?

La Inteligencia Artificial Generativa puede convertirse en una aliada poderosa para promover la inclusión y la diversidad en los procesos de selección, siempre que su diseño e implementación respondan a principios éticos robustos. Los hallazgos de los casos de entrevista expuestos anteriormente indican que la clave no reside en la tecnología en sí misma, sino en las decisiones humanas que orientan su configuración.

Acorde a lo obtenido, para que la IA Generativa contribuya efectivamente a ampliar los márgenes de inclusión, es necesario:

- ✓ Entrenar modelos con datasets diversos y representativos, que eviten replicar sesgos históricos de género, edad, etnia, nivel educativo o lugar de residencia.
- ✓ Auditar algoritmos de forma periódica, mediante equipos interdisciplinarios que combinen experticia técnica con perspectiva de derechos humanos.
- ✓ Incorporar mecanismos de supervisión humana significativa, especialmente en decisiones sensibles como la preselección o el descarte de candidatos.
- ✓ Diseñar procesos que incluyan formatos adaptativos (como interfaces accesibles o lenguaje inclusivo) y que contemplen perfiles no tradicionales o trayectorias laborales disímiles.

Los casos analizados en la tesis, como Mercado Libre y Globant, muestran que una arquitectura ética deliberada permite aprovechar las capacidades de la IA sin resignar equidad. En contraste, los riesgos de exclusión algorítmica persisten cuando se delega la toma de decisiones a sistemas opacos o mal entrenados.

Por tanto, la IA Generativa puede ser una herramienta transformadora para la inclusión, pero su impacto dependerá de las reglas institucionales, culturales y técnicas que la enmarquen. No hay neutralidad tecnológica: toda implementación de IA es también una decisión política sobre a quién se incluye, cómo se mide el mérito, y qué valores orientan el proceso de contratación.

En síntesis, lejos de tratarse de una simple mejora técnica o avance tecnológico tradicional, la Inteligencia Artificial Generativa redefine los marcos operativos, estratégicos y simbólicos desde los cuales las organizaciones piensan, evalúan y gestionan el talento humano. Aquí se observa que su implementación genera impactos de orden estructural en las prácticas de reclutamiento, exige nuevas competencias profesionales y plantea desafíos ético-normativos que no pueden ser desatendidos.

Por ello, sobre los datos obtenidos en las empresas mencionadas y la literatura científica recopiladas se destaca que el que no debe leerse como un cierre definitivo, sino como una invitación a profundizar el análisis, acompañar el cambio con responsabilidad, y diseñar estrategias regionalmente relevantes que articulen eficiencia con equidad, tecnología con propósito y automatización con criterio humano. Solo así será posible transitar hacia modelos de Recursos Humanos que no solo sean más ágiles, sino también más justos, inclusivos y sostenibles.

Tabla con hallazgos por pregunta de investigación

Pregunta de investigación	Hallazgos principales
¿Cuáles son las implicancias y alcances de la implementación de la IA Generativa en los procesos de contratación de personal?	Impacto estructural en reclutamiento: automatización de tareas, mejora del matching, personalización de experiencia. Impone nuevas exigencias éticas y de gobernanza.
¿Cómo evolucionará el uso de la IA Generativa en la contratación de personal en los próximos cinco años y cuáles serán sus implicancias para la gestión del talento?	Tendencia hacia modelos híbridos humano-IA. Se redefinen roles, procesos y competencias de Recursos Humanos, con foco en diseño, curaduría y auditoría algorítmica.
¿Cuáles son las tendencias emergentes en la aplicación de IA Generativa que podrían transformar los modelos tradicionales de reclutamiento y selección?	Uso de chatbots, análisis semántico de CVs, descripciones dinámicas de roles, nuevas profesiones como 'prompt engineer'. Ruptura con el juicio humano unilineal.
¿De qué manera la IA Generativa puede ser integrada en estrategias organizacionales para promover una mayor inclusión y diversidad en los procesos de contratación?	Puede ampliar márgenes de inclusión si se aplica con salvaguardas éticas (datasets balanceados, auditoría, supervisión humana). Riesgo de exclusión si no se regula adecuadamente.

✓ **Cumplimiento de los Objetivos estipulados:**

Objetivo 1: Identificar los principales usos y tendencias de la IA Generativa en los procesos de contratación, como la redacción de descripciones de empleo, la evaluación de CVs y la generación de entrevistas simuladas.

Este objetivo fue plenamente alcanzado en los capítulos 3.1 y 3.2, donde se caracterizaron en profundidad las funcionalidades específicas que la IA Generativa permite incorporar a lo largo del proceso de selección. Se documentaron aplicaciones concretas como Olivia AI, HireVue y ChatGPT, cuyas implementaciones en entornos reales han demostrado capacidad para automatizar tareas clave del ciclo de reclutamiento: redacción de anuncios personalizados, screening algorítmico de CVs, simulación de entrevistas y análisis conversacional.

Asimismo, se analizaron tendencias emergentes como la generación dinámica de contenido, la personalización escalada del proceso y la integración de capacidades predictivas para anticipar la adecuación y permanencia del candidato. Estas prácticas fueron contrastadas con evidencia empírica recabada en las entrevistas del Capítulo 5, lo que permitió validar su presencia incipiente en organizaciones de Argentina y Uruguay.

En conjunto, los hallazgos en estas experiencias mencionadas configuran que la IA Generativa no solo transforma herramientas, sino que redefine el flujo operativo del reclutamiento en clave proactiva, adaptativa y cognitiva.

Tabla con objetivos sobre Usos y Tendencias de la IA Generativa en Contratación:

Usos de la IA Generativa en la contratación	Tendencias emergentes detectadas
Redacción automatizada de descripciones de puestos	Personalización dinámica de contenidos por industria y seniority
Análisis semántico y narrativo de CVs mediante modelos LLM	Expansión hacia criterios de matching no tradicionales (soft skills, trayectoria no lineal)
Simulación de entrevistas mediante chatbots inteligentes	Desarrollo de entrevistas asincrónicas con adaptabilidad cultural y técnica
Filtros preliminares basados en señales contextuales y predictivas	Avance hacia el scoring algorítmico en tiempo real
Interacción conversacional con candidatos durante el proceso	Incorporación de IA para generar experiencias de usuario más inclusivas y ágiles
Generación automatizada de feedback inicial al postulante	Aplicación de IA para mejorar la percepción de transparencia y engagement

Objetivo 2: Evaluar los beneficios y riesgos asociados con la aplicación de IA Generativa, incluyendo eficiencia operativa, impacto en la diversidad e inclusión, y consideraciones de privacidad y seguridad de datos.

Este objetivo fue abordado de manera transversal y crítica a lo largo de los capítulos 3.5 y 4.1, donde se contrastaron los beneficios operativos reportados por las organizaciones con los principales dilemas éticos emergentes.

En términos de beneficios, se identificó un impacto directo y medible en la eficiencia operativa de los procesos de contratación. La IA Generativa ha permitido automatizar tareas repetitivas como la redacción de descripciones de puestos, la clasificación de CVs, la generación de entrevistas simuladas y la elaboración de informes personalizados, lo que se traduce en reducción de tiempos, optimización de recursos humanos y una mejora en la experiencia del candidato (Mohanty & Vyas, 2022; Upadhyay & Khandelwal, 2020).

A su vez, la escalabilidad y adaptabilidad de los modelos generativos permite sostener procesos de reclutamiento masivo sin pérdida de calidad ni personalización, particularmente en industrias intensivas en capital humano como las consultoras de outsourcing o empresas tecnológicas en expansión regional.

