



**Inteligencia artificial en procesos de selección en consultoras: desafíos y
oportunidades**

Autoras: Natalia Jiménez, Juliana Largo, Mariana Quiñones

Directora: Olga Lucía Huertas Hernández

Facultades de Psicología y de Administración

Noviembre, 2024

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen.
2. Planteamiento del problema.
3. Objetivos.
4. Marco teórico.
5. Metodología.
6. Resultados.
7. Conclusiones y discusión.
8. Referencias.
9. Anexos.

1. Resumen

La presente investigación aborda los desafíos y oportunidades que presenta la inteligencia artificial (IA) en los procesos de selección de personal en empresas de consultoría en Bogotá. A través de un enfoque cualitativo, se realizó un estudio con siete participantes vinculados a este sector. Se identificaron ventajas significativas de la IA, como la optimización de procesos, la reducción de costos y la mejora en la filtración de candidatos. Sin embargo, también se evidencian barreras, como la resistencia al cambio y la falta de conocimiento sobre el uso de estas herramientas. Aunque la IA tiene un gran potencial para transformar la selección de personal mediante la automatización y precisión en el análisis de candidatos, su implementación efectiva requiere no solo superar obstáculos técnicos. Se recomienda una integración equilibrada que combine la tecnología con la intervención humana, lo que permitirá asegurar que el proceso de selección sea más justo, ético y eficiente en el campo de consultoría en recursos humanos.

Palabras Clave: Inteligencia Artificial, Recursos Humanos, Proceso de selección y Consultoría.

Abstract

This research addresses the challenges and opportunities presented by artificial intelligence (AI) in the recruitment processes of human resources consulting firms in Bogotá, Colombia. Using a qualitative approach, a study was conducted with seven participants linked to this sector. Significant advantages of AI were identified, including process

optimization, cost reduction, and improved candidate filtering. However, barriers such as resistance to change and a lack of knowledge regarding the use of these tools were also evident. While AI has great potential to transform recruitment through automation and precision in candidate analysis, effective implementation requires overcoming technical obstacles. A balanced integration that combines technology with human intervention is recommended to ensure fair, ethical, and efficient recruiting processes in the field of human resources.

Key Words: Artificial Intelligence, Human Resources, Recruiting Process and Consulting.

2. Planteamiento del problema

El área de recursos humanos ha ganado un rol estratégico en las organizaciones modernas, posicionándose como un pilar fundamental para su funcionamiento. Este departamento se encarga de “procesos concretos como son: la incorporación de personal, retención de los diferentes colaboradores y, en general, las relaciones laborales” (Cepymenews, 2019, citado en Calderón, 2021). Dentro de sus responsabilidades clave está la selección de personal, un proceso que, como señala Rodríguez (2021) en su artículo “Importancia de la selección de personal en las empresas” publicado en LinkedIn, resulta crucial para conformar equipos alineados con los objetivos corporativos, asegurando que el talento se integre de manera efectiva en la estrategia empresarial.

La importancia de un proceso de selección eficiente se ha incrementado en el entorno competitivo actual. Un proceso deficiente no solo afecta la calidad del talento incorporado, sino que puede generar importantes costos financieros y operativos para la empresa. Como

detalla Hernández (2024), los costos directos incluyen la inversión en reclutamiento, selección, inducción y capacitación, así como los salarios y beneficios. Un mal proceso de selección puede derivar en pérdidas significativas. Además, los costos indirectos, como la disminución de la productividad, el deterioro del ambiente laboral y la pérdida de oportunidades, también tienen un impacto considerable. Incluso, las malas contrataciones pueden llegar a derivar en problemas legales, afectando la sostenibilidad y el desempeño de la organización.

El avance de la tecnología y la transformación digital han cambiado drásticamente el panorama de la selección de personal, especialmente en sectores de alta demanda. Según Forero (2024), el crecimiento de la demanda de profesionales con conocimientos en inteligencia artificial ha llevado a que los procesos de selección se enfoquen más en el candidato, utilizando herramientas de IA que optimizan la experiencia del reclutamiento. Esto ha incrementado la competencia por el talento, con empresas que ofrecen mejores salarios y beneficios para atraer a los mejores perfiles. Además, la inteligencia artificial facilita la automatización de tareas administrativas, mejorando la eficiencia operativa de los procesos de selección.

La inteligencia artificial (IA) se define como “la capacidad de las máquinas y sistemas informáticos para realizar tareas que normalmente requieren de la inteligencia humana” (Horodyski, 2023, citado en González, 2023, p. 3). En otras palabras, la IA busca comprender y replicar la forma en que los humanos actuamos y pensamos, imitando aspectos como el lenguaje, la resolución de problemas y el movimiento.

Uno de los sectores más impactados por la implementación de esta tecnología es el ámbito laboral. Según Tenés (2023), la IA aporta ventajas significativas a las empresas,

destacando especialmente en la mejora de la toma de decisiones. Esto se logra a través de un enfoque holístico que integra tres áreas clave: la transformación del negocio, la optimización de la toma de decisiones y la modernización de sistemas y procesos. Además, la IA incrementa la eficiencia operativa y la fiabilidad en el análisis de datos, lo que permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas en tiempo real y adaptarse de manera eficaz a las necesidades cambiantes de los clientes y a los riesgos emergentes.

La IA ha demostrado ser una herramienta poderosa para optimizar la gestión de recursos humanos. Moore (2019, p. 1) destaca que actualmente “el 40% de los departamentos de Recursos Humanos de empresas grandes y pequeñas utilizan aplicaciones potenciadas por IA”. Aunque la mayoría de estas compañías son estadounidenses, también se observa una creciente adopción en organizaciones europeas y asiáticas, que han decidido unirse a esta tendencia tecnológica.

Las aplicaciones de la inteligencia artificial en recursos humanos son variadas y abordan diferentes procesos. Ramírez (2023) señala que, en la selección de personal, la IA facilita la automatización de tareas como la revisión de currículos y la realización de entrevistas, lo que ayuda a identificar a los candidatos más idóneos en función de sus habilidades, experiencia y otros criterios relevantes para la empresa. En el ámbito de la formación y el desarrollo, la IA puede personalizar los planes de capacitación para cada empleado, ofreciendo retroalimentación en tiempo real y recomendando herramientas adecuadas a sus necesidades. En la evaluación de desempeño, la IA permite la automatización en la recopilación y el análisis de datos, identificando patrones y estableciendo metas precisas (Ramírez, 2023).

Asimismo, la IA puede desempeñar un papel fundamental en la gestión del talento, ya que facilita la identificación de empleados con alto potencial, permite anticipar la rotación

de personal y desarrollar estrategias efectivas para la retención del talento, todo esto basado en el análisis de datos y la detección de patrones de comportamiento.

Los beneficios de la IA en el ámbito de los recursos humanos son numerosos. En primer lugar, la automatización de tareas administrativas y repetitivas incrementa la productividad, lo que libera tiempo para que los empleados se enfoquen en actividades más estratégicas y creativas. Además, la IA ofrece un análisis detallado que mejora la toma de decisiones en aspectos como la contratación, el desarrollo y la retención de personal, proporcionando una experiencia más personalizada a los empleados, lo cual incrementa su satisfacción y compromiso (Ramírez, 2023). Entre las técnicas más utilizadas por los departamentos de recursos humanos, Iturbide (2022) menciona:

Pattern Matching: Esta técnica de coincidencia de patrones se utiliza para analizar las respuestas de los candidatos y detectar tendencias relevantes. En el contexto de recursos humanos, facilita tareas como el reconocimiento de emociones y el análisis facial.

Machine Learning: Su objetivo es entrenar algoritmos para reconocer patrones y realizar predicciones basadas en datos, mejorando con el tiempo gracias al aprendizaje continuo. En recursos humanos, esta técnica es útil para predecir la idoneidad de los candidatos. Un ejemplo común son los Chatbots, que pueden evaluar candidatos automáticamente y generar informes predictivos.

Deep Learning: Más allá del Machine Learning, el Deep Learning permite que los algoritmos aprendan de manera autónoma mediante redes neuronales, procesando información de manera similar a como lo haría el cerebro humano.

Natural Language Processing (NLP): Esta técnica analiza textos para identificar significados implícitos, lo que es particularmente útil en la evaluación de respuestas de candidatos durante entrevistas.

Sin embargo, junto a los beneficios de la IA surgen ciertos desafíos que deben considerarse en su implementación dentro del área de recursos humanos. Montaña et al (2018) identifican algunas barreras, como el conocimiento limitado sobre IA entre los profesionales de gestión humana, la posibilidad de sesgos derivados de la subjetividad en los procesos actuales, la resistencia al cambio y la necesidad de que los profesionales sepan aprovechar el tiempo liberado por la IA para actividades estratégicas. Esto sugiere que, aunque la IA mejora la eficiencia, también requiere un esfuerzo de adaptación por parte de los profesionales. Ramírez (2023) menciona desafíos adicionales, como el riesgo de sesgos en los datos de entrenamiento, que pueden generar resultados parciales, problemas de confidencialidad por la gestión de grandes volúmenes de datos personales y los costos elevados asociados a la implementación de tecnologías avanzadas.

La acelerada evolución de la tecnología, en particular de la IA, ha provocado transformaciones profundas en las prácticas de gestión de talento humano a nivel global, afectando especialmente los procesos de selección. A pesar del volumen de investigaciones internacionales sobre el impacto de la IA en la selección de personal, se observa una escasez de estudios centrados en el contexto colombiano, especialmente en empresas de consultoría de recursos humanos.

Este estudio se centra en las empresas de consultoría de recursos humanos en Bogotá, que suelen gestionar procesos de selección masivos y se enfrentan al reto de mantenerse actualizadas con las últimas tecnologías. En este escenario, la investigación plantea la pregunta central: *¿Cuáles son las oportunidades y desafíos que presenta la implementación de la inteligencia artificial en los procesos de selección en empresas de consultoría en Bogotá?*

El objetivo de este estudio es proporcionar una visión integral sobre cómo la IA está transformando los procesos de selección de personal en el contexto de la ciudad de Bogotá. Además de aportar al conocimiento sobre el uso de la IA en un mercado emergente, esta investigación busca ofrecer ideas valiosas para mejorar las prácticas de gestión del talento humano con la ayuda de esta herramienta.

Desde la perspectiva psicológica, esta investigación revisará cómo la IA afecta aspectos como las evaluaciones psicológicas, el bienestar de los candidatos durante el proceso de selección y las implicaciones éticas de su uso. En cuanto al ámbito administrativo, se identificarán los pros y contras de la implementación de la IA en organizaciones con alta demanda de procesos de selección, como son las consultorías, con el propósito de maximizar el aprovechamiento de esta tecnología.

3. Objetivos

Objetivo general

Comprender los desafíos y oportunidades que presenta la implementación de la IA en los procesos de selección de personal en empresas de consultoría de recursos humanos de Bogotá.

Objetivos específicos

- Identificar las principales aplicaciones de la Inteligencia Artificial (IA) que se implementan en los procesos de selección.
- Reconocer los recursos existentes al interior de empresas de consultoría en recursos humanos de Bogotá al implementar la Inteligencia Artificial (IA) en los procesos de selección.

