

# INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN: EL ROL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES DISRUPTIVAS

Corina Torres Bernal<sup>1</sup>, Dauwy El Zailah Bernal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Abogada en Colombia y Venezuela, Especialista en Derecho Administrativo, Candidata al Doctorado en Ciencias Organizacionales Universidad de Los Andes (FACES-ULA) - Mérida - Venezuela. [abgcorinatorres@gmail.com](mailto:abgcorinatorres@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-2973-8055>

<sup>2</sup>Licenciada en Administración de Empresas y Contador Público, Magister en Ciencias contables y Magister en Gerencia Empresarial, Candidata al Doctorado en Ciencias Organizacionales Universidad de Los Andes (FACES-ULA) - Mérida - Venezuela, Universidad de Los Andes – Mérida - Venezuela. [dauwysj@gmail.com](mailto:dauwysj@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-7227-2337>

## RESUMEN

El presente estudio examina el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano dentro de organizaciones disruptivas, sus objetivos incluyen la definición y aplicación de la IA en este ámbito, el análisis de sus beneficios y desafíos, así como la evaluación de su implementación actual. Además, se identifican retos éticos y prácticos asociados, proponiendo estrategias para su mitigación. La metodología empleada consiste en una revisión exhaustiva de la literatura y el análisis de casos de estudio. Los hallazgos evidencian mejoras significativas en la eficiencia organizacional derivadas de la IA, aunque destacan la relevancia de la intervención humana en la evaluación de competencias y la toma de decisiones estratégicas. Se concluye que la capacitación del talento y el establecimiento de marcos éticos son esenciales para garantizar una adopción responsable y transparente de la IA en la gestión del talento humano.

**Palabras clave:** Inteligencia Artificial (IA); Gestión del Talento Humano; Organizaciones Disruptivas, Desafíos Éticos, Adopción IA.

Recibido: 14 de junio de 2024. Aceptado: 18 de marzo de 2025

Received: June 14, 2024. Accepted: March 18, 2025

## INNOVATION AND TRANSFORMATION: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN DISRUPTIVE ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

*The present study examines the impact of artificial intelligence (AI) on talent management within disruptive organizations, its objectives include defining and applying AI in this field, analyzing its benefits and challenges, and assessing its current implementation. Additionally, ethical and practical challenges are identified, along with proposed strategies for their mitigation. The methodology employed consists of an exhaustive literature review and the analysis of case studies. The findings highlight significant improvements in organizational efficiency resulting from AI, while also emphasizing the importance of human intervention in assessing competencies and making strategic decisions. It is concluded that talent training and the establishment of ethical frameworks are essential to ensuring a responsible and transparent adoption of AI in talent management.*

**Keywords:** Artificial Intelligence (AI); Human Talent Management; Disruptive Organizations, Ethical Challenges, AI Adoption.

Cómo citar este artículo: C. Torres Bernal y D. El Zailah Bernal. "Innovación y Transformación: El Rol de la Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano en Organizaciones Disruptivas", Revista Politécnica, vol.21, no.41 pp.78-89, 2025. DOI:10.33571/rpolitec.v21n41a4

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento de los ordenadores digitales, se han llevado a cabo investigaciones científicas y tecnológicas con el propósito de simplificar diversas actividades humanas; pareciera que el objetivo principal del ser humano es dejar de laborar operativa y estratégicamente, dando paso a la automatización. Estas necesidades han permitido la mecanización de una gran cantidad de tareas, tales como el cálculo, el almacenamiento y procesamiento de datos, entre otros, mediante el desarrollo de herramientas informáticas cada vez más sofisticadas que pueden contribuir directamente en una amplia gama de actividades. Cabe destacar que, en la mayoría de los escenarios, es necesario analizar el entorno en el que se llevará a cabo una actividad y realizar una evaluación de las circunstancias para tomar decisiones fundamentadas en un razonamiento lógico. Los seres humanos, en contraste con otras especies, poseen la facultad de razonar sobre una serie de percepciones de hechos y proposiciones, estableciendo conexiones entre ellas, a esta habilidad se le conoce como inteligencia [1].

De manera análoga, se han creado aplicaciones que emulan el comportamiento, involucrando parte de su inteligencia humana mediante sistemas informáticos; el ser humano, mediante el empleo de sus sentidos, puede percibir sucesos que acontecen en el entorno que le rodea y es capaz de establecer relaciones entre ellos para inferir conclusiones, generar conocimiento y actuar en consecuencia. De manera similar, han surgido aplicaciones inteligentes que desafían el comportamiento humano mediante sistemas informáticos a los que hoy se denomina Inteligencia Artificial.

A partir de la llamada globalización tecnológica (creciente integración de las tecnologías del mundo) cada vez sea más visible la necesidad de una productividad y competitividad basadas en la generación de nuevos conocimientos capaces de atender una demanda mundial cambiante y ahora exigente [2]. En este contexto, la capacitación profesional se erige como un pilar fundamental para impulsar la innovación dentro de las organizaciones, abriendo paso al crecimiento de la productividad y el desarrollo económico, especialmente en aquellos profesionales relacionados con la ciencia, la tecnología, la ingeniería, la informática, las matemáticas, la programación, entre otros. En este panorama, las organizaciones tienen la oportunidad de construir una ventaja competitiva sólida a partir del talento humano. [3]. Es por ello que, el talento humano es uno de los elementos de mayor producción y más importante de la actualidad [4]. De otrora, el concepto de talento humano debe trascender más allá de los dotes intelectuales, haciendo referencia al capital intangible, el capital humano y capital social de las organizaciones [5]. El avance tecnológico, ha permeado todos los aspectos de los procesos de gestión de recursos humanos, impulsando el rediseño organizacional, la identificación de nuevas fuentes de ventaja competitiva y el conocimiento como capital intelectual.