Desde una perspectiva de impacto en diversidad e inclusión, se logró percibir un potencial positivo en la medida en que estas tecnologías permiten adaptar procesos a perfiles neurodivergentes o generar formatos accesibles, reduciendo barreras tradicionales en la evaluación de candidatos. Sin embargo, este potencial solo se realiza si la IA es entrenada y supervisada adecuadamente. El riesgo de reproducción de sesgos históricos (de género, edad, etnia, discapacidad o trayectorias no lineales) es alto cuando los algoritmos se construyen sobre datasets sesgados o no auditados (Buolamwini & Gebru, 2018; Rudman & Bruwer, 2022).

Tal como se desarrolló en el Capítulo 4.1, la opacidad algorítmica y la ausencia de mecanismos de explicabilidad pueden amplificar desigualdades estructurales, afectando directamente la justicia procedimental en los procesos de contratación.

Respecto a las consideraciones de privacidad y seguridad de los datos, se identificaron tensiones relevantes. Si bien la IA Generativa permite operar sobre grandes volúmenes de información no estructurada (como texto libre en encuestas internas, respuestas de candidatos o registros de performance), la trazabilidad de los datos utilizados, su almacenamiento y su reutilización plantea riesgos en contextos con marcos regulatorios aún en construcción, como los de Argentina y Uruguay. La falta de un "derecho a explicación" formal (UNESCO, 2023) y la escasa existencia de protocolos internos de gobernanza algorítmica convierten estos riesgos en desafíos estratégicos urgentes para las organizaciones.

El análisis empírico se complementó con evidencia cuantitativa y cualitativa. Se incorporaron percepciones recogidas durante las entrevistas a líderes de Recursos Humanos, quienes destacan la utilidad operativa de la IA Generativa, pero también reconocen que su uso actual carece de marcos éticos y normativos robustos. Asimismo, se presentó un radar de riesgos (Figura 4.1) que sistematiza los principales puntos críticos en torno a opacidad, sesgo, vigilancia, exclusión algorítmica y confianza organizacional.

Finalmente, se destacó que el balance entre beneficios y riesgos no es inherente a la tecnología, sino que depende del marco de gobernanza institucional, de la capacidad de los equipos de RR.HH. para supervisar su uso y de las decisiones estratégicas que guíen su implementación. Las organizaciones que prioricen la explicabilidad, la transparencia, la inclusión y el control humano significativo podrán capitalizar los beneficios de la IA Generativa sin comprometer sus principios éticos ni su legitimidad social.

Cuadro con objetivos sobre Beneficios y Riesgos de la IA Generativa:

Categoría	Beneficios Observados	Riesgos Identificados
Eficiencia Operativa	Automatización de tareas repetitivas; reducción de tiempo promedio de contratación en más del	Desplazamiento de funciones humanas sin reentrenamiento adecuado; dependencia excesiva del algoritmo.

	30% (Upadhyay & Khandelwal, 2020).	
Experiencia del Candidato	Personalización del proceso; onboarding automatizado y simulaciones adaptadas al perfil (Mohanty & Vyas, 2022).	Percepción de despersonalización; pérdida de contacto humano en etapas sensibles (Randstad, 2024).
Diversidad e Inclusión	Capacidad de adaptar formatos de evaluación a perfiles neurodivergentes; ampliación de accesibilidad.	Reproducción de sesgos históricos por entrenamiento algorítmico sin validación; penalización a trayectorias no lineales.
Privacidad y Seguridad de Datos	Análisis masivo de datos no estructurados con modelos generativos; predicción de rotación y engagement.	Vulneración de datos sensibles; uso sin consentimiento de datos internos; ausencia de marcos regulatorios claros (UNESCO, 2023).
Ética y Gobernanza Algorítmica	Optimización de decisiones basada en datos; generación de contenido explicativo para RR.HH. (Tambe et al., 2019).	Falta de explicabilidad y trazabilidad en decisiones; opacidad algorítmica; riesgo de exclusión sin revisión humana (Buolamwini & Gebru, 2018).

Objetivo 3: Analizar casos de éxito y fallas en la implementación de IA Generativa en empresas nacionales e internacionales, destacando lecciones aprendidas.

Para este objetivo que fue a nivel regional, se abordaron casos de empresas de Argentina y Uruguay, como Mercado Libre, PedidosYa, Randstad Uruguay, Hospital Británico del Uruguay, etc.

En el caso de Mercado Libre, se documentó la implementación de sistemas generativos entrenados para redactar automáticamente respuestas a postulantes, analizar compatibilidades de perfiles y generar informes ejecutivos sobre procesos de atracción. Esta implementación, enmarcada en un entorno digitalmente maduro y con un equipo robusto de People Analytics, permitió reducir en un 40% los tiempos de respuesta en procesos masivos, mejorar la experiencia del candidato y posicionar a la compañía como referente regional en automatización ética.

Por su parte, Randstad Uruguay ha avanzado con una estrategia de integración progresiva de IA Generativa en procesos de screening inicial, simulación de entrevistas asincrónicas y diseño automatizado de onboarding. Esta adopción fue evaluada positivamente por su enfoque gradual, supervisado y con fuerte presencia del juicio humano en las etapas críticas. El modelo híbrido Randstad demostró que la adopción tecnológica no requiere disrupciones radicales para generar impacto, siempre que se priorice la coherencia con la cultura organizacional y se asegure la capacitación del equipo de Recursos Humanos.

En contraste, emergieron tensiones técnicas al optar por una automatización casi total de su proceso de selección, utilizando modelos de IA Generativa para predecir compatibilidad de candidatos, realizar entrevistas simuladas, tomar decisiones de shortlist y emitir recomendaciones de contratación sin intervención humana. Si bien se lograron mejoras operativas significativas en términos de velocidad y cobertura, se destacó cómo la percepción de deshumanización del proceso, la imposibilidad de explicar decisiones algorítmicas y una reducción en la diversidad de los perfiles seleccionados, por reproducir sesgos presentes en los datos históricos. Este caso permitió ilustrar el riesgo de delegar en exceso sin contar con políticas de gobernanza algorítmica robustas.

Se puede concluir a través de estos casos sumados a literatura científica expuesta anteriormente que, sin auditoría constante, incluso los algoritmos más avanzados tienden a reforzar sesgos de clase, edad y género, minando los esfuerzos de inclusión. Esta información arrojada podría ser fundamental para identificar de que la supervisión humana significativa, la transparencia y la trazabilidad deben ser principios rectores de cualquier implementación de IA Generativa.

De este conjunto de casos, se derivaron lecciones transversales:

- ✓ La madurez digital del equipo de Recursos Humanos junto con su capacidad de interpretar resultados y ajustar modelos, es una variable crítica para el éxito.
- ✓ La cultura organizacional actúa como facilitadora o barrera: organizaciones orientadas al aprendizaje y con valores centrados en el colaborador logran integrar la IA Generativa sin afectar la experiencia humana.
- ✓ Las implementaciones exitosas no solo priorizan la eficiencia, sino también la ética de diseño y el respeto por los valores institucionales.

Las fallas más recurrentes están asociadas a: déficit de gobernanza, falta de validación contextual, y desconexión entre el algoritmo y las particularidades del mercado laboral local.

En conjunto, este objetivo permitió construir un panorama realista, situado y estratégicamente útil para organizaciones de Argentina y Uruguay que desean adoptar tecnologías emergentes sin caer en el rechazo conservador. Las lecciones derivadas son aplicables como guía de buenas prácticas para futuras implementaciones.