- Evidenciar los obstáculos existentes al interior de empresas de consultorías en recursos humanos de Bogotá al implementar la Inteligencia Artificial (IA) en los procesos de selección.
- Analizar qué implicaciones éticas tiene la implementación de la Inteligencia Artificial en los procesos de selección de personal en las empresas de consultoría en Bogotá.

4. Marco teórico

La implementación de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de selección de personal en las empresas de consultoría en recursos humanos presenta un conjunto de desafíos y oportunidades que deben ser abordados críticamente. Por un lado, ofrece beneficios significativos y por otro plantea desafíos éticos y técnicos (Canossa y Peraza, 2023). Este marco teórico examinará tanto los factores facilitadores como las barreras en la adopción de la IA en el proceso de selección de las consultoras, basándose en estudios previos sobre la integración tecnológica en procesos organizacionales y su impacto en la equidad y la eficiencia en la gestión del talento.

Las consultorías de recursos humanos son de gran importancia para las entidades debido a que estas brindan servicios que conllevan a la solución y optimización de diferentes problemas dentro de una organización. La consultoría es definida por Silva, (2022) como:

“Cualquier servicio brindado por personas especializadas ajenas a la organización, con el propósito de solucionar los diferentes problemas que se presentan tanto en las áreas operativas como en las administrativas. Los contratos de servicios pueden incluir a uno o varios consultores que observan los procedimientos de manera objetiva y aportan ideas para implementar mejoras” (p.8).

Por su parte Lagos (1994 citado en Silva, 2022) señala que las consultorías cumplen un papel central en la identificación de las problemáticas relacionadas con aspectos políticos,

de organización, procedimientos y métodos. De acuerdo con Schein (1998), estas actividades brindan ayuda al cliente para lograr percibir, entender y actuar sobre los hechos que suceden en su entorno, con el propósito de mejorar la situación. Las empresas en este contexto para ser competitivas y mantenerse en el mercado necesitan replantear sus estrategias y es allí donde la consultoría como actividad apoya a las empresas a encontrar e implementar las soluciones más adecuadas en las diferentes áreas de gestión (Loayza et al, 2020).

Asimismo, estas aseguran que todos los empleados tengan acceso equitativo a las oportunidades disponibles, permitiendo así que los procesos y actividades clave de recursos humanos se ajusten a las nuevas exigencias de la competencia global, al mismo tiempo que responden a las necesidades y demandas locales. (Chamorro y Jimenez, 2005)

Hoy en día en el mercado existen diferentes empresas consultoras en recursos humanos, donde según Gallegos (2018) las de mayor preponderancia son:

- Adecco: El Grupo Adecco “cuenta con presencia en más de 60 países y más de 5.000 oficinas, 32.000 colaboradores y 100.000 clientes a nivel mundial cada día”. (The Adecco Group, s.f.). En Colombia, de acuerdo con Adecco (2023) existen 36 sucursales, las cuales se encuentran ubicadas en 11 ciudades e integran a 725 colaboradores fijos y más de 15.000 temporales. Algunos de los servicios que ofrece esta empresa son: Selección de Personal, Consultoría, Formación, Headhunting, entre otros.
- Manpower: Es una empresa especializada en recursos humanos, la cual cuenta con más de 70 años de experiencia en 80 países y más de 40 años en Colombia, brindan servicios para solucionar problemas de capital humano, como lo son: la atracción, selección, reclutamiento, contratación, evaluación, desarrollo y gestión del talento. Se encuentran en 20 ciudades del país con cobertura en todo el territorio nacional

donde atienden a más de 1.000 clientes generando nuevas oportunidades de trabajo formal y digno (Manpower, 2024).

- Randstad: Fue creada en el año 1960 y actualmente brinda servicio en 38 países, cuenta con más de 2.000 profesionales expertos en recursos humanos, brinda servicios como la selección, atracción y contratación de talento, entre otros (Randstad, 2024). Para Randstad (2023) uno de los principales desafíos para las consultoras de recursos humanos en el presente año han sido el buscar nuevas herramientas para la gestión del talento, donde este representa al menos un 65% de efectividad en el área.

Jha (2024) señala que los consultores en recursos humanos desempeñan un papel clave en la gestión de talento humano y el desarrollo organizacional en las empresas. Entre sus principales responsabilidades se encuentran:

- Reclutamiento y selección de personal: Colaboran a la empresa para identificar, atraer y contratar candidatos que se ajusten a sus necesidades.
- Formación y desarrollo profesional: Desarrollan programas de formación que se alinean con la cultura y objetivos de la empresa, de tal manera que fomenten el desarrollo profesional, mejorando su rendimiento.
- Relaciones laborales: En ocasiones, intervienen en la gestión de relaciones entre los colaboradores, mediando en conflictos y promoviendo una cultura empresarial positiva.
- Cumplimiento legal y normativo: Se aseguran de que las políticas de la organización cumplan con la legislación laboral vigente.

- Estrategias organizacionales: Contribuyen a la creación de estrategias que optimicen el rendimiento de la organización, definiendo metas y estructuras laborales efectivas.

Actualmente, Peña (2021) afirma que las empresas consultoras de recursos humanos enfrentan un gran desafío en cuanto al reclutamiento y selección de personal debido a que estos procesos deben realizarse muy cuidadosamente. Es por esto, que la implementación de la IA se convierte en un recurso muy importante para el área de recursos humanos y las empresas de consultoría que se centran en esta misma, ya que brinda herramientas que permiten la optimización de procesos, permitiendo que la dinámica dentro de estas empresas se vuelva más eficiente y tenga un mayor alcance.

La Inteligencia Artificial (IA) o también conocida como “Inteligencia no natural”, es descrita por Rouhiainen (2018) como la habilidad de equipos informáticos para realizar actividades que naturalmente requieren de la inteligencia humana, es aquella capacidad de las máquinas para hacer uso de algoritmos mediante el aprendizaje de datos, para tomar decisiones tal y como lo haría un ser humano.

Esta posibilidad de imitar las habilidades humanas es enormemente beneficiosa para las empresas y el entorno laboral (Pérez y Rojas, 2019), ya que contribuye a la gestión eficiente del talento humano, incrementa la productividad, mejora el control y la seguridad, y optimiza los flujos de trabajo, entre otras (Canossa y Peraza, 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, nace una pregunta importante: ¿podrán las máquinas alcanzar un nivel de racionalidad completamente perfecto? Parkes y Wellman (2015) se cuestionan si a pesar de los avances en la creación de máquinas inteligentes, estas podrán lograr una racionalidad ideal, dado que el pensamiento humano es extremadamente complejo

y aún inalcanzable. Esto plantea la duda sobre si las capacidades computacionales actuales serán suficientes para acercarse a esta perfección en la tecnología.

Tal como se muestra en la definición brindada por Rouhiainen (2018), los avances tecnológicos han logrado integrar la Inteligencia Artificial en muchos procesos que anteriormente requerían al ser humano; hace unos años, ver y escuchar eran procesos que únicamente estaban al alcance del humano, no se imaginaba que una máquina tuviese estas habilidades, sin embargo, hoy en día la tecnología ha avanzado a tal nivel que las máquinas escuchan, ven e incluso interactúan con el ser humano. Un ejemplo del avance de la tecnología son los carros autónomos los cuales actualmente sobrepasan los límites pensados de la tecnología.

Según Pérez y Rojas (2019), hoy en día, la Inteligencia Artificial se usa en muchas áreas, estos avances han hecho que la interacción entre personas y máquinas sea mucho más sencilla, permitiendo charlas simples con dispositivos, traducciones rápidas, reconocimiento facial, desarrollo de modelos predictivos y mantenimiento que detecta errores rápidamente. Estamos lejos de tener un sistema que pueda pensar y actuar por sí mismo sin depender de su creador. Por ejemplo, AlphaGo mejoró sus estrategias en el juego de Go jugando contra sí mismo después de un entrenamiento inicial con millones de partidas grabadas. Esto no significa que el programa tenga inteligencia o conciencia, sino que puede resolver problemas complejos con varias soluciones posibles brindadas por un ser humano.

Diversos expertos consideran que la incorporación de la Inteligencia Artificial en el ámbito laboral plantea un escenario complicado. En primer lugar, es evidente que ofrece oportunidades para impulsar la innovación y el crecimiento económico. Sin embargo, la automatización de muchas tareas tradicionales plantea un desafío el cual radica en desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar los nuevos roles que surgirán en esta era digital,

al tiempo que se garantice una transición justa para aquellos cuyos empleos se verán afectados por la incorporación de la IA, pues la velocidad de la evolución e innovación causada por esta transformación, ha ocasionado un fuerte debate acerca del futuro de la humanidad, lo que nos exige analizar detalladamente los límites de nuestra propia capacidad para comprender y hacer uso de tecnologías que antes eran impensables (Lee, 2019).

Uno de los sectores más impactados por la llegada de la Inteligencia Artificial ha sido el de las organizaciones. En el artículo publicado por Lee (2019) se describen estos impactos en cuatro *olas* de los procesos de la IA:

- 1) Ola de innovación (Primera ola) comenzó en 2010 y revolucionó la interacción del ser humano con internet debido al aprendizaje profundo. Esto transformó aspectos como las búsquedas en línea, la publicidad, las redes sociales y el comercio electrónico.
- 2) La segunda ola surgió en 2014, cuando las empresas con acceso a grandes volúmenes de datos comenzaron a nutrir la inteligencia artificial, esto impulsó sectores como la tecnología financiera, la educación a distancia, la digitalización de servicios públicos y la gestión de cadenas de suministro.
- 3) La tercera ola emergió en 2016 mejorando la capacidad de las máquinas para procesar información sensorial y tomar decisiones. Avances como el reconocimiento biométrico y de voz permitieron nuevas aplicaciones, incluyendo la identificación de rostros, la interpretación de patrones y la traducción automática.
- 4) La cuarta ola se dio en 2018, cuando los sistemas autónomos comenzaron a revolucionar sectores como el transporte y la logística.

La implementación masiva de la IA está en marcha, como lo evidencia un informe de Deloitte (citado por Lee, 2019), donde se afirma que para ese año el 57% de los líderes empresariales consideraban que la IA transformaría sus empresas en el futuro más cercano. Lee (2019) afirma que las grandes ganancias de la IA no se verán gracias a las grandes empresas dedicadas a ella sino en la penetración de esta dentro de las empresas tradicionales, ya que esta puede dar formas de solucionar problemas, nuevos niveles de velocidad y precisión, formas diferentes de trabajar y mayor eficacia. La inteligencia artificial puede servir para mejorar y optimizar procesos actuales, como reducir hasta un 80% los gastos en la externalización de servicios o atención al cliente, también puede perfeccionar procedimientos al reformular aspectos como los pronósticos de ventas, la logística y la cadena de suministro.