Por otra parte, es prudente mencionar que existen organizaciones con definiciones novedosas, creadas a partir de la intervención de la inteligencia artificial y de un talento humano capacitado, a éstas se les conocen como organizaciones disruptivas las cuales irrumpen en un mercado establecido con innovaciones que transforman radicalmente la dinámica competitiva y las estructuras tradicionales de la industria. Este concepto se origina en la teoría de la innovación disruptiva, propuesta por Clayton Christensen en la década de 1990. Para comprender este argumento, es útil revisar el modelo de innovación disruptiva planteado por primera vez en el artículo de Christensen y Joseph L. Bower para Harvard Business Review, "Disruptive Technologies: Catching the Wave" [6]. Los autores dividen las innovaciones en dos categorías: sustentadoras y disruptivas. La mayoría de las innovaciones de productos y servicios son sustentadoras, ya que proveen mejor calidad o funcionalidad adicional a los clientes más exigentes de una organización. En contraste, las innovaciones disruptivas, en un sentido tradicional, no satisfacen las necesidades de los clientes existentes tan bien como los productos o servicios actualmente disponibles. Pueden carecer de ciertas funciones o capacidades de los productos establecidos, por ejemplo. Sin embargo, son normalmente más simples, más convenientes y menos costosas, por lo que atraen a clientes nuevos o menos exigentes.

El objetivo de esta investigación es proporcionar una visión integral sobre las prácticas innovadoras que están moldeando el futuro del trabajo y destacar cómo la integración al igual que la adopción de la IA y



una gestión eficaz del talento humano pueden convertirse en factores diferenciadores para el éxito en las organizaciones.

## **2. CONTEXTO TEÓRICO**

### **2.1. Inteligencia Artificial.**

Es un campo de la informática que se centra en la creación de sistemas capaces de realizar tareas que, en principio, requieren inteligencia humana. Según Russell y Norvig [1], la IA abarca una variedad de técnicas, incluyendo aprendizaje automático, redes neuronales, procesamiento del lenguaje natural, y algoritmos de optimización, entre otros. Estas técnicas permiten a las máquinas aprender de los datos, adaptarse a nuevas circunstancias y realizar tareas complejas con una precisión y eficiencia superiores a las capacidades humanas en ciertos contextos.

### **2.2. Organizaciones Disruptivas.**

Las organizaciones disruptivas son aquellas que alteran significativamente el mercado o sector en el que operan mediante la introducción de innovaciones radicales. Christensen [7] define la innovación disruptiva como aquella que crea un nuevo mercado y red de valor, eventualmente desestabilizando y desplazando a los actores establecidos. Estas organizaciones no solo adoptan nuevas tecnologías, sino que también redefinen modelos de negocio y prácticas operativas para aprovechar al máximo las oportunidades emergentes.

### **2.3. Gestión del Talento Humano.**

La gestión del talento humano se refiere a las prácticas y procesos que una organización emplea para atraer, desarrollar, motivar y retener a sus empleados. Según Armstrong y Taylor la gestión efectiva del talento humano es decisiva para el logro de los objetivos estratégicos de una organización. Entre las prácticas clave se incluyen la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, la gestión del desempeño, y la retención de empleados [8],

## **3. VENTAJAS: INTELIGENCIA ARTIFICIAL VS GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **3.1 Automatización de procesos de reclutamiento y selección.**

El acceso tanto a dispositivos digitales como a canales tecnológicos, tales como aplicaciones o software especializado, genera indudablemente facilidad al realizar postulaciones a determinados cargos de trabajo. Esto ha provocado un aumento exponencial en el volumen de solicitudes en relación con las ofertas de trabajo para todo tipo de organizaciones. En consecuencia, el reclutamiento y la selección presentan una amplia variedad de oportunidades para la automatización mediante las innovaciones que ofrece la inteligencia artificial, desde la selección de candidatos hasta la evaluación de la compatibilidad del currículum con el cargo vacante. Se estima que, en 2018, existían alrededor de setenta tecnologías diferentes que podían emplearse para la automatización del proceso de reclutamiento; sin embargo, debido a la constante actualización en los procesos y la tecnología, en años posteriores, estas se han vuelto innumerables [9].

Esta automatización abarca desde la publicación de anuncios de trabajo y la selección de currículums hasta la programación de entrevistas y la realización de verificaciones de antecedentes, se presenta como una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan mejorar la eficiencia, la precisión y la consistencia de sus procesos de contratación. Sin embargo, la inteligencia artificial no puede valorar algunos elementos blandos necesarios en el personal de sustitución o incorporación de cargos. En el caso de las organizaciones disruptivas, a pesar de que su estructura es no formalizada (ya que en términos mercantiles no poseen una constitución formal) hace que los algoritmos e IA sean clave para operar de forma inteligente un negocio; permitiendo así, la digitalización total o parcial de su industria, siendo necesario constar con la presencia humana en el proceso, esto se debe a que el ser humano puede identificar emociones, expresiones e intenciones que solo con la intuición es posible diagnosticar. Otra ventaja de la automatización inteligente es la capacidad de reducir los sesgos inconscientes en la

selección de personal, los algoritmos pueden ser diseñados para evaluar a los candidatos basándose únicamente en criterios objetivos, como habilidades y experiencia, sin verse influenciados por factores subjetivos como el género, la raza o la edad [10]; esto contribuye a la creación de un entorno de trabajo más diverso e inclusivo.