Cuadro con casos de Éxito y Fallas en la Implementación de IA Generativa:

Empresa	Tipo de implementación	Observaciones	Lecciones aprendidas
Mercado Libre	Automatización avanzada de respuestas, informes y análisis de perfiles	Reducción del 40% en los tiempos de respuesta; mejora de experiencia del candidato	Alta madurez digital y ética algorítmica permiten escalar sin deshumanizar
Randstad Uruguay	Screening inicial con IA, entrevistas asincrónicas y onboarding automatizado	Agilidad en procesos sin perder control humano; aceptación interna positiva	Modelo híbrido más gradual y efectivo en contextos con menor presupuesto
The Agent Company (EE.UU.)	Automatización total del proceso de selección, sin intervención humana	Mayor velocidad operativa, pero baja diversidad y percepción de deshumanización	Riesgo alto sin gobernanza; la eficiencia no justifica la pérdida de valores organizacionales
Startups de Silicon Valley (estudio CMU)	Sistemas de IA Generativa para preselección, entrevistas y scoring	Eficiencia técnica alta pero sesgos reproducidos (edad, género, clase)	La trazabilidad y revisión periódica de modelos son claves para la equidad

Objetivo 4: Investigar el marco regulatorio vigente en Argentina y Uruguay en relación con el uso de IA en Recursos Humanos, identificando posibles vacíos legales y áreas de mejora.

Los casos analizados en esta tesis, revelaron que ambos países carecen de marcos regulatorios específicos aplicables a sistemas de IA en entornos de contratación laboral, lo que genera una zona gris jurídica en un contexto de rápida adopción tecnológica.

En el caso de Argentina, si bien se encuentra vigente la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales, promulgada en el año 2000, la normativa no contempla de forma explícita la automatización algorítmica de decisiones, el consentimiento informado frente a sistemas de IA, ni el derecho a una explicación humana en casos de rechazo laboral automatizado. Tampoco se establece la obligación de realizar auditorías independientes ni se define la figura del “impacto algorítmico” como categoría jurídica. Aunque la

Agencia de Acceso a la Información Pública ha emitido algunas recomendaciones, estas no tienen fuerza de ley ni contemplan particularidades del sector de Recursos Humanos.

En Uruguay, rige la Ley 18.331 de Protección de Datos Personales, con ciertas mejoras introducidas respecto a derechos ARCO (acceso, rectificación, cancelación y oposición), pero aún sin una mención explícita a la toma de decisiones automatizadas en el ámbito laboral. No existen lineamientos vinculantes sobre el uso ético de la IA en Recursos Humanos, ni obligaciones formales de trazabilidad o gobernanza algorítmica. La Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales (URCDP) ha comenzado a emitir lineamientos generales, pero estos no han sido traducidos aún en un marco normativo concreto.

El análisis comparativo incorporó como referencia el AI Act de la Unión Europea, que establece categorías de riesgo para los sistemas de IA (incluyendo los procesos de contratación como “alto riesgo”), e impone exigencias específicas como la explicabilidad, auditabilidad, documentación técnica, supervisión humana significativa, y sistemas de gestión de riesgos proactivos. Esta normativa fue destacada como referente internacional para futuras adaptaciones en América Latina.

Entre los vacíos más significativos identificados se encuentran:

- ✓ La ausencia de un “derecho a explicación” para los candidatos evaluados por sistemas automatizados.
- ✓ La falta de protocolos sobre consentimiento explícito para el uso de IA Generativa en la selección.
- ✓ La inexistencia de regulación sobre la responsabilidad en caso de sesgos discriminatorios generados por algoritmos.
- ✓ La carencia de instancias externas de auditoría y validación algorítmica, incluso en procesos masivos de contratación pública.

Ante este panorama y con las connotaciones recogidas, se propusieron dos estrategias complementarias:

- ✓ Reforma legal progresiva, inspirada en el AI Act europeo pero adaptada al contexto institucional y económico latinoamericano, incorporando principios como transparencia, intervención humana significativa y mitigación de sesgos.

- ✓ Protocolos organizacionales internos, como guías éticas, manuales de IA responsable, comités de gobernanza algorítmica y sistemas internos de trazabilidad, que actúen como mecanismos de autorregulación hasta tanto exista legislación formal. Estos protocolos podrían incluir criterios mínimos de explicabilidad, control humano y revisión periódica de modelos.

Este abordaje permitió no solo mapear el estado actual de las normativas, sino también ofrecer recomendaciones tangibles a nivel corporativo y legislativo, fortaleciendo la articulación entre innovación tecnológica y derechos fundamentales. En consecuencia, el objetivo 4 fue cumplido de manera integral, aportando un marco de reflexión crítica y soluciones operativas al vacío regulatorio existente en la región.

Cuadro con objetivo sobre Marco Regulatorio sobre IA Generativa en Recursos Humanos:

País / Región	Legislación vigente	Vacíos identificados	Recomendaciones
Argentina	Ley 25.326 de Protección de Datos Personales (2000)	No contempla decisiones automatizadas, ni derecho a explicación, ni auditorías de IA	Actualizar ley con principios del AI Act; incorporar gobernanza algorítmica y trazabilidad
Uruguay	Ley 18.331 de Protección de Datos Personales	Sin mención explícita a IA; falta de lineamientos sobre decisiones automatizadas y sesgos	Emitir regulación específica; articular URCDP con sector laboral para definir marcos éticos
Unión Europea (referencia)	AI Act (2024, en proceso de implementación)	Define contratación como uso de ‘alto riesgo’, exige documentación, monitoreo y explicabilidad	Adaptar el enfoque de riesgo y control a realidades institucionales latinoamericanas
Empresas privadas (propuesta)	No hay regulación obligatoria en la región	Escasa autorregulación; alta dependencia de proveedores tecnológicos	Crear protocolos internos, comités éticos y auditorías periódicas como medidas proactivas

La evidencia recogida en esta recopilación, permite afirmar que la adopción de IA Generativa en Recursos Humanos ya no es una opción futurista, sino una realidad

operativa que redefine profundamente los procesos de contratación. Sin embargo, su despliegue actual avanza más rápido que la ética, la regulación y la supervisión organizacional que deberían acompañarlo. Mientras los beneficios son tangibles, los riesgos (especialmente en términos de sesgo, opacidad y deshumanización) se vuelven ineludibles.

En este contexto, el verdadero desafío no es tecnológico, sino estratégico, ético y político: decidir cómo, cuándo y bajo qué principios se debe integrar la inteligencia artificial al corazón de las decisiones laborales.

Tabla con resultados alcanzados en relación con los objetivos específicos

N.º	Objetivo específico	Cumplimiento	Resultados clave
1	Identificar los principales usos y tendencias de la IA Generativa en los procesos de contratación.	Cumplido	Se identificaron usos como redacción automatizada de descripciones, análisis de CVs, entrevistas simuladas y generación de onboarding personalizado. Se sistematizaron tendencias como automatización cognitiva, personalización y adopción progresiva en Latinoamérica, especialmente en empresas como Randstad y Mercado Libre.
2	Evaluar los beneficios y riesgos asociados con la aplicación de IA Generativa, incluyendo eficiencia operativa, impacto en diversidad, privacidad y ética.	Cumplido	Se evidenció una mejora operativa (reducción de tiempos, escalabilidad), pero también riesgos críticos: sesgos algorítmicos, opacidad, déficit normativo y riesgo de exclusión. Se presentó un radar ético y un cuadro de balance entre beneficios y riesgos, integrando literatura académica y entrevistas con referentes regionales.
3	Analizar casos de éxito y fallas en la implementación de IA Generativa, destacando lecciones aprendidas.	Cumplido	Se estudiaron casos en Argentina, Uruguay y EE.UU. con distintos niveles de madurez digital. Se destacaron buenas prácticas (modelo híbrido con control humano) y fallas (automatización sin gobernanza). Se elaboró un cuadro comparativo (Objetivo 3) y se subrayó la importancia del contexto organizacional, la supervisión y la adaptabilidad.