Fracica y Rozo (2022) proponen que la transformación digital, incluida la implementación de la IA, está modificando profundamente los modelos de negocio, obligando a las empresas a adaptarse para sobrevivir en un entorno en constante cambio. La capacidad de adaptación a estos cambios, junto con la inversión en tecnología, es crucial para el éxito futuro de las empresas, se busca alinear las necesidades de la compañía y enfocarse en resultados, innovación y mejora continua. Su integración facilita una aceleración en actividades, procesos y modelos de negocio, permitiendo a las empresas aprovechar de manera estratégica los cambios y oportunidades tecnológicas.

Para impulsar la productividad en el ámbito empresarial, la adopción de herramientas digitales se ha convertido en una necesidad esencial en lugar de ser una opción. Actualmente, más del 50% de las empresas utilizan software para gestionar procesos internos como ventas, nóminas, compras y formación, entre otros (Sosa, 2007). La digitalización proporciona

información crucial que facilita la toma de decisiones y el análisis de costos. En este panorama, la Inteligencia Artificial juega un papel fundamental. (Taylor, 2016).

Benhamou (2022), evidenció que la inteligencia artificial ha experimentado avances significativos en las últimas décadas, impulsada por la recopilación masiva de datos, el aumento de la capacidad de computación y el desarrollo de nuevas técnicas de aprendizaje automático. Estos avances permitieron la integración de la IA en numerosos procesos los cuales antes dependían de la intervención humana, mejorando la eficiencia y precisión en tareas como la percepción y el procesamiento del lenguaje natural.

Por otro lado, según Pérez y Rojas (2019) las limitaciones de la Inteligencia Artificial están estrechamente vinculadas al acceso y la calidad de los datos masivos. Si estos datos presentan sesgos, como en el caso del género o la ubicación geográfica, los algoritmos tienden a replicar esos sesgos en sus resultados. Un ejemplo de estas limitaciones se observa en un estudio realizado por Obermeyer y su equipo en 2019 (como se citó en Pérez y Rojas, 2019), el cual demostró que un algoritmo utilizado para calcular las ayudas económicas en salud asignaba puntuaciones inferiores a personas afrodescendientes en comparación con personas de ascendencia europea. Este sesgo se generó ya que el algoritmo tomaba como base para sus cálculos los gastos en atención médica en lugar del estado de salud real. Como los pacientes afrodescendientes suelen gastar menos en atención médica debido a las desigualdades en el acceso a los servicios de salud, el algoritmo copió este sesgo y lo replicó en sus resultados. Tras la corrección de este problema, el porcentaje de pacientes afrodescendientes que fueron identificados como enfermos aumentó del 17,7% al 46,5%.

El área de recursos humanos es fundamental para cualquier organización, ya que contribuye al buen desempeño de las mismas (Iturbide, 2022); esta área, al igual de muchas

de las otras áreas de una organización, ha tenido una inmersión en el mundo de la inteligencia artificial y esto se ha visto evidenciado en la gestión de recursos humanos, ya sea automatizando tareas, mejorando la selección de candidatos, impulsando el desarrollo de los empleados y/o mejorando la experiencia laboral y promoviendo la diversidad e inclusión (Rueda, 2023)

Carbone (2022) observa que la IA y la tecnología están comenzando a reemplazar ciertas actividades que anteriormente solo podían realizar los humanos, siendo el área de recursos humanos una de las más afectadas. Tal como afirma Rueda (2023) el mayor impacto se ha visto en la automatización de actividades como la gestión de nómina, actualización de registros de empleados, organización de documentos, etc. con la inteligencia artificial realizando estas labores de manera eficiente y sin errores, se permite a los equipos liberar tiempo.

No obstante, no todas las capacidades y competencias pueden ser detectadas por un software, y si así fuera, siempre existirá un margen de error en la evaluación, ya sea realizada por un humano o por un mecanismo de la IA (Carbone, 2022). La automatización de estos procesos llevará a los psicólogos profesionales de Recursos Humanos a enfocarse en desarrollar y promover habilidades exclusivamente humanas entre sus trabajadores (Uria-Recio, 2019, citado en Arroyo, 2022).

Jumbo (2019), destaca que la inteligencia artificial tiene un papel muy importante principalmente en tres áreas:

- Selección y contratación: Facilita procesos de selección más justos y precisos, permitiendo que los equipos de contratación se enfoquen en el aspecto humano y ofrezcan un servicio más personalizado tanto a clientes como a candidatos.

- Ajuste cultural del candidato: Ayuda a superar el desajuste cultural entre la organización y el candidato, aunque aspectos como el humor y habilidades intangibles todavía requieren evaluación humana.
- Detección de tendencias: Permite anticipar problemas como la rotación de personal y planificar contrataciones estacionales, además de contribuir a la retención del talento mediante el desarrollo de habilidades de los empleados.

Asimismo, Palenius, (2021, citado en Arroyo, 2022) destaca tres procesos donde la IA se ha mostrado eficaz dentro de recursos humanos

- Identificación de candidatos: selecciona los mejores perfiles teniendo en cuenta la base de datos de la empresa, para que posteriormente los humanos encargados del proceso los examinen.
- Candidate Experience: agiliza la comunicación con los candidatos, utilizando herramientas como los Chatbots, para brindar respuesta inmediata a estos. De igual forma, algunos Chatbots incluso tienen la capacidad de identificar la experiencia del candidato y presentársela a los reclutadores.
- Selección de candidatos: analiza los video currículums enviados por los candidatos, donde se tiene en cuenta el tono de voz, las expresiones faciales y las respuestas proporcionadas a lo largo de la entrevista, para finalmente, indicar si el candidato es el adecuado para la vacante.

Arroyo (2022), asegura que la implementación de la IA ayuda a reducir considerablemente los costes de contratación y agiliza enormemente la incorporación de nuevos empleados. Además, gracias a la IA existe gran ahorro de tiempo para los

responsables de selección, ya que 23 horas de trabajo de un solo reclutador pueden ser automáticamente reemplazadas por el procesamiento instantáneo de miles de solicitudes llevadas a cabo por una herramienta de Inteligencia Artificial (Ross, 2021 citado en Arroyo, 2022).

A lo largo de los años, los profesionales de recursos humanos han dedicado tiempo valioso para realizar tareas que suelen llegar a ser repetitivas como la filtración de grandes volúmenes de solicitudes de candidatos (Arroyo, 2022). Soriano (2023), indica que el uso de sistemas automatizados facilita que las empresas puedan seleccionar a los candidatos que más se ajusten al perfil que buscan. Es importante resaltar que tal como menciona Jumbo (2019), la inteligencia artificial no suplirá completamente al ser humano, sino que acelerará los procesos, permitiendo así que el equipo de recursos humanos trabaje de manera más eficiente.

Con la implementación de herramientas tecnológicas como la IA, se ha logrado agilizar aspectos del proceso de selección de candidatos como la programación de entrevistas y la comunicación directa con los candidatos mediante correos automatizados o Chatbots (Ross, 2021, citado en Arroyo, 2022), por ejemplo, Librada (2021) señala que el uso de algoritmos como Machine Learning, Deep Learning, procesamiento del lenguaje natural, plataformas conversacionales y visión artificial, han permitido optimizar y automatizar las primeras etapas en los procesos de selección, ya que permiten aliviar la cantidad de tareas de las personas a cargo del mismo.

De la misma manera, Prestifilippo (2021, citado en Canossa y Peraza, 2023) afirma que la IA por medio del análisis e interpretación de la información de los postulantes se

encarga de escoger al mejor, de manera que elimina los sesgos humanos, dando como resultado un filtro de los participantes que son más aptos para el perfil que se está buscando. Los modelos informáticos actuales utilizan variables como las competencias requeridas y los perfiles de los candidatos para medir su idoneidad, ofreciendo una metodología más precisa y adaptada a las necesidades organizacionales.

De igual forma, Jatoba et al. (2019) aseguran que el utilizar un asistente virtual capaz de responder las preguntas frecuentes de los candidatos antes de la entrevista, hará que estos estén seguros sobre continuar el proceso de selección y evitará perder el tiempo a los reclutadores. Además, Cercos y Hermoso (2022) afirma que la IA hace que la contratación sea más justa y evita contrataciones fallidas.

Carbone (2022) señala que no todas las habilidades y competencias son fácilmente detectables o evaluables por un software, resaltando que el ser humano seguirá siendo esencial ya que las máquinas aún no tienen la habilidad para captar elementos como el humor, temperamento o entusiasmo y que incluso con la máquina seguirá existiendo el margen de error en los procesos de selección. Para tener éxito en la era digital, las organizaciones deben combinar habilidades tecnológicas con capacidades humanas como la creatividad y la empatía. Esta combinación es crucial para formar equipos efectivos y de esta manera aumentar su productividad hasta en un 24% y la eficiencia operativa en un 30% (Chamorro-Premuzic, 2021, citado en Muñoz, 2024).

Los principales beneficios de la aplicación de la IA en los procesos de selección son: precisión, eficiencia y rapidez. *Precisión*, debido a que ocurre un incremento en la capacidad de identificar a los candidatos con los conocimientos deseados y más competentes.

Eficiencia, por medio de la reducción del tiempo de revisar los currículos. Y *rapidez*, ya que se logra un cubrimiento de las vacantes más rápido (Iturbide, 2022).

Por la misma línea, Librada (2021) destaca que la implementación de la IA mejora la calidad de las bases de datos, y optimiza la comunicación con los postulantes, así también contribuye a una evaluación más objetiva de los candidatos y mejora su experiencia al proporcionarles una retroalimentación continua, algo que los reclutadores humanos no siempre pueden garantizar debido a limitaciones de tiempo.

Uno de los debates dentro de la implementación de la IA en los procesos de selección es sobre la persistencia y aceleración de los problemas de discriminación con el uso de estas tecnologías, esta situación puede darse ya que la evaluación de candidatos mediante IA, se articula por medio de la priorización de características que se asocian a determinados rasgos o competencias que el diseñador del algoritmo introduce según instrucciones del empleador ofertante de puestos de trabajo (Encabo, 2020). Por esta razón Hao (2020, citado en Iturbide 2022) afirma que existe un gran debate ético en torno a la decisión de incluir los sistemas de IA en el proceso de selección de talento. Estas decisiones de selección no deben ser discriminatorias ni favorecer a un grupo en particular debido a su origen, género o cualquier otro aspecto que provenga de su identidad. La cuestión es, ¿estas herramientas realmente ayudan a corregir el sesgo humano o simplemente perpetúan la discriminación?

Aunque la confianza en los algoritmos y el riesgo de sesgos en los datos pueden llevar a decisiones discriminatorias, Cercos y Hermoso (2022) plantean que para evitar estos sesgos, se podría dejar que una máquina compare características, con la formación y la experiencia que requiere el puesto. Pero estos no son los únicos riesgos, Encabo (2020) señala

además que la implementación de la IA en este tipo de procesos llega con elementos nuevos, como la posesión y tratamiento de datos personales de los candidatos, lo cual no solo genera una mayor vulnerabilidad, sino que los expone a ser discriminados por cualquier motivo.