### **3.2. Desarrollo de habilidades y formación.**

No es un secreto que la IA, con sus beneficios y retos, está impulsando a que los colaboradores de una organización deban actualizar sus conocimientos, habilidades, actitudes y, en general, la forma en que desarrollan sus actividades laborales. Es fundamental entender cómo se puede aprovechar la IA para obtener el mayor beneficio integrando esta tecnología con el talento humano de una empresa [11]. Por su parte, Coffman y González (2002) [12] describen el talento como innato, algo que resalta en los individuos siempre y cuando se reconozca y utilice, lo que les permite mejorar en la toma de decisiones y obtener mejores resultados. Estos autores coinciden al identificar el talento humano como la inteligencia y las aptitudes de las personas dentro de una organización. Aunado a esto, la herramienta de la IA se equipará con el fin de abastecer y dar respuestas eficientes a cualquier proceso organizacional.

Las habilidades específicas que necesitan los empleados variarán en función de su cargo y sector, por lo cual algunas de las habilidades más demandadas en general son: pensamiento crítico y resolución de problemas, habilidades de comunicación y colaboración, creatividad e innovación, adaptabilidad y aprendizaje continuo. No obstante, las organizaciones tienen el deber de apoyar a sus colaboradores en el desarrollo de dichas habilidades a través de cursos de formación, el establecimiento de una cultura organizacional adecuada, oportunidades con herramientas tecnológicas y el feedback entre máquinas y empleados. Adicionalmente, es relevante mencionar que la capacitación continua no solo mejora las competencias individuales, sino que también fortalece la resiliencia organizacional frente a los cambios tecnológicos. Según Senge, las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros y se transforman continuamente [13]. Este enfoque puede potenciar la integración de la IA en los procesos laborales, maximizando así el potencial del talento humano.

### **3.3. Predicción y retención del talento.**

En el dinámico panorama empresarial actual, la retención del talento y la predicción del rendimiento son dos desafíos importantes que enfrentan las organizaciones. Afortunadamente, la IA emerge como una herramienta poderosa para abordar estas áreas críticas, aportando soluciones innovadoras y basadas en datos; estas tecnologías innovadoras, llegan a las organizaciones a cambiar radicalmente la manera en que se realizan las actividades rutinarias, en la gestión de talento humano llega a aportar y facilitar ciertas labores, acciones que anteriormente eran del control total de humanos hoy en día se han cambiado con la intervención de la IA, disminuyendo factores como el sesgo humano y la discriminación.

Kim-Schmit y Raveehdran mencionan como las IA pueden ayudar en estas etapas para la gestión del talento humano: atracción, desarrollo y retención del talento humano. Señalan herramientas utilizadas por los administradores de talento humano que se basan en IA que reducen sesgos humanos, un ejemplo de esto es la aplicación Pymetrics para identificar a los mejores candidatos para el puesto de trabajo propuesto [14]. Faqih y Shah mencionan que la IA ofrece posibilidades como los chatbots, pudiendo reducir considerablemente el tiempo invertido en entrevistas y selección de personal, también brindando una ventana más reducida de los posibles prospectos y candidatos para el puesto establecido, sistemas automatizados como Sophia y Vera poseen un reconocimiento de voz y un procesador de lenguaje natural lo cual posibilita un proceso de reclutamiento automático [15].

## **4. TENDENCIAS EMERGENTES**

En la gestión del talento humano, el avance tecnológico ha revolucionado las prácticas tradicionales, permitiendo a las organizaciones obtener insights profundos y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. Entre las innovaciones más destacadas se encuentran el análisis predictivo potenciado por el Big Data y la personalización del aprendizaje y desarrollo mediante el uso de plataformas de inteligencia artificial (IA). Estas tecnologías no solo ofrecen una visión más completa del comportamiento y las



necesidades de los empleados, sino que también brindan herramientas poderosas para la atracción, retención y desarrollo del talento. En este sentido, estas tendencias están transformando el panorama de la gestión del talento humano y cómo las organizaciones pueden aprovechar su potencial para impulsar el éxito a largo plazo. Por ejemplo, los algoritmos de aprendizaje automático pueden analizar grandes volúmenes de datos de candidatos para identificar aquellos con mayores probabilidades de éxito en determinados roles [16], asimismo, la adopción de tecnologías disruptivas en las empresas facilita el smart working, lo que mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, aumentando de tal forma la satisfacción del empleado. De igual forma, otra tendencia emergente es el 5G, esta tecnología disruptiva posibilitará que todos los dispositivos estén conectados y compartan información a gran velocidad.

#### **4.1 Análisis Predictivo y Big Data.**

El análisis predictivo, potenciado por el Big Data, permite a las organizaciones disruptivas prever tendencias y comportamientos futuros de los empleados, mediante el análisis de grandes volúmenes de datos históricos y actuales, los algoritmos de inteligencia artificial (IA) pueden identificar patrones y predecir el rendimiento y la retención de los empleados; esta capacidad permite a los gerentes de recursos humanos tomar decisiones informadas y estratégicas para atraer y retener el mejor talento [17] [18].

Estas tecnologías ofrecen una ventaja competitiva significativa, los datos recopilados de diversas fuentes, como encuestas de empleados, evaluaciones de desempeño, interacciones en plataformas digitales y redes sociales, proporcionan una visión integral del comportamiento y las necesidades de los empleados. Según Davenport y Harris, el análisis de estos datos permite anticipar problemas de retención, identificar las características de los empleados de alto rendimiento y diseñar estrategias personalizadas de desarrollo y retención. Además, el análisis predictivo puede ser utilizado para optimizar los procesos de selección y contratación; por ejemplo, los modelos predictivos pueden identificar las competencias y características que mejor se alinean con los roles específicos dentro de la organización, mejorando así la precisión en la selección de candidatos [19]. Un estudio de McKinsey & Company destaca que las empresas que utilizan análisis avanzados en sus procesos de contratación pueden mejorar significativamente la calidad de las contrataciones y reducir el tiempo y costo asociado con la selección de personal [20].