4	Investigar el marco regulatorio vigente en Argentina y Uruguay, identificando vacíos legales y áreas de mejora.	Cumplido	Se confirmó la ausencia de legislación específica en ambos países. Se propuso adaptar principios del AI Act europeo al contexto regional y desarrollar protocolos internos de gobernanza algorítmica como medida transitoria. Se sintetizó esta información en una tabla de análisis normativo (Objetivo 4) con foco en riesgos, vacíos y recomendaciones.
---	---	----------	--

A modo de dar cierre a estas conclusiones y a partir del análisis teórico y empírico desarrollado en esta tesis, se identifican un conjunto de implicancias estratégicas clave para las organizaciones que deseen integrar IAG en sus procesos de Recursos Humanos.

Estas implicancias abarcan dimensiones tecnológicas, éticas, organizacionales y formativas, y permiten delinear un conjunto de recomendaciones aplicables al contexto específico de Argentina y Uruguay.

Tabla con Implicancias estratégicas y recomendaciones específicas por dimensión

Dimensión	Implicancia estratégica	Sugerencia aplicable (AR/UY)
Tecnológica	La adopción de IAG demanda infraestructura digital y capacidades de integración con sistemas existentes.	Realizar auditorías tecnológicas internas y diseñar hojas de ruta de adopción progresiva.
Ética y regulatoria	Existen vacíos normativos que dificultan una implementación segura y justa.	Conformar comités internos de revisión ética y promover protocolos inspirados en el AI Act europeo.
Cultural y organizacional	El cambio tecnológico desafía identidades y modelos de gestión tradicionales.	Desarrollar talleres de sensibilización sobre sesgos y fomentar una cultura colaborativa de adopción tecnológica.
Formativa y de capacidades	El éxito de la IAG depende del upskilling del área de RR.HH. y de nuevas competencias híbridas.	Implementar programas de formación en IA para HR Partners y líderes operativos.
Inclusión y diversidad	El uso de IAG puede ampliar o restringir los	Incorporar criterios de diversidad desde el diseño

	márgenes de equidad en el acceso al empleo.	de modelos y auditar sus impactos regularmente.
Liderazgo	La falta de visión estratégica puede limitar el escalamiento de experiencias exitosas.	Empoderar líderes con visión digital y definir sponsor internos de innovación responsable.
Vinculación externa	Las alianzas con proveedores y universidades pueden acelerar la maduración tecnológica.	Establecer convenios de co-innovación con startups, hubs académicos o tecnólogos sociales.

6.2 Recomendaciones para una implementación adecuada:

A partir del análisis desarrollado a lo largo de esta tesis se presenta a continuación una serie de recomendaciones concretas para empresas públicas y privadas tanto en Argentina como en Uruguay que buscan incorporar IA Generativa en sus procesos de selección, contratación y gestión del talento. Estas propuestas no persiguen un ideal de adopción tecnológica lineal, sino una guía operativa (con base en los casos empíricos expuestos y literatura científica recabada) para promover una integración responsable, inclusiva y adaptada a los desafíos socio productivos del Cono Sur.

La finalidad de estas sugerencias es doble: maximizar las ventajas operativas y estratégicas de la IA Generativa en Recursos Humanos, y al mismo tiempo, minimizar los riesgos éticos, regulatorios y culturales que podrían comprometer la sostenibilidad organizacional. En un entorno caracterizado por brechas digitales, marcos normativos en desarrollo y resistencias internas, la implementación efectiva de esta tecnología dependerá del diseño de políticas activas, metodologías específicas y marcos de gobernanza claros.

En este marco, se presentan a continuación tablas comparativas y visuales que sintetizan los principales beneficios y riesgos, los desafíos de implementación detectados, y de casos de éxito locales que permiten comprender cómo empresas de la región ya están incorporando IA Generativa en su operación cotidiana.

1. Eje estratégico: redefinir el rol del área de Recursos Humanos:

La irrupción de la IA en los procesos organizacionales plantea un desafío ineludible para el área de Recursos Humanos: abandonar definitivamente su rol tradicional y asumir una posición central en la transformación digital de las empresas. Ya no alcanza con administrar talento o garantizar la eficiencia operativa. En el nuevo ecosistema laboral, Recursos Humanos debe diseñar y gobernar entornos de colaboración híbridos, donde interactúan personas, datos, algoritmos y decisiones estratégicas.

En contextos como Argentina y Uruguay, donde muchas organizaciones aún operan con estructuras jerárquicas tradicionales y bajo niveles de madurez digital dispares, esta redefinición resulta especialmente crítica. Si Recursos Humanos no lidera el cambio, quedará relegado a un rol operativo, mientras otras áreas (IT, Finanzas, Marketing) tomarán decisiones clave sobre automatización, capacitación o incluso contratación. La oportunidad es clara: Recursos Humanos puede transformarse en el eje articulador entre innovación tecnológica y cultura organizacional.

Recomendaciones específicas:

- ✓ **Reconvertir el rol de RR.HH. en un actor estratégico de transformación digital.**

Esto implica dotar al área de nuevas capacidades, autonomía presupuestaria y participación en los comités de innovación, estrategia y tecnología. En muchas empresas locales (por ejemplo, bancos medianos, PYMEs industriales y firmas agroexportadoras), RR.HH. sigue funcionando como una unidad de soporte. Revertir esto requiere liderazgo interno, alianzas interáreas y formación directiva.

- ✓ **Promover la incorporación de perfiles híbridos en los equipos.**

La transformación no podrá ser gestionada solo por psicólogos o generalistas. Se necesitan analistas de datos, especialistas en ética algorítmica, ingenieros de prompts y perfiles interdisciplinarios con formación dual en tecnología y personas. Empresas como Globant o PedidosYa, que ya utilizan IA para personalizar rutas de aprendizaje y evaluar desempeño, ofrecen modelos de equipos mixtos replicables en el ecosistema local.

- ✓ **Incluir la IAG en el planeamiento estratégico del talento.**

No basta con reaccionar ante la llegada de herramientas externas. Recursos Humanos debe anticipar el impacto de la IAG sobre las competencias críticas, el diseño de puestos y la estructura futura de la organización. Esto implica rediseñar mapas de talento, prever reconversión de perfiles, y alinear los sistemas de evaluación a las nuevas formas de trabajo híbrido (humano-algoritmo).

2. Eje operativo: diseñar procesos de contratación centrados en el dato y en la experiencia:

La implementación de herramientas de IA Generativa no debería limitarse a automatizar pasos aislados del proceso de selección, sino a rediseñarlo integralmente desde una perspectiva basada en datos, evidencias y experiencia del candidato. Esto supone pasar de procesos fragmentados a flujos integrados, donde cada decisión esté sustentada por información relevante y donde el candidato sea considerado como usuario activo del sistema.

En el contexto de Argentina y Uruguay, muchas empresas continúan utilizando métodos manuales, formularios obsoletos o entrevistas estándar no estructuradas, lo que limita tanto la calidad de las contrataciones como la percepción de la marca empleadora. La IA ofrece una oportunidad concreta para superar esas barreras: permite redactar descripciones de puestos más inclusivas, evaluar compatibilidades en tiempo real y generar interacciones personalizadas que mejoran el engagement del candidato desde el primer contacto.

Además, la incorporación de análisis predictivos en etapas tempranas del proceso transforma la función del reclutamiento en un generador de valor estratégico, ya que permite alinear decisiones de contratación con los objetivos de largo plazo de la organización.