Por estas razones, una de las preocupaciones más grandes al implementar la IA en procesos de selección en consultoras de recursos humanos es la ética, ya que como lo afirma Moure (2022) los algoritmos no son neutrales ni objetivos. ¿Cuál es esta ética que debería ser desarrollada? Para Harari (s.f, citado en Moure, 2022) esta ética debería en primera instancia tener un alcance global, lo cual permitiría tener un mejor tratamiento y almacenamiento de datos personales con el propósito de mitigar las desigualdades de todo tipo. De igual forma, la ética al aplicarla a la inteligencia artificial se enfocaría en cómo esta tecnología influye en las interacciones humanas y las dinámicas sociales, con el objetivo de reducir los efectos negativos y fomentar los beneficios (Galiana et al, 2024).

Otro de los retos para implementar la IA en los procesos de selección tiene que ver con la *dificultad* que tienen las pequeñas y medianas empresas para *captar y formar el talento necesario para adoptar los nuevos sistemas* (Stein, 2021). La incorporación de tecnologías modernas en los procesos de reclutamiento y selección no se trata de una tendencia más en un entorno cambiante, sino que supone una evolución permanente en el ámbito de los recursos humanos para trabajar en conjunto con estas tecnologías (Arroyo, 2022), este desafío afecta regiones como América Latina, donde la falta de personal capacitado y la baja digitalización dificultan su uso efectivo (Pérez y Rojas, 2019).

Adicionalmente, otro desafío que enfrenta la implementación de la IA tiene que ver con las preocupaciones sobre el posible reemplazo de empleos por robots y máquinas

inteligentes, sin embargo, muchos especialistas consideran que al contrario la IA puede ofrecer oportunidades para redefinir los modelos de negocio y mejorar las condiciones laborales (Carazo, 2017, como se citó en Pérez y Rojas, 2019).

Otros estudios indican que ciertas profesiones altamente especializadas, que generalmente requieren educación avanzada y ofrecen salarios elevados, podrían también enfrentar riesgos debido a la capacidad de la IA para asumir tareas complejas y no rutinarias. Áreas como la ingeniería, la estadística, el análisis financiero, la química y la epidemiología también podrían verse afectadas. No obstante, las profesiones cualificadas que se basan en habilidades sociales o en la resolución de problemas complejos, como los docentes o los líderes empresariales, parecen estar en menos riesgo, es decir, profesiones en campos como la salud, la educación, la comunicación y las artes se encuentran menos amenazadas debido a la automatización por la necesidad de habilidades especializadas y una alta interacción humana. En cuanto a los trabajos en investigación académica, también presentan una menor amenaza, aunque ciertas tareas como la gestión de datos podrían ser adaptadas al aprendizaje automático ya que suelen requerir un alto nivel de formación. (Felten, Raj y Seamans, 2019 como se citó en Pérez y Rojas, 2019).

Finalmente, Iturbide (2022) afirma que existen dos grandes riesgos que deben ser considerados al utilizar la IA en los procesos de selección. El primero lo denomina la “defensibilidad” de la empresa, se refiere a que al ser la IA una tecnología que hace uso de redes de aprendizaje profundo y que va aprendiendo sobre la marcha, genera una gran dificultad para realizar una justificación adecuada y concreta tanto para los candidatos que hayan sido rechazados, como para los que han sido aceptados, viéndose afectada la reputación e imagen de la empresa. El segundo tiene que ver con “la complejidad de los

algoritmos” y con la falta de cualificación de personal de recursos humanos, lo cual supone un reto grande para las empresas, que los conlleva a promover la formación de los trabajadores en los conocimientos adecuados para realizar una buena adaptación de este tipo de tecnologías.

Aunque la Inteligencia Artificial está transformando el mundo laboral, aún no hay certeza acerca de los efectos exactos de esta transformación. Mucho dependerá de cómo los humanos interactúen con estas nuevas tecnologías y el uso que se le dé. El cambio puede ser gradual o rápido, sin embargo, lo importante es asegurar que nadie se quede atrás y que el mercado laboral se adapte a las nuevas circunstancias. (Smith y Anderson, 2017, citado por Benhamou, 2022)

En Colombia, la Inteligencia Artificial (IA) ha irrumpido de manera significativa, enfocándose cada vez más en la automatización de tareas y en la toma de decisiones dentro del ámbito de los recursos humanos. En el caso de las empresas colombianas, estas han comenzado a integrar la IA en sus procesos de recursos humanos con un enfoque particular en el reclutamiento de personal. La IA se emplea para automatizar la revisión de currículos, realizar análisis predictivos de los candidatos y optimizar las entrevistas, lo que permite agilizar la selección y reducir los costos operativos (Cabrera y Yanez, 2023).

En Colombia, la adopción de IA en sectores como el comercio minorista, servicios financieros, y manufactura ha generado un cambio significativo en el ámbito laboral (Pacanchique y Rodríguez, 2018). Sectores como el comercio minorista han sido pioneros en la adopción de estas tecnologías. De acuerdo con Cabrera y Yanez (2023), las organizaciones colombianas han incrementado notablemente su uso de la IA, el informe también señala que

el 57% de los profesionales de tecnología de la información ya están implementando la IA en sus procesos. Este crecimiento es impulsado tanto por el sector privado como por el gobierno colombiano, que promueve la adopción de esta tecnología para mejorar la productividad y la economía nacional.

A nivel nacional, las empresas están adoptando la IA en sus procesos de reclutamiento para mejorar la eficiencia y reducir los sesgos en la selección de personal. La IA facilita la revisión automática de currículos, el análisis predictivo del rendimiento de los candidatos y la personalización de las comunicaciones con los postulantes. Según un estudio mencionado en el informe de Cueca (2019), la selección de talento ha sido enormemente alterada por la IA, introduciendo tanto oportunidades como nuevos desafíos y la aparición de sesgos algorítmicos que podrían perpetuar la desigualdad en el acceso a oportunidades laborales. Un ejemplo de esto es el caso de MetLife Colombia, debido a que implementa sistemas de IA que personalizan los procesos de reclutamiento, utilizando herramientas como video-currículos y análisis automáticos para evaluar a los candidatos de manera más precisa. Esta estrategia ha permitido a MetLife optimizar el tiempo dedicado a la selección de personal y mejorar la calidad de las contrataciones (Pacanchique y Rodríguez, 2018).

Sumado a esto, el gobierno colombiano ha comenzado a explorar la necesidad de regular el uso de IA, especialmente en contextos sensibles como los recursos humanos. Se han propuesto proyectos de ley y marcos éticos que buscan asegurar que la adopción de esta tecnología respete los derechos fundamentales de los trabajadores, promoviendo la igualdad y la no discriminación. Aunque estas iniciativas están en etapas iniciales, reflejan una creciente preocupación por los impactos sociales y laborales de la IA en el país (Vásquez, 2021).

En los últimos años, Colombia ha visto la introducción de varios proyectos de ley que buscan establecer lineamientos para el uso y desarrollo de la IA. Un primer proyecto, es la Ley 253 de 2022, la cual buscaba establecer los lineamientos de política pública para el desarrollo, uso e implementación de la IA en Colombia. Aunque fue archivado, representó uno de los primeros intentos serios de regulación, proponiendo marcos para asegurar que la implementación de la IA respetara los derechos fundamentales, promoviendo la innovación mientras se mitigaban los riesgos (Hernández, 2020).

Un proyecto más reciente, ha sido la Ley 059 de 2023, la cual se enfoca en crear un marco normativo que garantice un uso responsable de la IA, con particular énfasis en su impacto en derechos fundamentales y la protección de datos personales. Este proyecto podría influir directamente en cómo las empresas implementan la IA en procesos como el reclutamiento de personal, asegurando transparencia y equidad en estos mismos (Hernández, 2020).

En este mismo año se formuló el Proyecto de Ley 091 de 2023, el cual se centra en el deber de información y la responsabilidad en el uso de la IA en Colombia. Propone que las empresas y entidades que utilicen IA deben ser transparentes sobre cómo se implementa esta tecnología y cómo se toman decisiones automatizadas, lo que podría ser crucial para evitar discriminación y sesgos en el entorno laboral (Hernández, 2020).

Finalmente existe el Marco Ético para la Inteligencia Artificial en Colombia, el cual proporciona una guía para el desarrollo e implementación responsable de la IA. Este documento subraya la importancia de considerar los impactos éticos de la IA en el trabajo y otras áreas críticas, sugiriendo que las decisiones automatizadas deben estar alineadas con principios de equidad, transparencia y justicia (Hernández, 2020).

5. Metodología

Diseño de investigación

La presente investigación se elaboró desde un enfoque cualitativo, según Quecedo y Castaño (2002), la metodología cualitativa se define “como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p.7). Teniendo en cuenta que el propósito de esta investigación no es alcanzar una única conclusión acerca de los beneficios y desafíos de la implementación de la IA en el proceso de selección en consultoras, sino más bien expandir el conocimiento acerca de estos y su incorporación en el entorno laboral actual de Bogotá, se opta por un enfoque cualitativo el cual permite recoger diversas perspectivas y experiencias de personas que se encuentren en este sector laboral.

Basado en el proceso de investigación cualitativo planteado por Sampieri et al (2014), las fases de esta investigación son: 1. Idea, 2. Planteamiento del problema, 3. Inmersión inicial en el campo, 4. Concepción del diseño del estudio, 5. Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta, 6. Recolección de los datos, 7. Análisis de los datos, 8. Interpretación de resultados y 9. Elaboración del reporte de resultados. Cabe aclarar que si bien se realizó una revisión inicial de la literatura, esta fue enriquecida en varias fases del estudio, brindando soporte desde el planteamiento del problema hasta la redacción del informe de resultados.

Participantes:

Para la ejecución de esta investigación fueron seleccionados siete participantes, se tuvieron en cuenta tres criterios para su elección: 1. Estar o haber estado vinculadas a empresas de consultoría de recursos humanos, 2. Personas que trabajarán o trabajen en la ciudad de Bogotá, Colombia, 3. Hacer o haber hecho procesos de selección dentro de estas organizaciones. Únicamente se consideraron factores relacionados con la experiencia y el conocimiento en su elección; los factores demográficos o psicológicos no fueron tomados en cuenta. Los participantes fueron contactados y se les consultó sobre su disposición para participar de manera voluntaria. El consentimiento informado se encuentra en el Anexo 1.

La técnica usada para contactar a los participantes se denomina muestreo homogéneo, según Sampieri et al (2014) en este tipo de muestreo, “las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.” (pg.421)

Técnica:

Para esta investigación se hizo uso de la entrevista cualitativa, según Sampieri et al (2014) “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p.436). El tipo de entrevista cualitativa escogida fue la semiestructurada, “las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” (Sampieri et al, 2014, p.436). Esta técnica permite mantener una conversación con mayor flexibilidad. Aunque se sigue un formato preestablecido, se pueden incluir preguntas adicionales que

surjan durante la entrevista, lo que facilita un flujo conversacional más natural y favorece la creación de un mejor rapport. El protocolo de entrevista se encuentra en el Anexo 2.