El análisis predictivo también facilita la gestión del desempeño y la planificación de la sucesión. Mediante la identificación de patrones en los datos de rendimiento, los gerentes pueden anticipar las necesidades de formación y desarrollo, así como identificar a los empleados con potencial para asumir roles de mayor responsabilidad. Boudreau y Ramstad, argumentan que esta capacidad de prever el desempeño futuro permite a las organizaciones planificar de manera más efectiva y asegurar una continuidad en el liderazgo [21]. Sin embargo, un aspecto crítico de estas innovaciones tecnológicas es la gestión ética y segura de los datos, para lo cual las organizaciones deben garantizar la privacidad y la protección de los datos de los empleados, así como la transparencia en el uso de estos para la toma de decisiones, los principios de equidad y no discriminación deben estar presentes en el diseño y aplicación de los modelos predictivos [10].

#### **4.2 Personalización del Aprendizaje y Desarrollo.**

Una tendencia emergente en la gestión del talento humano es la personalización del aprendizaje y desarrollo mediante el uso de plataformas de inteligencia artificial; estas plataformas están diseñadas para adaptar los programas de capacitación a las necesidades específicas de cada empleado, tomando en cuenta su historial de aprendizaje, preferencias individuales y rendimiento. Este enfoque personalizado no solo optimiza el proceso de aprendizaje, sino que también incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye significativamente a la retención de talento [22]. Estos medios de IA recopilan y analizan datos detallados sobre cada empleado, permitiendo una comprensión profunda de sus fortalezas, áreas de mejora y estilos de aprendizaje preferidos. Con esta información, los algoritmos de IA pueden recomendar contenidos de formación específicos, diseñar rutas de aprendizaje personalizadas y ajustar el ritmo y formato de la capacitación para maximizar la efectividad del aprendizaje.



Además, estas plataformas pueden ofrecer feedback en tiempo real y sugerencias proactivas para el desarrollo profesional, fomentando un entorno de aprendizaje continuo; esto no solo empodera a los empleados para que tomen control de su propio desarrollo, sino que también facilita a las organizaciones identificar y cultivar talento interno de manera más eficiente [23]. Así, las organizaciones que implementan estas tecnologías innovadoras para personalizar el aprendizaje y desarrollo pueden adaptarse mejor a los cambios del mercado y las necesidades emergentes; la capacidad de ajustar rápidamente los programas de capacitación en función de las tendencias actuales y las nuevas habilidades requeridas permite a las empresas mantener una fuerza laboral competitiva y preparada para enfrentar los desafíos futuros.

## 5. DESAFIOS DE LAS ORGANIZACIONES DISRUPTIVAS Y LA ÉTICA DE LA IA.

Las organizaciones disruptivas, que se caracterizan por su innovación, agilidad y adaptación al cambio, están a la vanguardia en la adopción de la IA con el fin de optimizar sus procesos, uno de ellos, el de gestión del talento humano. Sin embargo, la implementación de soluciones que propone la IA en este ámbito no está exenta de desafíos y barreras que deben considerarse cuidadosamente. Es así como Siau y Wang brindan una serie de recomendaciones para evitar malentendidos, malas prácticas y sobre todo mantener la integridad y la dignidad de los colaboradores; un marco de referencia para mantener la ética en el uso de IA, el cual se considera importante desde el punto de vista de la gestión del talento humano, por la razón de que incluye los elementos que debe considerar la empresa de: transparencia de la información, privacidad y seguridad de los datos de los colaboradores, autonomía, intencionalidad y responsabilidad (personas responsables por las decisiones tomadas por las IA), establecer un estándar ético, accesibilidad (reduciendo brechas generacionales o discriminatorias), cumplimiento la legislación y los derechos humanos de todos los integrantes que hacen vida en este tipo de organizaciones [25].

Es considerable mencionar, que la implementación de IA debe estar alineada con una estrategia general de la gestión de talento humano y con los objetivos del modelo de negocio que presente la organización. A su vez, la falta de una visión clara puede conducir a una implementación fragmentada e ineficaz, por tal motivo, es necesario un plan de gestión del cambio integral flexible para comunicar los beneficios de la IA a los integrantes de la organización, así como abordar sus preocupaciones y prepararlos para la transición. Siendo el caso de las organizaciones disruptivas en donde la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo son condiciones permanentes para la dirección y gestión del talento humano, ya que buscan satisfacer indistintos cargos vanguardista que bajo estas nuevas perspectivas y realidades, se convierte también el conocimiento administrativo, en un recurso invaluable, por la exigencia social y organizacional que engloba la necesidad de contar con una gestión gerencial disruptiva y un liderazgo eficiente, en donde el talento humano de estas organización sea visto valorado y respetado por su condición humana por sobre todas las cosas ya que esto constituye una necesidad social a nivel mundial [26].