Recomendaciones específicas:

- ✓ Establecer un flujo de contratación digital integral que conecte todas las etapas del proceso.

Incluye desde la redacción del perfil hasta la bienvenida del nuevo ingreso (onboarding). El uso de herramientas como chatbots generativos para responder dudas, plataformas que analicen el lenguaje de los CV y generen entrevistas adaptativas, y sistemas de scoring algorítmico transparente, permite aumentar la velocidad sin sacrificar calidad. Empresas como PedidosYa o Mercado Libre ya trabajan con estas lógicas.

- ✓ Utilizar IA Generativa para diseñar descripciones de puestos inclusivas.

Modelos como GPT permiten adaptar el lenguaje a distintos públicos (ej.: mujeres en tecnología, personas con discapacidad, perfiles senior) reduciendo sesgos implícitos y aumentando la diversidad de postulantes. Esto es especialmente útil en sectores con brechas de género o acceso, como IT, logística o agroindustria.

- ✓ Incorporar herramientas de análisis predictivo.

Basadas en IA Generativa y People Analytics, estas herramientas permiten anticipar indicadores clave como: riesgo de rotación, ajuste cultural con el equipo, capacidad de

aprendizaje y desempeño futuro. Esto puede ser vital para compañías con alta rotación o con procesos de formación costosos, como en retail, servicios financieros o BPOs.

✓ **Medir la experiencia del candidato en cada etapa del proceso.**

La implementación de encuestas postproceso, análisis de sentimiento en entrevistas o feedback automatizado mediante IA ayuda a detectar cuellos de botella, sesgos ocultos o momentos críticos de abandono. Las empresas que monitorean sistemáticamente la experiencia del candidato tienen 2,4 veces más probabilidad de ser recomendadas como empleadores (según Randstad Workmonitor 2025).

Tabla con los principales desafíos de implementación en Argentina y Uruguay:

Desafío	Impacto Regional (ARG-URU)
Resistencia Cultural Interna	Alto
Falta de Capacitación Técnica	Medio
Brechas Digitales	Alto
Ausencia de Regulación Local	Muy Alto
Desconfianza en la Tecnología	Medio

Esta tabla resume los principales desafíos detectados para implementar soluciones de IA Generativa en los procesos de contratación en empresas de Argentina y Uruguay. Estos obstáculos fueron identificados a partir del análisis empírico realizado en esta tesis, así como de entrevistas con expertos y estudios de caso locales. Cada uno de ellos impacta en la viabilidad, la velocidad y la calidad de la adopción tecnológica en el área de Recursos Humanos.

3. Eje ético: garantizar procesos justos, transparentes y auditables:

La legitimidad social de la Inteligencia Artificial Generativa en Recursos Humanos no dependerá de su precisión técnica ni de su eficiencia operativa, sino de su capacidad para generar confianza. En particular, la confianza de candidatos, trabajadores y equipos de gestión en que las decisiones que afectan sus oportunidades laborales son tomadas bajo criterios de equidad, transparencia y rendición de cuentas.

En este sentido, no alcanza con declarar principios generales en una política de RR.HH.; es necesario diseñar protocolos, auditar modelos, comunicar claramente a los candidatos, y garantizar el principio de revisión humana significativa.

Este desafío se vuelve aún más urgente en contextos como los de Argentina y Uruguay, donde las regulaciones aún no alcanzan el nivel de precisión de marcos como el AI Act europeo, justamente por eso, las empresas que adopten buenas prácticas éticas desde el inicio no solo reducirán sus riesgos reputacionales, sino que podrán posicionarse como líderes en responsabilidad tecnológica.

Recomendaciones específicas:

- Diseñar protocolos éticos específicos para el uso de IA Generativa en selección.

Estos protocolos podrían incluir principios concretos como:

- ✓ Equidad algorítmica: evitar la reproducción de sesgos históricos.
- ✓ Explicabilidad: poder justificar cada decisión automatizada.
- ✓ Consentimiento informado: asegurar que el candidato sepa qué herramientas se están usando y con qué fin.
- ✓ No discriminación: establecer umbrales mínimos para resultados balanceados según género, edad, etnia, etc.

- Auditar periódicamente los modelos utilizados.

Las auditorías podrían ser internas o externas, técnicas y funcionales. No basta con revisar el código: hay que evaluar el impacto del sistema en la práctica.

Por ejemplo, una consultora que implemente IA para filtrar candidatos en búsquedas masivas debería analizar si ciertos perfiles (como mayores de 50 años, personas trans o con estudios no universitarios) son descartados de manera sistemática sin justificación objetiva.

- Incorporar revisión humana significativa en cada decisión crítica.

Esto implica mantener la intervención humana en etapas clave del proceso, como la preselección final, las entrevistas decisivas o la definición de ternas.

El enfoque human-in-the-loop garantiza que la IA no opere como “caja negra”, y que la decisión final pueda contemplar elementos que escapen al modelo automatizado, como el contexto familiar, el potencial de aprendizaje o la motivación del candidato.

- Informar con claridad y anticipación a los candidatos que están siendo evaluados con IA.

La transparencia no solo fortalece la confianza, sino que también reduce la ansiedad y la percepción de arbitrariedad. Esto puede incluir mensajes visibles en las plataformas de aplicación, una cláusula en la política de privacidad o incluso una guía con preguntas frecuentes sobre el uso de IA en la empresa.

La empresa Tata Consultancy Services Uruguay, por ejemplo, ya comunica este punto en sus procesos internos cuando utiliza IA para segmentar postulaciones.

Gráfico con prácticas Éticas Recomendadas y No Recomendadas en Selección con IA Generativa:

El siguiente gráfico resume doce prácticas éticas clave vinculadas a la implementación de IA Generativa en procesos de selección. Se diferencian claramente aquellas prácticas que deben promoverse en las organizaciones (✓ Recomendadas), de aquellas que deben evitarse por comprometer la transparencia, la justicia o el control humano (X No recomendadas).

Práctica Ética	Estado
Protocolo ético formal sobre IA en selección	✓ Recomendado
Auditorías de sesgos algorítmicos (mínimos semestrales)	✓ Recomendado
Consentimiento informado para candidatos	✓ Recomendado
Revisión humana en decisiones clave (Human-in-the-loop)	✓ Recomendado
Comunicación pública sobre IA en reclutamiento	✓ Recomendado
Indicadores de diversidad en algoritmos de selección	✓ Recomendado
Delegar 100% de decisiones al algoritmo sin intervención humana	X No recomendado
No informar al candidato sobre el uso de IA	X No recomendado
Usar datos históricos sin limpieza ni revisión	X No recomendado
Evaluar solo por CV sin interacción personal	X No recomendado
No tener mecanismos de reclamo o apelación	X No recomendado
No documentar el funcionamiento del sistema de IA	X No recomendado

4. Eje normativo: anticipar y adaptarse a marcos regulatorios emergentes:

En particular, tanto en Argentina como en Uruguay, el uso de IA en procesos de selección y contratación aún no está regulado de forma específica. Las leyes vigentes ofrecen lineamientos generales, pero no contemplan cuestiones clave como la trazabilidad algorítmica, la auditoría de decisiones automatizadas, o el consentimiento informado en entornos de IA.

Frente a este escenario de vacío normativo parcial, las organizaciones que adopten IA Generativa en procesos de Recursos Humanos tienen una oportunidad (y una responsabilidad) de actuar proactivamente. Esto no solo implica evitar sanciones futuras o preservar la reputación institucional, sino también construir un estándar interno de integridad tecnológica que anticipe los marcos legales emergentes y que garantice el respeto por los derechos fundamentales de trabajadores y candidatos.