Análisis de datos:

El análisis de los resultados se basó en la revisión de las transcripciones de las entrevistas realizadas. Se llevó a cabo un ejercicio de análisis temático, definido como:

Un método para el tratamiento de la información en investigación cualitativa, que permite identificar, organizar, analizar en detalle y reportar patrones o temas a partir de una cuidadosa lectura y relectura de la información recogida, para inferir resultados que propicien la adecuada comprensión/interpretación del fenómeno en estudio. (Braun y Clarke, 2006, como se citó en Mieles et al, 2012, pg. 217)

Esta técnica permite realizar un análisis basado en la pregunta problema determinando si existe algún tipo de patrón en las respuestas de los participantes.

6. Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes de este estudio. A partir del análisis cualitativo de las entrevistas y la revisión de los datos, se destacan tanto los beneficios como los retos asociados con el uso de la IA en el sector de recursos humanos. En primer lugar, se observan ventajas significativas en términos de eficiencia y automatización, lo que permite optimizar procesos y mejorar la productividad. Por otro lado, surgen desafíos considerables, como las preocupaciones éticas, la presencia de sesgos, la resistencia al cambio y la falta de conocimientos técnicos en algunos profesionales. Este análisis ofrece una visión completa de cómo la IA está transformando el ámbito de recursos humanos,

subrayando la necesidad de un enfoque ético y bien planificado para aprovechar al máximo sus beneficios y mitigar sus limitaciones.

Principales aplicaciones

Los resultados indican que las herramientas de inteligencia artificial facilitan importantes avances en la gestión del talento humano, especialmente en la optimización de tareas repetitivas y operativas. *La automatización de procesos*, como el filtrado de hojas de vida y el análisis de datos, se destacó como una ventaja fundamental, permitiendo que los equipos de recursos humanos procesen grandes volúmenes de candidatos con mayor rapidez y precisión. Esto se evidencia según la entrevistada 2 (E2) quién afirma que la IA brinda una ayuda significativa para generar un buen filtro dando como resultado un informe que tiene en cuenta las pruebas psicotécnicas, la información, experiencia del candidato y su compatibilidad con la cultura de la compañía. Por otro lado, la entrevistada 6 (E6) indica que:

“Yo buscaba hoja de vida por hoja de vida, en cambio, digamos con la ATS, que tiene pues también inteligencia artificial para filtrar los nombres, números, experiencia, palabras clave, me es más fácil filtrar las personas y buscar de pronto quién más puede estar interesado, sí, o quién podría aplicar para el puesto o el cargo, entonces es facilidad, o sea, si tú lo ves como una herramienta que te pueda ayudar a lograr tu objetivo es muy bueno porque no reemplaza tu trabajo como ser humano, sino es una herramienta que te ayuda a buscar personas y a contratarlas que pues es es el objetivo.”.

Lo anterior explica que las herramientas de la IA proporcionan una metodología más precisa para comparar las cualificaciones técnicas de los candidatos, permitiendo una selección más ágil de los perfiles que cumplen con los requisitos del puesto. Sin embargo, se observó que esta capacidad se limita principalmente a identificar competencias técnicas y habilidades cuantificables, mientras que las competencias blandas, como el ajuste cultural y la empatía, requieren intervención humana para una evaluación completa.

Además, según el entrevistado 4 (E4) los resultados muestran que la interacción automatizada mediante herramientas como CRMs, bases de datos, ATS y software como “Emma” o “Cultural Fit” están transformando la experiencia del candidato. Estas herramientas permiten una comunicación continua y rápida, proporcionando retroalimentación inmediata que los candidatos valoran positivamente. Esto mejora no solo la eficiencia operativa, sino también la percepción de la empresa entre los postulantes. La capacidad de los Chatbots para generar respuestas personalizadas y gestionar la comunicación a lo largo del proceso de selección, representa un avance en la creación de una experiencia de usuario más atractiva y profesional, lo que potencialmente refuerza la reputación de la organización en el mercado laboral.

Estas herramientas han ayudado a que la implementación de la inteligencia artificial en los procesos de selección genere beneficios significativos en cuanto a la eficiencia operativa. Según el entrevistado 1 (E1), la IA permite identificar con precisión habilidades clave que se necesitan para ciertos roles, facilitando así una base de candidatos organizada que los reclutadores pueden filtrar con palabras clave específicas, optimizando el tiempo y recursos en la búsqueda de candidatos calificados. El entrevistado 5 (E5) reafirma esta ventaja, destacando que *“Con inteligencia artificial, tareas que te tomaban todo el día ahora*

las haces en 5 minutos”, lo cual permite realizar tareas como la creación de perfiles y la publicación de vacantes de forma ágil y práctica, incrementando la capacidad productiva y optimizando el flujo de trabajo.

La inteligencia artificial también ofrece la posibilidad de llevar a cabo análisis detallados y cruzar información para calificar a los candidatos de una manera más inteligente, como indica el entrevistado 4 (E4). Existen herramientas las cuales comparan la descripción de la vacante con el perfil del candidato, y si detecta información faltante, solicita automáticamente los datos adicionales, asegurando una evaluación exhaustiva y detallada. Este nivel de precisión se convierte en un recurso valioso, especialmente para empresas que buscan candidatos con habilidades técnicas específicas, como lo expresa el entrevistado 1 (E1) que la IA es *“bastante útil hacia ese lado”* en cargos técnicos, ya que permite filtrar de manera eficaz las habilidades técnicas.

Oportunidades

Otro aspecto fundamental es el impacto de la IA en *la mejora de la experiencia de los candidatos*. El entrevistado 5 (E5) observa que el proceso se vuelve más inmediato y satisfactorio para los candidatos, quienes reciben convocatorias que se ajustan a su experiencia y preferencias, lo cual crea un proceso menos manual y más gratificante para quienes buscan empleo. Asimismo, el entrevistado 4 (E4) destaca que, mediante el perfil automático que la IA genera en plataformas como Torre, los candidatos encuentran el proceso más amigable y sencillo, eliminando gran parte del trabajo manual al momento de aplicar y mejorando la percepción del proceso.

Por otro lado, la IA en los procesos de selección tiene un impacto en *la reducción de sesgos*. Según la entrevistada 7 (E7), aunque esta tecnología “*no reemplaza, complementa*”, brinda un enfoque más objetivo al parametrizar procesos y eliminar aquellos candidatos que no cumplen con requisitos básicos. De esta forma, los reclutadores pueden acceder a un flujo de candidatos mayor y abrir más oportunidades sin necesidad de descartar perfiles de manera subjetiva. La entrevistada 6 (E6) también observa esta ventaja, señalando que ahora el proceso es más sencillo y menos complejo, ya que la IA permite acceder a candidatos con mayor facilidad, haciendo el proceso de selección no solo eficiente sino también inclusivo y equilibrado.

De esta manera se evidencia que la capacidad de la IA para gestionar altos volúmenes de candidatos de forma ágil ha cambiado las dinámicas de reclutamiento. La entrevistada 2 (E2) comenta que la IA permite abordar procesos de selección masivos que antes habrían sido muy demandantes, favoreciendo así una gestión escalable de perfiles y ahorrando tiempo significativo para las empresas. La capacidad de la IA para multiplicar el alcance del equipo de recursos humanos es destacada también por el entrevistado 3 (E3), quien afirma que esta tecnología “*multiplica por 10 la capacidad humana*”, reduciendo significativamente el tiempo necesario para completar tareas extensas y complejas, desde la recopilación hasta el análisis de perfiles.

Desafíos

A pesar de los numerosos beneficios que ofrece la inteligencia artificial, su uso en procesos de selección puede perder calidad y precisión si no se cuenta con un filtro humano. Como señala el entrevistado 1 (E1), “*tener ese contacto humano es clave*”, ya que ayuda a

reducir el riesgo de deshumanizar el proceso al integrar la IA. Aunque muchas empresas han adoptado con entusiasmo esta tecnología, su implementación no siempre ha sido la más adecuada. La entrevistada 2 (E2) advierte que, al usar la IA, las organizaciones a menudo pierden de vista el objetivo principal, priorizando la reducción de costos y el ahorro de tiempo sobre el bienestar y la dignidad de las personas. Esto lleva a procesos más eficientes, pero menos humanos, relegando lo verdaderamente importante: el valor y la consideración hacia el ser humano.

Los entrevistados 5 (E5) y 6 (E6) resaltan que, aunque la IA es una herramienta muy útil para filtrar grandes volúmenes de hojas de vida, su uso puede llevar a que se pierda de vista el hecho de que se está trabajando con seres humanos. Por ello, el papel del psicólogo o líder del proceso es fundamental para hacer que la experiencia del candidato sea más empática y humana, brindándole apoyo y atención a lo largo de un momento tan crucial como es el proceso de selección. La entrevistada 6 (E6) enfatiza que la emocionalidad es un aspecto esencial en todo el proceso de selección, algo que la IA no puede replicar ni desarrollar, ya que su función se limita a cumplir con los requerimientos establecidos por los humanos y ofrecer resultados cuantitativos, sin considerar otros factores importantes que hacen que el proceso sea verdaderamente humano.

Por otro lado, surge un problema ético vinculado a la situación económica de Colombia, que actualmente se encuentra en deterioro. Muchas empresas buscan formas de reducir costos en todos sus procesos, lo que incluye las contrataciones, y optan por herramientas como la inteligencia artificial en lugar de métodos tradicionales. Sin embargo, como señala el entrevistado 3 (E3), hay empresas con una misión social que se dedican a generar empleo. Estas organizaciones enfrentan el dilema de cómo adaptarse a las condiciones económicas

sin comprometer su misión fundamental, reconociendo que la IA es *una herramienta que trabaja en conjunto con el ser humano, no una herramienta que reemplazará al ser humano.*

Adicional a este planteamiento ético, las entrevistas resaltan desafíos críticos que limitan la implementación de la IA. Uno de los hallazgos más destacados es el *desconocimiento y la falta de formación técnica del personal en el uso de la IA durante el proceso de selección*, lo que dificulta el aprovechamiento efectivo de estas herramientas. Aunque la IA tiene un alto potencial para mejorar los procesos de selección, la falta de habilidades técnicas en el equipo representa un obstáculo significativo. Esto sugiere que las empresas deben abordar esta brecha de conocimiento mediante programas de capacitación y formación que les permitan a los profesionales entender y manejar las herramientas de IA correctamente.

Otro desafío importante identificado es el temor a la pérdida de empleos. El entrevistado 5 (E5) comenta: *“Existe ese miedo de que la inteligencia artificial llegue y me reemplace. Entonces, ¿qué será de mí en la empresa si ya hay una máquina que, por ejemplo, hace los inventarios solo con mirar las cajas?”*. Esta preocupación refleja un sentimiento común de que la automatización mediante la IA podría reducir el papel de los profesionales de recursos humanos, lo que genera resistencia al cambio y limita la aceptación de la tecnología. De igual forma, afirma que muchas empresas todavía se resisten a reconocer las ventajas y facilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para optimizar sus procesos. Se aferran tanto a métodos tradicionales que, en algunos casos, resultan anticuados. Por ejemplo, hay personas que aún completan inventarios manualmente en papel, a pesar de que herramientas como Excel, o soluciones más avanzadas, podrían hacer su trabajo mucho más sencillo y eficiente.