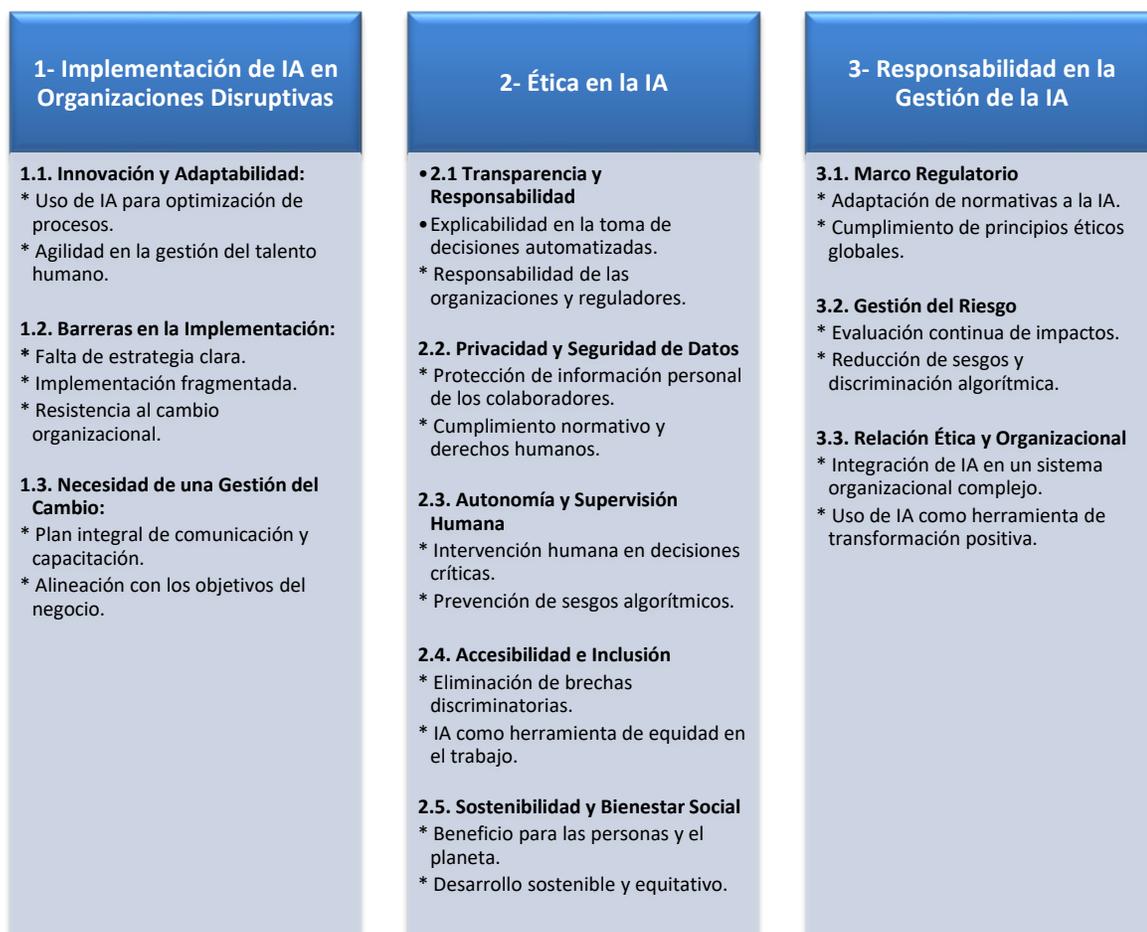
En la misma línea, la ética en que se sumerge la IA explica las preocupaciones que subyacen tras el desarrollo de la misma y que a menudo no son consecuencias pensadas, y ayuda a fomentar un análisis interdisciplinario de problemas que pueden facilitar una evaluación más responsable y productiva para la resolución de conflictos relativos al diseño que propone la IA. No obstante, es preciso reconocer que también puede resultar incómoda para ciertos expertos del ámbito de la IA, pues invitar a la toma de conciencia, implica un ejercicio de cuestionamiento y, en definitiva, la asunción de la responsabilidad de identificar y abordar nuevos problemas éticos relacionados con valores que, habitualmente, no han estado presentes en el desempeño de su trabajo [27]; unos valores arraigados en los productos tecnológicos y que es razonable pensar, y una ética que invita al diálogo público y profesional para el estudio científico y la exploración de oportunidades de sostenibilidad y más que ello, privacidad [28].

No es un secreto que las implicaciones éticas de utilizar IA en la toma de decisiones relacionadas con el talento humano, como la discriminación algorítmica y la privacidad de los datos están presentes en cualquier tipo de organización en donde se intervenga la IA. Pero, ¿se podrán identificar y subsanar, dichas implicaciones éticas? Hoy en día, existen cinco principios complementarios para las IA las cuales, según la Organización para La Cooperación y el Desarrollo Económico están basados en principios para la administración responsable de la Inteligencia Artificial, presentando: (i) La IA debe beneficiar a las

personas y al planeta impulsando el crecimiento inclusivo, el desarrollo sostenible y el bienestar. (ii) Los sistemas de IA deben diseñarse respetando el estado de derecho, los derechos humanos, los valores democráticos y la diversidad, y deben incluir los mecanismos apropiados como, por ejemplo, permitir la intervención humana cuando sea necesario- para garantizar una sociedad justa y equitativa. (iii) Debe existir una transparencia y divulgación responsable en torno a los sistemas de IA, para garantizar que las personas entiendan sus resultados y puedan desafiarlos. (iv) Los sistemas de IA deben funcionar de manera sólida y segura a lo largo de su ciclo de vida y los riesgos potenciales deben evaluarse y gestionarse continuamente. (v) Las organizaciones e individuos que desarrollan despliegan u operan sistemas de IA deben ser responsables de su correcto funcionamiento, con base a los principios anteriormente descritos. [29].

Bajo estos principios, Casallas, A. menciona que hay que tener en cuenta que todas las IA, aunque puedan tener sus desventajas, si se entendiese que estas se crearan mediante estos principios todas serían para beneficiar la sociedad. Son más los beneficios que las desventajas, si bien se le debe dar un manejo adecuado a estas herramientas, hay que tomar algún riesgo (pérdida de participación de mercado, disminución de la rentabilidad, desafíos regulatorios) e implementarlas ya que trae consigo gran variedad de funciones positivas [30]. En las organizaciones disruptivas se debe percatar que la transformación digital llegó para su apertura en el mundo y no para concurrir en fracturas, partiendo del hecho de que la IA forma parte de un pensamiento complejo en el que el sistema organizacional es un todo y necesita del todo para surgir, desfasando las teorías clasistas que incentivaban al individualismo y la división de trabajo. La IA es la protagonista de las organizaciones disruptivas, es conveniente una relación ética con juicio.