Recomendaciones específicas:

- **Adoptar buenas prácticas inspiradas en marcos internacionales de referencia.**

El AI Act de la Unión Europea, por ejemplo, ofrece un enfoque basado en riesgos que clasifica el uso de IA en función de su impacto sobre los derechos humanos. Procesos de selección automatizados son considerados de “alto riesgo”, y deben cumplir con criterios como: supervisión humana significativa, documentación del modelo, y transparencia ante el usuario.

- **Colaborar con cámaras empresariales, organismos públicos y universidades.**

Esta colaboración es clave para coproducir marcos regulatorios adaptativos, que contemplen la realidad de las empresas locales y los avances tecnológicos globales. En Argentina, iniciativas como el Observatorio de IA de la Agencia de Acceso a la Información Pública, y en Uruguay, propuestas parlamentarias en discusión sobre derechos digitales, son espacios donde el sector privado puede influir y recibir orientación sobre cómo prepararse ante nuevas exigencias.

- **Crear mecanismos internos de monitoreo normativo y formación continua.**

Las empresas que trabajen con IA Generativa deben disponer de un sistema de vigilancia regulatoria interna, que identifique proyectos de ley, regulaciones internacionales y fallos judiciales relevantes. Este sistema debe integrarse con programas de capacitación periódica para los equipos de Recursos Humanos legales y tecnología.

Por ejemplo, bancos o aseguradoras con operaciones binacionales ya han comenzado a incluir talleres sobre “ética y regulación en IA aplicada” como parte de sus programas de compliance.

- Incorporar cláusulas contractuales claras sobre el uso de IA.

Tanto en los contratos laborales como en las políticas internas (ej. manual del empleado, código de conducta), es fundamental explicitar el uso de herramientas automatizadas en procesos de selección, evaluación o formación.

Asimismo, en las plataformas de postulación o evaluaciones digitales, se recomienda incorporar un consentimiento específico y destacado donde el postulante sea informado (en lenguaje claro y accesible) del uso de IA, sus límites, y el modo de apelación o reclamo.

Tabla sobre la comparación regulatoria de IA en países desarrollados y emergentes:

Esta tabla compara el abordaje normativo en torno a la implementación de IA contrastando países desarrollados con países emergentes. El objetivo es identificar brechas regulatorias y proponer recomendaciones que orienten la acción organizacional en entornos con legislación incipiente.

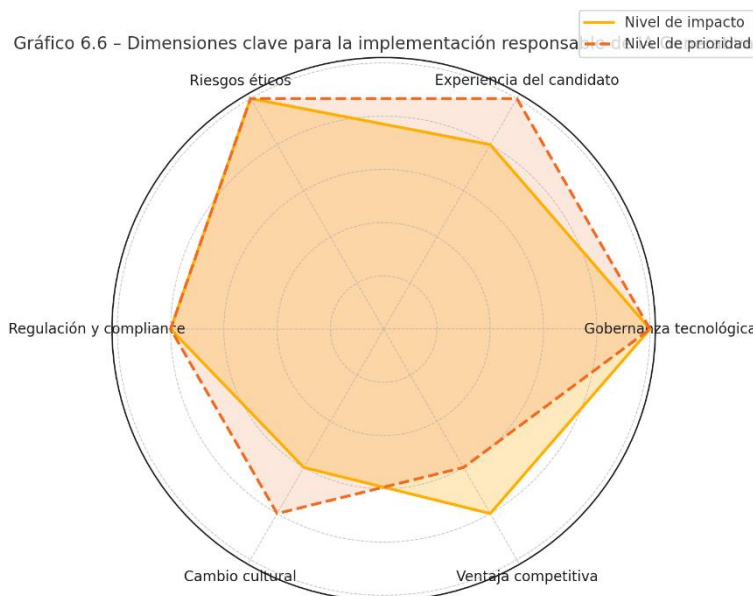
Eje Comparativo	Países Desarrollados	Países Emergentes	Sugerencia para empresas
Existencia de legislación específica sobre IA	Sí, en avance (AI Act, Executive Orders)	No, leyes generales de datos personales	Adoptar marcos internacionales como estándar interno
Clasificación del riesgo en uso de IA en RR.HH.	Alto riesgo (según AI Act)	No clasificado, sin tipificación legal	Tratar selección automatizada como actividad de riesgo crítico
Exigencia de explicabilidad y trazabilidad	Sí, obligatoria en procesos automatizados	No exigido aún formalmente	Desarrollar documentación técnica interna desde el inicio
Derecho a no ser evaluado solo por algoritmos	Incluido en normativa de protección de derechos	No reconocido de forma explícita	Mantener intervención humana significativa en decisiones finales
Organismos públicos de control y auditoría	Agencias activas con función inspectiva	Incipientes o inexistentes	Crear comités internos de gobernanza algorítmica
Cláusulas legales en contratos laborales	Sí, extendidas en procesos de onboarding	Poco frecuentes o inexistentes	Incluir cláusulas claras de consentimiento y uso de IA

Uno de los aprendizajes centrales que desprende esta tesis acorde a los casos estudiados y recopilación de literatura científica, es que la adopción de Inteligencia Artificial Generativa no constituye un destino técnico al que se arriba por inercia, sino un proceso deliberado, estratégico y político. Implica conducción, criterio y sensibilidad contextual. Las organizaciones que comprenden esta premisa no implementan IA por moda ni por presión del entorno, sino por propósito: **alinean las herramientas disponibles con sus metas institucionales, sus marcos normativos y sus valores culturales.**

Las sugerencias adoptadas por casos de éxitos en este capítulo deben entenderse como una hoja de ruta orientativa. No son recetas universales, sino casos particulares donde han logrado tener resultados positivos, son marcos de acción que podrían ser adaptados a la realidad sectorial, al grado de madurez digital y al entorno regulatorio específico de cada organización. Pero su premisa es clara: **la implementación tecnológica debe ser liderada, no delegada; gobernada, no sufrida.**

Asimismo, los casos estudiados empíricamente demuestran que incorporar IA Generativa redefine el rol del área de Recursos Humanos. Ya no se trata solo de gestionar personas, sino también de diseñar arquitecturas colaborativas entre humanos y algoritmos. Esto requiere nuevas competencias: dominio del dato, alfabetización algorítmica, sensibilidad ética y capacidad de gobernanza tecnológica. Lejos de ser desplazado, **RR.HH. tiene la oportunidad de reposicionarse como actor clave en la transformación organizacional del siglo XXI.**

Será clave entender que, este entusiasmo no puede eclipsar los riesgos. Como quedó desarrollado a lo largo del trabajo, sin salvaguardas adecuadas la IA puede amplificar sesgos, excluir perfiles no convencionales, operar con opacidad o erosionar la confianza institucional. Por eso, **toda adopción debería construirse sobre una arquitectura ética deliberada, que incluya trazabilidad algorítmica, revisión humana significativa, transparencia hacia los usuarios y rendición de cuentas.**



El Gráfico anterior muestra, a través de un gráfico de radar, la comparación entre el nivel de impacto y el nivel de prioridad asignado a seis dimensiones fundamentales para una adopción responsable de la IA Generativa en Recursos Humanos:

- Riesgos éticos y gobernanza tecnológica aparecen como dimensiones con máximo impacto y alta prioridad, evidenciando una clara conciencia sobre su criticidad.
- La experiencia del candidato también presenta un impacto alto, aunque se detecta una leve brecha de prioridad, lo que sugiere margen de mejora para su gestión.
- Regulación y compliance se ubica en una posición sólida, alineando impacto y prioridad, especialmente relevante en contextos donde los marcos normativos aún están en construcción.
- Ventaja competitiva muestra un alto impacto, pero menor prioridad percibida, indicando que su potencial estratégico todavía no es plenamente valorado por las organizaciones.
- Por último, el cambio cultural registra la mayor brecha: si bien su prioridad es reconocida, su impacto sigue siendo subestimado, lo que representa un riesgo en términos de adopción organizacional y resistencia al cambio.