También *existe el riesgo del sesgo algorítmico*, donde los datos de entrenamiento de la inteligencia artificial pueden perpetuar y amplificar prejuicios que afectan la equidad en la selección. Sin embargo, los entrevistados enfatizaron que el sesgo más relevante proviene del reclutador, más que de la IA en sí. El entrevistado 1 (E1) señala que la inteligencia artificial se centra principalmente en las habilidades técnicas, ya que no está capacitada para evaluar habilidades blandas ni para realizar un emparejamiento cultural completo con la empresa. Esto se refleja en lo que menciona la entrevistada 6 (E6), quien expone que la mayoría de los postulantes carecen del conocimiento necesario para elaborar una hoja de vida que incluya la información que busca el algoritmo. Para el entrevistado 3 (E3), la inteligencia artificial es una herramienta que “enamora”; sin embargo, advierte que puede volverse inservible sin la supervisión de un ser humano con experiencia en su manejo, lo que podría aumentar la presencia de sesgos. Asimismo, este entrevistado afirma que todos los resultados proporcionados por la IA deben ser revisados e interpretados por un experto en el área correspondiente.

Finalmente, se evidenció *el alto costo de implementación de las herramientas de la IA* como una barrera significativa, especialmente en el contexto colombiano, donde los recursos para invertir en tecnología avanzada pueden ser limitados. Los entrevistados señalaron que el costo de estas herramientas afecta la capacidad de las empresas para implementarlas en toda su extensión, limitando su uso a funciones básicas o áreas específicas. Esto sugiere que la IA, aunque sea accesible en su versión limitada en términos técnicos, aún enfrenta barreras económicas que impiden su adopción generalizada en empresas de menor escala o en países con menos infraestructura tecnológica.

7. Conclusión y discusión:

La presente investigación ha llevado a cabo un análisis profundo sobre las oportunidades y desafíos que surgen con la implementación de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de selección de personal dentro de las empresas de consultoría de recursos humanos en Bogotá. A través de un enfoque cualitativo, se han identificado varios hallazgos clave que destacan la creciente relevancia de la IA en este contexto específico, revelando tanto sus beneficios como las inquietudes que pueden surgir entre los profesionales del área. Uno de los aspectos más significativos que emerge de esta investigación es la forma en que la IA ha revolucionado la gestión de ciertos elementos del proceso de selección de talento. Las herramientas de la IA han transformado radicalmente el manejo de grandes volúmenes de candidatos, algo que es especialmente valioso en el entorno dinámico y competitivo de las empresas de consultoría. La automatización de tareas como el filtrado y la organización de hojas de vida, la programación de entrevistas y la gestión de datos ha permitido a los equipos de recursos humanos optimizar su tiempo y esfuerzo. Este avance no solo contribuye a que las empresas sean más competitivas, sino que también se traduce en una reducción significativa de costos y tiempos operativos.

Los resultados de la investigación evidencian que las herramientas de la IA sobresalen por su capacidad para automatizar tareas repetitivas, lo que acelera el proceso de evaluación de candidatos. Este hallazgo está alineado con estudios previos, como los de Ramírez (2023) e Iturbide (2022), quienes destacan que la IA libera a los reclutadores de tareas mecánicas y rutinarias. Al reducir el tiempo dedicado a estas labores, los reclutadores pueden enfocar su atención en actividades más estratégicas y en la construcción de relaciones interpersonales, un elemento esencial en la selección de personal. Sin embargo, a pesar de las ventajas que ofrece la IA, también surgen desafíos importantes. Uno de ellos es la resistencia al cambio

que puede presentarse en las organizaciones. Algunos profesionales de recursos humanos sienten temor ante la posibilidad de que la IA reemplace sus funciones, lo que puede generar un ambiente de desconfianza hacia la implementación de estas tecnologías. Este sentimiento se ve reflejado en las entrevistas realizadas, donde se observa que, a pesar de reconocer los beneficios de la IA, existe una preocupación generalizada por el impacto que podría tener en sus roles dentro de la empresa.

Además, otro reto destacado es la cuestión de la ética en el uso de la IA en procesos de selección. Los entrevistados expresaron su preocupación por la posible deshumanización del proceso, dado que las herramientas de la IA operan principalmente con datos y algoritmos. Esto podría llevar a decisiones de selección que no tomen en cuenta aspectos cruciales del ser humano, como la empatía, la emocionalidad y otros factores subjetivos que son difíciles de cuantificar. Como señala el entrevistado 1 (E1), “tener ese contacto humano es clave”, subrayando la importancia de mantener una interacción genuina con los candidatos a lo largo de todo el proceso. Se identificó también la importancia de un enfoque equilibrado en la implementación de la IA. Aunque es innegable que las herramientas de IA pueden aportar eficiencia y precisión, es fundamental que las empresas no pierdan de vista el factor humano. Como señala la entrevistada 2 (E2), “es vital recordar que detrás de cada hoja de vida hay una persona con sueños y aspiraciones”. Este enfoque humanizado en la selección de personal no solo es ético, sino que también contribuye a una mejor experiencia para el candidato, lo que puede repercutir positivamente en la imagen de la empresa y en su capacidad para atraer talento.

Otro punto relevante que se ha explorado en esta investigación es la necesidad de capacitación y formación continua para los profesionales de recursos humanos. La rápida

evolución de las tecnologías de la IA implica que los reclutadores deben estar constantemente actualizados sobre las herramientas disponibles y sus aplicaciones. Esto no solo mejora su capacidad para utilizar estas tecnologías de manera efectiva, sino que también ayuda a disminuir la resistencia al cambio, ya que se sienten más empoderados y preparados para integrar la IA en su trabajo diario. Como mencionó el entrevistado 3 (E3), *“invertir en capacitación es clave para que podamos aprovechar al máximo lo que la IA tiene para ofrecer”*.

Asimismo, la investigación también subraya la importancia de un marco ético claro para la implementación de la IA en los procesos de selección. Las empresas deben establecer políticas que garanticen el uso responsable y transparente de estas herramientas, asegurando que las decisiones se tomen de manera justa y equitativa. Este enfoque no solo ayuda a construir confianza entre los empleados y candidatos, sino que también protege la reputación de la empresa en un mercado cada vez más consciente de la ética empresarial.

Sin embargo, como señalan los estudios, existen limitaciones en las capacidades de la IA en la gestión del talento, especialmente en áreas que requieren habilidades interpersonales y emocionales, como la evaluación de competencias blandas y el ajuste cultural (Carbone, 2022; Uria-Recio, 2019). A lo largo de las entrevistas se resalta la necesidad de intervención humana para asegurar que los candidatos no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con la cultura organizacional. Esta observación sugiere que, aunque las herramientas de la IA son valiosas para la automatización y precisión en tareas operativas, su efectividad se maximiza solo cuando se complementan con el criterio humano, reafirmando el enfoque de la IA como herramienta de apoyo y no de reemplazo total.

De esta manera, la inteligencia artificial ha demostrado ser una herramienta valiosa para las empresas de consultoría en recursos humanos, pues no solo contribuye a una gestión eficiente del talento humano, sino que también incrementa la productividad, mejora el control y la seguridad, y optimiza los flujos de trabajo (Canossa y Peraza, 2023). Estos beneficios se reflejan en los resultados de la investigación, donde se identifican áreas clave en las que la IA ha tenido un impacto positivo.

Uno de los principales beneficios es la reducción del tiempo en los procesos de selección. La implementación de la IA en tareas repetitivas permite a los reclutadores enfocarse en actividades estratégicas contribuyendo a una gestión más efectiva del talento humano, alineando los procesos de selección con las necesidades específicas de las empresas. Rueda (2023) observa que la automatización de tareas como: la gestión de nómina, actualización de registros de empleados y organización de documentos ha generado un impacto notable. La IA asume estas funciones de forma eficiente y sin errores, liberando tiempo para que los equipos se dediquen a otras actividades. Según los resultados de la investigación, la IA ha transformado el proceso de selección, realizando en minutos tareas que antes tomaban todo el día, como la creación de perfiles y la publicación de vacantes, lo cual incrementa la productividad y optimiza el flujo de trabajo. Además, la IA facilita la gestión de procesos de selección masivos, logrando una selección escalable de perfiles y un ahorro considerable de tiempo para las empresas. *"Creo que, en esta industria, cualquier cosa que te ayude a reducir tiempos sin perder calidad es beneficiosa para el negocio"* (Entrevistado 1, 2024), lo que es crucial en un entorno donde la rapidez en la contratación puede atraer mejor talento.

Adicionalmente, los modelos informáticos actuales emplean variables como las competencias requeridas y los perfiles de los candidatos para evaluar su adecuación, proporcionando una metodología más precisa y alineada con las necesidades de la organización. Esto permite reducir los sesgos humanos y filtrar a los candidatos que mejor se ajustan al perfil deseado (Prestifilippo, 2021, citado en Canossa y Peraza, 2023). Los resultados de la investigación indican que las empresas que han adoptado herramientas de la IA han experimentado una mejora en la calidad de sus contrataciones, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño organizacional. La inteligencia artificial ofrece la posibilidad de llevar a cabo análisis detallados y cruzar información para calificar a los candidatos de una manera más inteligente, lo que permite a las empresas anticipar el rendimiento de los postulantes en función de datos históricos y patrones identificados. Además, con la inteligencia artificial, no solo se filtran candidatos, sino que también se puede analizar su historial y desempeño previo, lo que proporciona una visión más clara de su potencial futuro en la organización. Esta combinación de análisis predictivos y evaluación del historial de los candidatos representa un avance significativo en la toma de decisiones en los procesos de selección (Entrevistado 4 y 5, 2024)

Otro beneficio clave es la reducción de sesgos en el proceso de selección. Aunque Ramírez (2023) advierte sobre posibles sesgos en los datos de entrenamiento, los resultados de la investigación sugieren que el uso de herramientas de IA ha logrado un proceso de selección más objetivo, promoviendo una mayor diversidad en las contrataciones. "La IA permite acceder a un flujo de candidatos mayor y abrir más oportunidades sin necesidad de descartar perfiles de manera subjetiva", comenta la entrevistada 6 (E6), destacando que la IA favorece una contratación más justa y evita errores de selección (Cercos y Hermoso, 2022).

Así, cualquier sesgo que la IA pudiera mostrar en la selección de candidatos proviene de la programación y configuración de los filtros utilizados.

Palenius (2021, citado en Arroyo, 2022) resalta la mejora de la experiencia del candidato haciéndola más fluida y personalizada mediante la interacción automatizada. Herramientas como chatbots, los CRMs, las bases de datos, las ATS y software especializados (*ChatGPT, Emma, Culturalfit, bullhorn, etc.*) optimizan la comunicación, ofreciendo respuestas inmediatas y, en algunos casos, analizando la experiencia del candidato para presentarla a los reclutadores. Los resultados de la investigación muestran que los candidatos valoran la rapidez y claridad en la comunicación, mejorando así la imagen de la empresa como empleador. La personalización de la experiencia a través de la IA permite a las empresas ofrecer un enfoque más centrado en el usuario, incrementando la satisfacción y el compromiso de los postulantes. Uno de los participantes indica que, para el usuario, la experiencia resulta más ágil y satisfactoria, recibiendo convocatorias por correo ajustadas a sus intereses y experiencia, logrando así una precisión difícilmente alcanzable de otra manera (Entrevistado 5, 2024).