Esquema descriptivo de los Desafíos de las Organizaciones Disruptivas y la Ética de la IA.



Propia autoría

## 6. APROVECHANDO EL POTENCIAL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE MANERA ÉTICA Y EFECTIVA

Para maximizar los beneficios de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano, es esencial que las organizaciones desarrollen una estrategia integral alineada con sus objetivos estratégicos. Esta estrategia debe surgir de una evaluación exhaustiva de las necesidades y desafíos actuales de la organización, junto con una clara visión de cómo la IA puede contribuir a mejorar los procesos de recursos humanos. La implementación de la IA debe concebirse como un proyecto a largo plazo, con fases claramente definidas y objetivos medibles para garantizar su efectividad y retorno de inversión.

Las organizaciones deben realizar inversiones tanto en tecnologías de IA avanzadas como en la capacitación del personal. Esto implica adquirir sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) con capacidades de IA, plataformas de análisis predictivo y herramientas de aprendizaje automático. Además, es crucial proporcionar formación continua a los empleados para que puedan comprender y utilizar estas tecnologías de manera efectiva. Esta formación debe abordar tanto aspectos técnicos como principios éticos y buenas prácticas en el uso de la IA.

Es fundamental que las organizaciones adopten prácticas éticas y mantengan la transparencia en el uso de la IA en la gestión del talento humano. Esto implica el desarrollo de políticas claras sobre la recopilación, uso y almacenamiento de datos de los empleados, garantizando la privacidad y el cumplimiento de las regulaciones de protección de datos. Además, se recomienda establecer comités de ética para supervisar y revisar el uso de la IA, con el objetivo de evitar sesgos y discriminaciones en los procesos automatizados [31].

La integración de la IA debe ser complementaria, no sustitutiva, a las capacidades humanas. Es esencial encontrar un equilibrio entre la automatización y la intervención humana. Por ejemplo, los sistemas de IA pueden encargarse de tareas rutinarias y de análisis de datos, liberando a los profesionales de recursos humanos para centrarse en tareas estratégicas y de alto valor añadido, como la toma de decisiones finales y la gestión del talento de manera más personal y empática [32].

Para maximizar los beneficios de la IA, las organizaciones deben promover una cultura de innovación y adaptación, esto implica fomentar una mentalidad abierta hacia nuevas tecnologías y alentar a los empleados a adoptar y experimentar con herramientas de IA. Dado que la resistencia al cambio es un desafío común, es importante involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de transformación digital, asegurando que los empleados comprendan los beneficios y estén motivados para participar en el cambio [7].

La implementación de IA en la gestión del talento humano debe ser un proceso dinámico, sujeto a evaluación y mejora continua. Las organizaciones deben establecer métricas claras para evaluar el desempeño de las herramientas de IA y su impacto en los procesos de recursos humanos. Es esencial recopilar feedback de los usuarios y realizar ajustes periódicos para mejorar la eficacia y eficiencia de las soluciones implementadas; la evaluación continua permite identificar áreas de mejora y adaptar la estrategia de IA a las necesidades cambiantes del negocio y del entorno laboral [26].

Así mismo, las organizaciones deben anticipar y prepararse para futuras tendencias en IA y gestión del talento humano, dado que la tecnología y las prácticas de recursos humanos están en constante evolución, es primordial mantenerse informado sobre los desarrollos más recientes. Esto incluye estar atento a nuevas aplicaciones de IA, cambios en las regulaciones y emergentes mejores prácticas. La capacidad de adaptarse rápidamente a estos cambios es imperiosa para mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial disruptivo [18].

## 7. CONCLUSIONES



La IA ha evolucionado desde los primeros ordenadores digitales hasta convertirse en una herramienta sofisticada capaz de emular la inteligencia humana; su importancia radica en la automatización de procesos y la toma de decisiones estratégicas, transformando la gestión del talento humano. La capacidad de la IA para manejar grandes volúmenes de datos y realizar tareas complejas con mayor eficiencia que los humanos está cambiando la forma en que las organizaciones operan y compiten. La IA permite una selección de personal más eficiente y justa, mejora la capacitación y desarrollo de habilidades, y facilita la predicción y retención del talento; sin embargo, también plantea desafíos éticos y la necesidad de un enfoque equilibrado que combine tecnología y talento humano.

Estas nuevas tecnologías disruptivas han emergido como una herramienta poderosa en la gestión del talento humano, ofreciendo soluciones innovadoras en áreas clave como el reclutamiento, desarrollo de habilidades y retención de talento. En el caso de las organizaciones disruptivas, a través de la automatización inteligente, la IA puede mejorar la eficiencia y precisión de los procesos de contratación, reduciendo sesgos y promoviendo la diversidad en el lugar de trabajo; además, facilita el desarrollo de habilidades personalizado y continuo, adaptándose a las necesidades individuales de los empleados. En términos de predicción y retención del talento humano en este tipo de organizaciones, la IA permite identificar patrones y comportamientos futuros, brindando valiosos insights para la planificación estratégica. No obstante, su implementación plantea retos que deben abordarse cuidadosamente, como la privacidad de los datos y la transparencia en el uso de algoritmos. Aprovechar el potencial de la IA en la gestión del talento humano requiere una estrategia integral centrada en la ética, la colaboración entre humanos y máquinas, y la adaptación continua a las tendencias emergentes en tecnología y prácticas de recursos humanos.