Este gráfico evidencia la necesidad de alinear percepción y acción estratégica. Para lograr una implementación sostenible de IA Generativa, las empresas deben abordar de forma equilibrada tanto los aspectos técnicos como los culturales, éticos y regulatorios.

Este punto es especialmente crítico en contextos como el de Argentina y Uruguay, donde los marcos regulatorios aún se encuentran en desarrollo. Ante esta laguna normativa, las organizaciones no pueden permitirse una lógica de espera pasiva. Muy por el contrario: deben anticiparse, generar sus propios estándares internos y establecer mecanismos de autorregulación responsable. Esto no solo es un imperativo ético, sino también una ventaja competitiva frente a futuros requerimientos de compliance, licitaciones o auditorías internacionales.

Además, se requiere una pedagogía interna del cambio. **La transformación tecnológica no puede quedar en manos de especialistas: debe ser explicada, apropiada y debatida por todos los niveles de la organización.** La alfabetización colectiva sobre IA no solo reduce resistencias, sino que fortalece el compromiso y evita desinformaciones que puedan derivar en fracasos o deslegitimaciones del proceso.

En este sentido, es imprescindible sostener una mirada humanista sobre el uso de la tecnología. No se trata de oponer IA y humanidad, sino de combinarlas inteligentemente. **La IA debe potenciar la empatía, no reemplazarla; amplificar el juicio contextual, no anularlo; liberar tiempo operativo para que las personas puedan enfocarse en lo estratégico, lo sensible y lo relacional.**

En base al estudio de caso y recopilación de literatura científica, se podría sostener que la implementación de IA Generativa en Recursos Humanos debe concebirse como una política integral, que articule herramientas tecnológicas con prácticas responsables, saberes organizacionales y marcos institucionales robustos. No hay automatismo posible: cada elección tecnológica expresa una visión del talento, del trabajo y del futuro organizacional.

Si este proceso se lleva adelante con rigor, transparencia y sensibilidad ética, la IA Generativa puede convertirse en un catalizador de innovación, inclusión y sostenibilidad. Si, en cambio, se implementa sin control, puede reproducir (o incluso agravar) las desigualdades que pretende resolver.

La responsabilidad no está en los algoritmos. Está, como lo estuvo siempre, en las decisiones humanas que los diseñan, los supervisan y les otorgan sentido a lo que se hace; ¡seguiremos siendo dueños de nuestro destino!

6.3 Trabajos Futuros:

A partir de lo articulado en esta tesis, se identifican varias líneas de trabajo futuras que podrían enriquecer la comprensión y gestión de la Inteligencia Artificial Generativa en el ámbito de Recursos Humanos:

- Estudios longitudinales en empresas regionales para evaluar el impacto real de la IA Generativa en los resultados de contratación, rotación y diversidad organizacional a mediano plazo.
- Análisis cuantitativos ampliados, tanto del lado del candidato como del empleador, que midan la percepción de justicia, transparencia y confianza en procesos de selección mediados por IA.
- Investigaciones interdisciplinarias sobre ética algorítmica, que desarrollen métricas aplicables para auditar decisiones automatizadas en contextos laborales, con especial foco en América Latina.
- Exploración del vínculo entre IA Generativa y dinámicas sindicales, relaciones laborales y negociación colectiva, considerando los posibles impactos en derechos laborales emergentes.
- Desarrollo de marcos regulatorios sectoriales adaptativos, promoviendo espacios de coproducción normativa entre el Estado, el sector privado y la academia, ante la ausencia de legislación específica en la región.

Estas líneas no solo representan una continuidad natural de esta tesis como una posible presentación de futuro estudio en caso de poder tener mayor capacidad de investigación; además también es una agenda abierta que interpela a organizaciones, interlocutores y decisores públicos a construir colectivamente una IA que no solo sea eficiente, sino también justa, explicable y al servicio del desarrollo humano.

Bibliografía:

- Araújo, J. (2013). Trabajo y subjetividad: nuevas formas de control y nuevas formas de resistencia. Ediciones Paidós.

- Bersin, J. (2023). HR tech disruption: The shift towards systems of productivity. Josh Bersin Company. <https://joshbersin.com>

- Bhave, D., Teo, L. H., & Arnaud, C. (2020). How AI will change the way HR works. *Harvard Business Review*, 98(3), 60–69.

- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 149–159.

- Boden, M. (2017). *Artificial intelligence: A very short introduction* (2nd ed.). Oxford University Press.

- Bryson, J. (2018). Patience is not a virtue: AI and the design of ethical systems. *Ethics and Information Technology*, 20(1), 15–26.

- Bula, H. (2015). Artificial intelligence in human resource management: Challenges and a call for responsible innovation. *International Journal of HR Development*, 6(1), 25–40.

- Buolamwini, J., & Gebru, T. (2018). Gender shades: Intersectional accuracy disparities in commercial gender classification. *Proceedings of Machine Learning Research*, 81, 1–15.

- Camarena, E. (2009). *El sentido del trabajo: Un análisis filosófico de su historia y transformaciones*. Fondo de Cultura Económica.

- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90.

- Chaudhary, P. (2025). The paradox of explainability in LLM-based HR systems. *AI and Ethics Journal*, 7(1), 101–117.

- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

- Clot, Y. (2009). *El trabajo y la actividad*. Editorial UOC.

- Code, D. (2023). Legal frameworks for generative AI in Latin America: Risks and opportunities. *AI & Policy*, 10(4), 221–234.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

- Commission Européenne. (2022). *Éthique de l'intelligence artificielle: Principes directeurs pour une IA digne de confiance*. <https://ec.europa.eu>

- Coulomb, C. A. (1791). *Théorie des machines simples*. Paris: Imprimerie Royale.

- Cowgill, B., Dell'Acqua, F., & Deng, S. (2021). Biased programmers? Or biased data? A field experiment in operationalizing AI ethics. *Information Systems Research*, 32(3), 796–817.

- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI: Power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence*. Yale University Press.

- Dejours, C. (1994). *La banalización de la injusticia social*. Ediciones Topia.

- Deloitte. (2018). *Global Human Capital Trends 2018: The rise of the social enterprise*. <https://www2.deloitte.com>

- Deloitte. (2024). *Tendencias de capital humano 2024: Conectando propósito y productividad*. <https://www2.deloitte.com>