La optimización de recursos es también un beneficio importante. Según Forero (2024), la IA facilita la automatización de tareas administrativas, mejorando la eficiencia operativa en los procesos de selección. Al automatizar tareas repetitivas, las empresas pueden destinar sus recursos humanos a actividades estratégicas y de mayor valor. La investigación revela que la IA contribuye significativamente a mejorar el flujo de candidatos en los procesos de reclutamiento, facilitando aspectos operativos al reducir costos, parametrizar hojas de vida y eliminar candidatos que no cumplen con los requisitos básicos. En términos de optimización de procesos también se encuentra respaldo en la teoría, donde se menciona

cómo las tecnologías de machine learning y pattern matching pueden mejorar el proceso de selección al identificar patrones relevantes en grandes volúmenes de datos (Librada, 2021; Ross, 2021). Así mismo, la IA ofrece una capacidad valiosa para mejorar la retención de talento. Según Ramírez (2023), permite anticipar la rotación y desarrollar estrategias efectivas para la retención del personal mediante el análisis de datos y detección de patrones de comportamiento. La investigación demuestra que la IA brinda a las empresas la posibilidad de ampliar oportunidades, optimizar la gestión del talento humano y centrarse en aspectos estratégicos del reclutamiento, maximizando la eficiencia sin comprometer la calidad. La IA permite gestionar grandes volúmenes de candidatos, transformando las dinámicas de reclutamiento y mejorando la eficiencia operativa. Además, una selección deficiente puede conllevar pérdidas considerables, ya que las malas contrataciones pueden acarrear problemas legales que afectan la sostenibilidad y rendimiento organizacional.

Por otro lado, una de las preocupaciones más grandes al implementar la IA en procesos de selección en consultoras es la ética, a lo largo de este estudio, se encontró que existen muy pocos avances y propuestas para mejorar las falencias éticas que presenta la implementación de la IA en los procesos de selección de personal. Como lo afirma Moure (2022) los algoritmos no son neutrales ni objetivos. ¿Cuál es esta ética que debería ser desarrollada? Teniendo en cuenta los resultados, no existe una ética determinada para aplicar la IA a los procesos de selección, sin embargo, si hay puntos que deben seguirse para que la implementación de la IA en estos sea de una manera mucho más ética. En primera instancia, los entrevistados afirmaron que se debe tener muy presente que se está trabajando con un ser humano, que tiene emocionalidad; de igual forma, debe capacitarse correctamente a los colaboradores para utilizar y codificar de manera adecuada la IA evitando la producción de

sesgos. Si no existe información suficiente no se logrará tener un buen uso de esta ya que se debe tener en cuenta que la IA es una herramienta de apoyo para el ser humano más no lo reemplaza.

Uno de los debates en torno a la implementación de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de selección se centra en la persistencia y aceleración de problemas de discriminación que pueden surgir con el uso de estas tecnologías. Esto se debe a que la evaluación de candidatos con IA se fundamenta en la selección de características relacionadas con ciertos rasgos o competencias, definidas por el creador del algoritmo según las especificaciones del empleador que ofrece los puestos de trabajo (Encabo, 2020). Este debate se reflejó en las entrevistas realizadas, donde varios participantes afirmaron que es crucial codificar correctamente la herramienta de la IA utilizada para filtrar hojas de vida; de lo contrario, se pueden obtener resultados llenos de sesgos, lo que deshumaniza el proceso. Además, los resultados destacaron las limitaciones de estas herramientas en la evaluación de competencias humanas complejas, como la empatía, la adaptabilidad y el ajuste cultural. Si bien la IA es efectiva en tareas técnicas y objetivas, su capacidad para interpretar aspectos subjetivos y matices interpersonales es limitada, lo que requiere la intervención del reclutador. Esto confirma que, aunque la IA es invaluable para tareas operativas, es necesario complementar con la perspectiva humana para lograr una selección integral y adecuada a las particularidades de cada rol y empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno colombiano, ante la necesidad de regular el uso de IA en áreas sensibles como recursos humanos, ha planteado proyectos de ley y marcos éticos para garantizar que esta tecnología respete los derechos fundamentales de los trabajadores, fomentando la igualdad y la no discriminación. Aunque estas propuestas se

encuentran en fases preliminares, demuestran una creciente inquietud por los efectos sociales y laborales que la IA puede tener en el país (Vásquez, 2021).

Además de las preocupaciones mencionadas, los desafíos de implementar IA en los procesos de selección de personal revelan varias barreras culturales, técnicas y éticas. Uno de los obstáculos más evidentes es el desconocimiento sobre el uso de la IA entre los profesionales de recursos humanos. Según Ramírez (2023), la falta de conocimientos técnicos y de preparación en los equipos limita su capacidad para comprender y manejar herramientas avanzadas de IA, lo que a su vez frena su adopción. La falta de capacitación y el temor hacia la IA dificultan su implementación y restringen su alcance. Para los usuarios y en general para todos, la IA representa una gran ayuda, sin embargo, existe falta de conocimiento en el tema. Actualmente, la inteligencia artificial es una novedad tanto para las empresas como para las personas en general, pero aún no se sabe cómo utilizarla adecuadamente. (Entrevistado 5, 2024)

Asimismo, se menciona la resistencia al cambio como una barrera significativa. Montaña et al. (2018) señalan que la introducción de tecnologías disruptivas genera preocupación entre los profesionales del área, quienes temen que la IA sustituya sus tareas y afecte su estabilidad laboral. Las entrevistas reflejan esta inquietud, destacando el temor a la automatización de procesos y la disminución de la intervención humana en la selección de personal. Como plantea Carazo (2017), esta incertidumbre podría reducir la efectividad de la IA en recursos humanos si no se gestiona adecuadamente. Las empresas, por tanto, deben enfocar sus esfuerzos en presentar la IA como una herramienta complementaria que potencie las habilidades humanas, asegurando que el rol de los profesionales en decisiones complejas y éticas donde la empatía es insustituible, siga siendo indispensable.

El sesgo algorítmico se presenta como un desafío fundamental en la implementación de inteligencia artificial. Según Pérez y Rojas (2019), la calidad de los datos de entrenamiento es esencial para evitar sesgos en los procesos automatizados. Este riesgo representa un reto práctico en la adopción de la IA en recursos humanos, ya que si los datos utilizados en los algoritmos entrenados son datos que contienen sesgos históricos pueden afectar la equidad en la selección llevando a tener prejuicios inherentes, lo que puede dar lugar a discriminación indirecta en los resultados de los procesos de selección. Esta preocupación se ve reflejada en las entrevistas, donde se destaca que un proceso completamente automatizado podría incurrir en sesgos al no considerar variables cualitativas. Sin embargo, se señala que, en la práctica, cualquier sesgo identificado en el proceso suele atribuirse al reclutador o a quien configure los filtros, dado que la IA simplemente actúa de acuerdo con las instrucciones proporcionadas. Encabo (2020) añade que el sesgo algorítmico también plantea retos éticos en el manejo de datos, ya que puede llevar a evaluaciones injustas de los candidatos, afectando la diversidad y equidad en la contratación. Por ello, se sugiere que las empresas implementen políticas de transparencia y controles de auditoría para garantizar que sus herramientas de IA cumplan con estándares éticos y de equidad.

De igual forma, los costos de implementación representan una barrera clave para la adopción de la inteligencia artificial, especialmente en Colombia, donde muchas empresas aún no están en condiciones de asumir la elevada inversión inicial y el mantenimiento constante que esta tecnología requiere (Pérez y Rojas, 2019). El entrevistado 5 (E5) evidencia esta limitación, afirmando que: *“No todas las empresas están dispuestas a asumir ese costo (...) Estas plataformas que agilizan procesos de selección permiten avanzar solo hasta cierto punto, y a partir de ahí, si no se puede pagar, no hay más que hacer”*. Esta restricción

presupuestaria limita el acceso a plataformas avanzadas de IA, especialmente en empresas pequeñas o en entornos con recursos limitados y falta de infraestructura tecnológica adecuada. Aunque las herramientas de IA ofrecen beneficios claros en la gestión del talento, su implementación exige inversiones financieras y estructurales que, para ser sostenibles y accesibles a largo plazo, deben planificarse con cuidado.

Este estudio contribuye al conocimiento en el área de recursos humanos al proporcionar una visión integral sobre cómo la IA está transformando los procesos de selección en un contexto emergente como el colombiano. Al abordar la escasez de investigaciones centradas en este contexto, se ofrece un marco que puede ser utilizado por académicos y profesionales para entender mejor las dinámicas de la IA en la gestión del talento humano. La investigación no solo aporta datos sobre los beneficios y desafíos de la IA, sino que también abre la puerta a futuras exploraciones sobre su impacto en otros aspectos de la gestión de recursos humanos.

Finalmente, se sugiere que futuros estudios se enfoquen en un análisis más detallado de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia, dado que representan una parte significativa del panorama empresarial del país. Las pymes suelen adoptar modelos de contratación distintos a los de las consultoras. Además, sería valioso investigar cómo estas empresas pueden superar la resistencia al cambio y fomentar una cultura organizacional que abrace la innovación tecnológica. La integración de la inteligencia artificial en los procesos de selección es solo el inicio; su evolución y adaptación a las necesidades del mercado laboral son aspectos que requieren atención continua y un enfoque específico en el contexto de las pymes.

8. Referencias:

Adecco Colombia. (2023). Inicio. <https://www.adecco.com.co/>

Arroyo, L. (2022). Tendencias actuales en la búsqueda y selección de personal en el ámbito empresarial.

Benhamou. S. (2022) “La transformación del trabajo y el empleo en la era de la inteligencia artificial: análisis, ejemplos e interrogantes”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/85), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Cabrera, L. y Yanez, S. (2023). La inteligencia artificial en el mundo laboral en Colombia: Una mirada amplia a una realidad existente. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/b207b14b-6f7e-405e-b46d-c09509ae9a13/content>

Calderón, L. (2021). La gestión del talento humano. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/5d1b58ca-f2c5-4d35-b8ae-a39a3bf2b084/content>

Canossa, H., y Peraza, 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, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2170>

Carbone, X. (2022). ¿Sí o No Al Algoritmo en Recursos Humanos? Hacer empresa. 2022;(118):88-89. Recuperado de: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=fap&AN=178286113&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Cercos, L., y Hermoso, R. (2022). Inteligencia Artificial en la Gestión de RRHH: Big Data y People Analytics.

Chamorro, A., y Jimenez, L. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX(43), 167-186.