Es fundamental que las organizaciones disruptivas reconozcan la importancia de integrar la inteligencia artificial en la gestión del talento humano para mantener y aumentar su competitividad, no solo porque mejora la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección, sino que también optimiza el desarrollo de habilidades y la retención del talento. Estas organizaciones disruptivas, deben invertir en tecnologías avanzadas y en la capacitación continua de su personal para aprovechar al máximo estas herramientas, a fin de construir una ventaja competitiva sólida basada en un talento humano altamente capacitado y apoyado por tecnologías de vanguardia.

Finalmente, para avanzar en el campo de la gestión del talento humano con IA, es necesario explorar varias áreas de investigación y acción. Primero, se deben desarrollar y perfeccionar algoritmos que no solo sean eficientes, sino también éticos y libres de sesgos. Segundo, es relevante investigar cómo la IA puede personalizar aún más la formación y el desarrollo de habilidades de los empleados, adaptándose a sus necesidades individuales y promoviendo el aprendizaje continuo. Tercero, se deben establecer marcos reguladores robustos que guíen el uso de la IA en el ámbito de los recursos humanos, asegurando la transparencia y el respeto a la privacidad. Es así como también, las organizaciones disruptivas pueden optimizar procesos y reducir costos operativos, haciendo que las empresas sean más eficientes y rentables en el tiempo. En definitiva, las empresas y personas que adoptan estas innovaciones, en cuanto a organizaciones, pueden adaptarse mejor a los cambios en el mercado y las condiciones económicas, manteniéndose competitivas en un entorno global.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Russell S. & Norving P. (2008) "**Inteligencia artificial: Un enfoque moderno**". Pearson Prentice Hall. México. Recuperado de: <https://luismejias21.files.wordpress.com/2017/09/inteligencia-artificial-un-enfoque-moderno-stuart-j-russell.pdf>

[2] Arocena, F., y Sansone, S. (2020) **¿Hámsteres en la rueda? Aceleración y cuarta revolución industrial**. Civitas - Revista de Ciências Sociais, 20 (2), 221-233. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/343437792\\_Hamsteres\\_en\\_la\\_rueda\\_Aceleracion\\_y\\_cuarta\\_revolucion\\_industrial](https://www.researchgate.net/publication/343437792_Hamsteres_en_la_rueda_Aceleracion_y_cuarta_revolucion_industrial)

[3] Calderón, G., y Naranjo, J. (2004) **Competencias laborales de los gerentes de talento humano**. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, (23), 79- 97. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802308>

- [4] Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., y Montoya-Serrano, A. (2013) **El factor del talento humano en las organizaciones**. Ingeniería Industrial, XXXIV(1), 2-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>
- [5]Chávez Jiménez, E., y Vizcaíno, A. (2017) **Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional**. Mercados y Negocios, (36). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001>
- [6] Bower, Joseph L.; Christensen, Clayton (1995). "**Disruptive technologies: catching the wave**". Harvard business review, January-February. Recuperado de: <http://www3.yildiz.edu.tr/~naydin/MI2/lectures/Reading/Disruptive%20Technologie%20Catching%20the%20Wave.pdf>
- [7] Christensen, C. M. (1997). **El dilema del innovador: Cuando las nuevas tecnologías provocan el fracaso de grandes empresas**. Harvard Business Review Press. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=lu\\_MSKrD7pAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=el+dilema+del+innovador&ots=9aW6dQDbuW&sig=f1536tTaAHbfgyJjYoTT7\\_uvdfs](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=lu_MSKrD7pAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=el+dilema+del+innovador&ots=9aW6dQDbuW&sig=f1536tTaAHbfgyJjYoTT7_uvdfs)
- [8] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers. En parte recuperado de: [http://dspace.khazar.org/bitstream/20.500.12323/6399/1/ARMSTRONGS\\_HANDBOOK\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MA%20%281%29.pdf](http://dspace.khazar.org/bitstream/20.500.12323/6399/1/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MA%20%281%29.pdf)
- [9] Fracica Ovalle, N y Rozo Bejarano, A. (2022). **Evaluación del proceso de reclutamiento y selección implementando inteligencia artificial**. dc. publisher. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/48606/2022natalia%20fracica%20rozo%20andres.pdf?sequence=1>
- [10] Binns, R. (2018, January). **Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy**. In Conference on fairness, accountability and transparency (pp. 149-159). PMLR. Recuperado de: <http://proceedings.mlr.press/v81/binns18a/binns18a.pdf>
- [11] Canossa-Montes de Oca, H., & Peraza-Villarreal, N., (2023). **Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral**. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 302 - 319, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/377076404\\_Gestion\\_del\\_talento\\_humano\\_en\\_la\\_era\\_de\\_la\\_inteligencia\\_artificial\\_retos\\_y\\_oportunidades\\_en\\_el\\_entorno\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/377076404_Gestion_del_talento_humano_en_la_era_de_la_inteligencia_artificial_retos_y_oportunidades_en_el_entorno_laboral)
- [12] Coffman, C., Gopal, A., & Gonzalez-Molina, G. (2002). **Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential**. Hachette+ ORM. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yP3leRwetlgC&oi=fnd&pg=PT3&dq=Coffman,+C.,+%26+Gonzalez-Molina,+G.+\(2002\).+Follow+this+Path:+How+the+world%E2%80%99s+greatest+organizations+drive+growth+by+unleashing+human+potential&ots=xIWK\\_A7JZs&sig=GuSzBDDpBBzJ6Mosn3\\_fwq9eZ8](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yP3leRwetlgC&oi=fnd&pg=PT3&dq=Coffman,+C.,+%26+Gonzalez-Molina,+G.+(2002).+Follow+this+Path:+How+the+world%E2%80%99s+greatest+organizations+drive+growth+by+unleashing+human+potential&ots=xIWK_A7JZs&sig=GuSzBDDpBBzJ6Mosn3_fwq9eZ8)
- [13] Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Broadway Business. Recuperado de: [https://www.academia.edu/36980723/Peter\\_senge\\_the\\_fifth\\_discipline](https://www.academia.edu/36980723/Peter_senge_the_fifth_discipline)
- [14] Kim-Schmit, J., Raveehdran, R. (2022).Where AI Can — and Can't — Help Talent Management.,2022. Recuperado de: <https://hbr.org/2022/10/where-ai-can-and-cant-help-talent-management>
- [15] Faqih, A., & Miah, S. J. (2023). **Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation**. Journal of Risk and Financial Management, 16(1), 31. Recuperado en: <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/1/31/pdf>