- Endalia. (2020). Informe sobre digitalización de los Recursos Humanos. <https://www.endalia.com>
- Fernández, R., & López, G. (2023). Inteligencia artificial generativa en contextos educativos: oportunidades y límites. *Revista de Tecnología Educativa*, 27(1), 43–58.
- Foro Económico Mundial. (2023). The Future of Jobs Report 2023. <https://www.weforum.org>
- Foro Económico Mundial. (2024). Global AI Governance Framework. <https://www.weforum.org>
- Giermindl, L., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., Redzepi, A., & Schmid, M. (2022). The impact of artificial intelligence on organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 180, 945–962.
- Giraldo, A. (2008). El concepto de trabajo en las ciencias sociales. Editorial Universidad de Antioquia.
- González, V. (2023). IA Generativa en la toma de decisiones organizacionales: Un enfoque ético. *Revista Iberoamericana de Gestión y Tecnología*, 11(2), 45–59.
- Goodfellow, I., Pouget-Abadie, J., Mirza, M., Xu, B., Warde-Farley, D., Ozair, S., Courville, A., & Bengio, Y. (2014). Generative adversarial nets. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 27.
- Gursoy, D., Chi, O. H., Lu, L., & Nunkoo, R. (2019). Generative artificial intelligence in service industries: Acceptance and application. *Service Industries Journal*, 39(15-16), 1041–1058.
- Infobae. (2025, mayo 19). Montaron una empresa en la que todos los empleados son IA y los resultados fueron desconcertantes. <https://www.infobae.com/realidad-aumentada/2025/05/19/montaron-una-empresa-en-la-que-todos-los-empleados-son-ia-y-los-resultados-fueron-desconcertantes/>
- Infobae. (2025, mayo 29). El inminente impacto de la IA en el mercado laboral: trabajos de oficina en riesgo y más desempleo, esta es la predicción. <https://www.infobae.com/tecno/2025/05/29/el-inminente-impacto-de-la-ia-en-el-mercado-laboral-trabajos-de-oficina-en-riesgo-y-mas-desempleo-esta-es-la-prediccion/>
- ISO. (2019). ISO/IEC JTC 1/SC 42: Artificial intelligence. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/committee/6794475.html>
- Karagoz, T. (2024). Ethical implications of generative AI in hiring practices. *AI & Society*, 39(2), 123–136.

- Li, W., Zhou, J., & Tan, K. (2023). A comprehensive survey of AI-generated content: A history of generative AI from GAN to ChatGPT. *Artificial Intelligence Review*. <https://doi.org/10.1016/j.artint.2023.103048>
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío: Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Anagrama.
- Llorente, D., & García, M. (2023). Hiperautomatización creativa y desafíos éticos. *Revista Comunicación y Sociedad*, 38(2), 144–159.
- Lynch, K. (2012). *The hidden curriculum of higher education*. Routledge.
- Ma, T., Lee, H., & Song, J. (2024). Aligning generative AI with human values in recruitment. *Computers in Human Behavior*, 147, 107745.
- Marx, K., & Engels, F. (1873). *El Capital: Crítica de la economía política*. Tomo I: El proceso de producción del capital (E. Varela, Ed. y trad.). Siglo XXI Editores. (Original publicado en 1867)
- McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. <https://www.mckinsey.com>
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1–35.
- Mohanty, S., & Vyas, A. (2022). HR tech and the AI paradox: Balancing efficiency and ethics. *HR Technology Review*, 4(2), 24–39.
- Mohiuddin, M., Basnet, M. R., & Lee, K. (2023). Human-AI collaboration in recruitment: Empirical insights. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 77(3), 451–470.
- Mökander, J., Floridi, L., & Taddeo, M. (2022). Ethics-based auditing to develop trustworthy AI. *Minds and Machines*, 32(3), 595–620.
- Neffa, J. C. (1999). *El concepto de trabajo: evolución, enfoques y significación actual* (2ª ed.). CEIL–CONICET.
- Nilsson, N. J. (2001). *Artificial intelligence: A new synthesis*. Morgan Kaufmann.
- Nixon, K., Lin, B., & Snow, D. (2024). Generative AI in the workplace: Challenges for digital ethics. *Information Systems Journal*, 34(1), 88–103.
- OECD. (2021). *OECD framework for the classification of AI systems*. <https://www.oecd.org>
- Palos, J. (2022). Diseño organizacional frente a la inteligencia artificial generativa. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(2), 98–115.

- Pérez, R., & Martínez, C. (2023). Chatbots generativos y transformación de la búsqueda digital. *Infonomy*, 11(2), 88–102.
- Pía María Thoren. (2020). *Agile people: Un enfoque radical para RECURSOS HUMANOS y liderazgo*. Editorial Reverté.
- Randstad. (2025). *Workmonitor 2025: El impacto de la IA en la cultura organizacional*. <https://www.randstad.com>
- Randstad Uruguay. (2024). *Estudio sobre tendencias laborales y uso de IA*. <https://www.randstad.com.uy>
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario de la lengua española (22ª ed.)*. Espasa Calpe.
- Rodríguez, L. (2023). Inteligencia artificial generativa y automatización en los procesos de selección. *Gestión Humana*, 15(1), 64–77.
- Rodríguez, L., & Sánchez, D. (2023). Herramientas generativas en la ciencia: entre automatización y rigor. *Ciencia Abierta*, 12(1), 29–41.
- Rouhiainen, J. (2018). *Future skills: The 20 skills and competencies everyone needs to succeed in a digital world*. Independently published.
- Rudman, R. J., & Bruwer, J.-P. (2022). The ethics of artificial intelligence in human resource management: A conceptual analysis. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a1987.
- Shyr, C., Srinivasan, V., & Kim, S. (2024). Generative AI in HR: A framework for ethical integration. *Harvard Business Review*, 102(1), 37–45.
- Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of big data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263–286.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones* (Ed. moderna, 2007). Alianza Editorial.
- Taddeo, M., & Floridi, L. (2018). How AI can be a force for good. *Science*, 361(6404), 751–752.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

- Terrones, A. (2018). Ética y tecnologías disruptivas: Inteligencia artificial, sesgo y responsabilidad. *Revista de Ética Aplicada*, 3(1), 55–71.
- Turing, A. (1937). On computable numbers, with an application to the Entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society*, 2(1), 230–265.
- UNESCO. (2021). Global standard-setting instrument on the ethics of artificial intelligence. <https://unesdoc.unesco.org>
- UNESCO. (2023). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2020). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 19(1), 20–23.
- Vatin, F. (1997). *La sociologie économique du travail*. Presses Universitaires de France.
- Vatin, F. (1998). Le travail, entre activité productive et reconnaissance sociale. *Sociologie du Travail*, 40(4), 529–547.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1273.
- Wachter, S., Mittelstadt, B., & Floridi, L. (2017). Why a right to explanation of automated decision-making does not exist in the General Data Protection Regulation. *International Data Privacy Law*, 7(2), 76–99.
- Wang, P., Liu, Y., Shen, X., & Zhang, H. (2020). Medical applications of GANs: Protecting privacy and enhancing diagnostic tools. *AI in Medicine*, 105, 101840.
- Wang, Y., & Siau, K. (2019). Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management*, 30(1), 61–79.
- Weng, L., Shen, Y., & Ribeiro, A. (2025). Agentic benchmarks for LLM-based systems: Towards systematic evaluation of AI organizations. Carnegie Mellon University. <https://arxiv.org/abs/2403.04537>
- Williams, M. (2022). Generative AI in financial services: From reporting to risk analysis. *Journal of Financial Technology*, 18(3), 55–68.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2008). Psicología organizacional y del trabajo en América Latina. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, 14(3), 101–112.
- Zanella, A., Bui, N., Castellani, A., Vangelista, L., & Zorzi, M. (2014). Internet of things for smart cities. *IEEE Internet of Things Journal*, 1(1), 22–32.

- Zhao, R. (2024). Generative AI's role in talent forecasting: A multi-sectoral study. *Journal of Organizational Intelligence*, 13(1), 17–35.
- Zhou, M., Wang, F., & Li, T. (2023). Multimodal generative models: From vision to language and beyond. *Annual Review of Artificial Intelligence*, 6, 231–252.
- Zicari, R. V., Brodersen, C., Brusseau, J., Clough, B., Fazelpour, S., Jauhar, S. K., ... & Zúñiga, M. A. (2021). Z-inspection®: A process to assess trustworthy AI. *AI and Ethics*, 1(1), 37–45.