- [16] Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R., & Hogan, R. (2016). **Nuevas señales de talento: ¿Nuevos objetos brillantes o un valiente nuevo mundo?** *Psicología Industrial y Organizacional*, 9(3), 621-640. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/302977849\\_New\\_Talent\\_Signals\\_Shiny\\_New\\_Objects\\_or\\_a\\_Brave\\_New\\_World](https://www.researchgate.net/publication/302977849_New_Talent_Signals_Shiny_New_Objects_or_a_Brave_New_World)
- [17] Levenson, A. (2018). **Using Predictive Analytics to Improve Decision-Making in HR.** *People Analytics*.
- [18] Levenson, A. (2017). **Strategic analytics is a team sport. You can't get to the deepest insights without both the business and HR perspectives on the team doing the analysis together.** *Corporate Research Forum*. Recuperado de: <https://www.crforum.co.uk/wp-content/uploads/2017/10/11-Strategic-Workforce-Analytics.pdf>
- [19] Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). **Competing on Analytics: The New Science of Winning.** Harvard Business Review Press.
- [20] McKinsey & Company. (2016). **People analytics: Recalculating the route.** *McKinsey Quarterly*. Recuperado de: [https://theleadershipedge.com/download/human\\_resources/People-analytics-Recalculating-the-route\\_Deloitte.pdf](https://theleadershipedge.com/download/human_resources/People-analytics-Recalculating-the-route_Deloitte.pdf)
- [21] Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). **Beyond HR: The New Science of Human Capital.** Harvard Business Review Press.
- [22] Lawrence, S. (2021). **Why Personalized Learning is the Future of Learning and Development.** *Training Industry*. Recuperado de: <https://trainingindustry.com/articles/personalization-and-learning-pathways/why-personalized-learning-is-the-future-of-learning-and-development/>
- [23] Trigyn Technologies. (s.f.). **The role of artificial intelligence in personalized learning.** Recuperado de <https://www.trigyn.com/insights/role-artificial-intelligence-personalized-learning>
- [24] Vargas Zúñiga, F. (2023). **La inteligencia artificial en la gestión humana: Desafíos y oportunidades.** OIT/Cinterfor. Recuperado de: [https://www.oitcinterfor.org/recursos/notas/nota17\\_IA\\_gestionhumana](https://www.oitcinterfor.org/recursos/notas/nota17_IA_gestionhumana)
- [25] Siau, K. & Wang, W. (2020). **Artificial Intelligence (AI) Ethics: Ethics of AI and Ethical AI.** *Journal of Database Management*, 31(2), 74-86. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/340115931\\_Artificial\\_Intelligence\\_AI\\_Ethics\\_Ethics\\_of\\_AI\\_and\\_Ethical\\_AI](https://www.researchgate.net/publication/340115931_Artificial_Intelligence_AI_Ethics_Ethics_of_AI_and_Ethical_AI)
- [26] Suárez, B. **Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial.** *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 4, núm. 7, enero-junio, 2011, pp. 91-102 Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022147006.pdf>
- [27] Cruz, José A. y Frey, William J. (2003). **An effective strategy for integrating ethics across the curriculum in engineering: An ABET 2000 challenge.** *Science and Engineering Ethics*, 9 (4): 543-568. Recuperado de: <https://www.academia.edu/download/46794233/s11948-003-0049-220160625-22848-iabmpt.pdf>
- [28] Toboso-Martín, M., & Aparicio Payá, M. (2019). **Entornos de funcionamientos robotizados. ¿Es posible una robótica inclusiva?** Recuperado de: [https://digital.csic.es/bitstream/10261/190272/1/2019\\_Toboso-Aparicio\\_Dilemata%2030.pdf](https://digital.csic.es/bitstream/10261/190272/1/2019_Toboso-Aparicio_Dilemata%2030.pdf)
- [29] ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO: **Cuarenta y dos países adoptan los principios de la OCDE sobre inteligencia artificial**, 2019 México (Online). Recuperado de:

[www.oecd.org/centrodemexico/medios/cuarentaydospaísesadoptanlosprincipiosdelaocdesobreinteligenciaartificial.htm](http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/cuarentaydospaísesadoptanlosprincipiosdelaocdesobreinteligenciaartificial.htm)

[30] Casallas, A. M. (2021). **Inteligencia artificial: la nueva visión a la que apuestan las empresas de hoy**. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/38009>.

[31] Brundage, M., Avin, S., Clark, J., Toner, H., Eckersley, P., Garfinkel, B., ... & Amodei, D. (2018). **El uso malicioso de la inteligencia artificial: Pronóstico, prevención y mitigación**. arXiv preprint arXiv:1802.07228. Recuperado de: [https://arxiv.org/pdf/1802.07228.pdf?source=post\\_page-----](https://arxiv.org/pdf/1802.07228.pdf?source=post_page-----)

[32] Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). **Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces**. Harvard Business Review, 96(4), 114-123. Recuperado de: <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces>