Cueca, A. (2019). Inteligencia artificial en RRHH. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/d76fd39b-306c-44fe-b017-20402aa73341/content>

Encabo, S. (2020). La aplicación de inteligencia artificial a los procesos de selección de personal y ofertas de empleo: impacto sobre el derecho a la no discriminación. Universidad de Granada. *Documentación laboral*, (119), 79-98

Fracica, N. y Rozo, A. (2022). Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección Implementando Inteligencia Artificial. Universidad Santo Tomas.

Forero, A. (2024). Transformación en los procesos de selección mediante automatización e IA. *La Nota Económica* <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/transformacion-en-los-procesos-de-seleccion-mediante-automatizacion-e-ia/>

Galiana, L., Gudino, L., y González, P. (2024). Ética e inteligencia artificial. *Revista Clínica Española*.

Gallegos, P. (2018). Consultora de recursos humanos para la mediana y pequeña empresa.

González, C. (2023). Impacto de la inteligencia artificial en la toma de decisiones de selección de personal: Una revisión integrativa. <https://dspace.umh.es/jspui/handle/11000/32183>

Hernández, I. (2020). Inteligencia Artificial aplicada a la Justicia. *Derecho Y Realidad*. <https://doi.org/10.19053/16923936.v18.n35.2020.9638>

Hernández, A. (2024) Los costes de una mala selección de personal para las empresas. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/los-costes-de-una-mala-selecci%C3%B3n-personal-para-las-%C3%A1ngel-hern%C3%A1ndez-u6w0f/>

Iturbide, S. (2022). La Inteligencia Artificial en los procesos de selección. Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València.

Jatoba, M., Gutierrez, I., Odete, P., Teixeira, J. & Moscon, D. (2019). AI in the Recruitment and Selection. Obtenido de bibliotecadigital: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/21703/1/Artigo_Publicado.pdf

Jha, N. (2024). The role and importance of HR consultants. Avado. <https://www.avadolearning.com/blog/role-importance-of-hr-consultants/>

Jumbo, G. (2019). Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal en empresas de consultoría de recursos humanos en Bogotá. Universidad Internacional de La Rioja

Lee, K. (2019) "La inteligencia artificial y el futuro del trabajo: una perspectiva china", en El trabajo en la era de los datos, Madrid, BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/inteligencia-artificial-y-futuro-del-trabajo-perspectiva-china/>

Librada, G. (2021). La inteligencia artificial en los procesos de selección. Universidad de Valladolid

Loayza, J., Mayo, L., y Gomero, N. (2020). Consultora de Recursos Humanos "LMG" (Doctoral dissertation, Escuela de Educación Superior Tecnológica Privada" Zegel IPAE").

ManpowerGroup Colombia. (2024). Inicio. <https://manpowergroupcolombia.co/>

Mieles, M., Tono, G y Alvarado, S. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas*, 74, 149-162. <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n74/n74a10.pdf>

Montaña, I., Moreno, I., Suárez, C. (2018). La Adaptación de la Gestión Humana Frente a la Inteligencia Artificial. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10173/MontanaIngrid2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moore, P. (2019). Inteligencia artificial en el entorno laboral. Desafíos para los trabajadores, en *El trabajo en la era de los datos*. BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/inteligencia-artificial-en-entorno-laboral-desafios-para-trabajadores/>

Moure, M. (2022). Estudio de la aplicación de la ética en la inteligencia artificial por IBM. Universidad Politécnica de Madrid.

Muñoz, E. (2024). La influencia de la tecnología en el liderazgo global: amplificando habilidades y capacidades en un entorno empresarial digitalizado. *e-Ciencias de la Información*, 14(2). doi: 10.15517/eci.v14i2.55613

Pacanchique, N. y Rodríguez, R. (2018). El impacto de la inteligencia artificial en el trabajo. Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20588/El%20Impacto%20de%20a%20Inteligencia%20Artificial%20en%20el%20Trabajo.pdf>

Parkes, D. y Wellman, M. (2015). Economic reasoning and artificial intelligence. *Science*, 349(6245), 267–272 doi: 10.1126/science.aaa8403

Peña, F. (2021). Empowerment y gestión del talento humano, en empresas consultoras en recursos humanos.

Pérez, E., y Rojas, D. (2019). Impacto de la inteligencia artificial en las empresas con un enfoque global. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/628123>

Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista de Psicodidáctica, (14), 5-39.

Ramírez, A. (2023). El impacto de la Inteligencia Artificial en la Gestión de Recursos Humanos. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-gesti%C3%B3n-ram%C3%ADrez--yorre/>

Randstad. (2023). Informe completo de tendencias de recursos humanos 2023.

Randstad. (2024). Somos Randstad. <https://www.randstad.es/nosotros/#:~:text=somos%20randstad%20trabajamos%20por%20y,a%20alcanzar%20su%20verdadero%20potencial>

Rouhiainen, L (2018). Inteligencia artificial. 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro. Editorial Planeta, S.A.

Rodríguez, J. (2021). Importancia de la selección de personal en las empresas. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-selecci%C3%B3n-personal-en-las-empresas/>

Rueda, F. (2023). La Revolución de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos. Jornadas Sarteco.

Sampieri, R., Collado, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Metodologia_de_la_Investigacion-Sampieri.pdf

Schein, E. (1998). Consultoría de Procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Silva, N. (2022). Las Ventajas Competitivas de las Empresas Consultoras de Recursos Humanos, como Respuesta a la Problemática Organizacional.

Stein, G. (2021). El avance de la inteligencia artificial en recursos humanos es imparable. *Capital Humano*, (368), 80-85.

Soriano, A. (2023). El uso de la inteligencia artificial en la selección y gestión del personal de las administraciones públicas. *Documentación Administrativa*, (9), 11–25. <https://doi.org/10.24965/da.11148>

Sosa, M. (2007). Inteligencia artificial en la gestión financiera empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (23), 153–186. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=31868996&lang=es>

Taylor, E. (2016). Mobile payment technologies in retail: a review of potential benefits and risks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(2), 159–177. doi: 10.1108 / IJRDM-05-2015-0065

Tenés, E. (2023). Impacto de la Inteligencia Artificial en las Empresas. Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de: https://oa.upm.es/75532/1/TFG_EDUARDO_TENES_TRILLO_2.pdf

Vásquez, C. (2021). El derecho al control humano: Una respuesta jurídica a la inteligencia artificial. *Revista Chilena De Derecho Y Tecnología*, 10(2), 211.

<https://doi.org/10.5354/0719-2584.2021.58745>

9. Anexos

Anexo 1: Consentimiento Informado



Fecha		

Consentimiento informado:

Yo _____, identificado con el número de cédula _____ de _____, acepto participar voluntariamente en la entrevista, que forma parte de un proyecto académico de grado. Este proyecto tiene como objetivo contribuir al conocimiento sobre cómo la inteligencia artificial (IA) está transformando las prácticas de selección de personal en empresas consultoras especializadas en recursos humanos.

El estudio titulado "**Desafíos y oportunidades que presenta la implementación de la IA en los procesos de selección de personal en las empresas de consultoría de recursos humanos en Bogotá**" investiga cómo la IA puede optimizar los procesos de selección mediante técnicas avanzadas como la automatización de entrevistas y el análisis de datos. Asimismo, se propone identificar los desafíos éticos y técnicos que conlleva su implementación. A través de entrevistas con profesionales del sector, buscamos conocer cómo la IA está influyendo en la eficiencia, objetividad y resultados de estos procesos, además de identificar posibles sesgos o dificultades asociados a su uso.

Toda la información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantizará su confidencialidad. Los datos se presentarán de manera agregada y anónima, sin revelar nombres ni detalles que puedan identificar a los participantes. Este estudio no implica riesgos para los participantes y su participación es completamente voluntaria.

Al firmar este documento, usted autoriza a Mariana Quiñones (C.C. 102.084.0962), Juliana Largo (C.C. 100.134.7172) y Natalia Jiménez (C.C. 119.2790.837), estudiantes de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana, a realizar las entrevistas necesarias para obtener esta información. Además, confirma que ha sido informado sobre los objetivos y la naturaleza de la investigación, y que su participación es totalmente voluntaria. Igualmente, comprende que puede retirarse del estudio en cualquier momento, sin necesidad de justificar su decisión y sin que ello tenga repercusiones negativas.

Firma Participante	Nombre Participante	
_____	_____	
	CC.	
_____	_____	
Juliana Largo CC. 100.134.7172	Natalia Jiménez CC. 119.279.0837	Mariana Quiñones CC 102.084.0962

Anexo 2: Protocolo de entrevistas:

<p>Encuadre</p> <p>Objetivo de la entrevista: Entender las experiencias, percepciones y desafíos que enfrentan las consultorías de recursos humanos en Colombia en relación con la implementación de IA en los procesos de selección de personal.</p> <p>Identificación del participante: Nombre, profesión, en qué empresa(s) de consultoría trabaja (ha trabajado), conoce de primera mano herramientas derivadas de la IA que contribuyan a procesos de selección de personal, experiencia en el área.</p>		
<p>Cambios en los procesos de selección debido a la implementación de tecnologías (IA)</p>	<p>Sector consultoría en recursos humanos</p>	<p>Experiencia de implementación con la IA en los procesos de selección</p>
<p>¿En este tiempo que has trabajado apoyando procesos de selección en empresas, que consideras es lo más importante de este proceso?</p>	<p>Cuáles son los principales retos que enfrentan hoy en día las consultoras de recursos humanos frente a los procesos de selección</p>	<p>Al interior de la consultora:</p> <p>¿Qué beneficios específicos ha observado su empresa tras la implementación de estas tecnologías?</p>
<p>¿Cuál es el valor de este proceso para los clientes de las consultoras? ¿Para ti como parte del equipo de consultores? ¿Para los diferentes candidatos que participan en el proceso?</p>	<p>¿Cómo crees que las herramientas de la IA pueden contribuir a afrontar estos retos, cuáles crees que son sus limitaciones?</p>	<p>¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron al integrar IA en el proceso de selección?</p>
<p>¿Cómo describirías estos procesos han cambiado con la implementación de las nuevas tecnologías, y específicamente que ves se ha transformado con la implementación de herramientas de inteligencia artificial?</p>	<p>En tu experiencia en el trabajo con las consultoras adelantando procesos de selección, como has integrado la IA en este proceso</p>	<p>¿Ha habido resistencia por parte del equipo de recursos humanos u otros colaboradores hacia el uso de estas herramientas? Si es así, ¿cómo lo gestionaron?</p> <p>Y si no, ¿qué aspectos contribuyeron a esto?</p>
<p>Uno de los aspectos que la literatura señala es que la implementación de la IA mejora la eficiencia en los procesos de selección, ¿cuál es tu opinión al respecto?</p>	<p>¿Cuáles fueron las principales razones por las que su empresa decidió integrar IA en los procesos de selección de personal?</p>	<p>¿Qué limitaciones tecnológicas o de capacitación han dificultado la adopción de estas herramientas?</p>
<p>¿Qué otras ventajas veS de la implementación de estas herramientas en los procesos de selección?</p>	<p>¿Qué tipo de herramientas o tecnologías de IA han implementado en el proceso de selección?</p>	<p>Con los clientes: ¿Describe la diferencia en la experiencia de los candidatos al interactuar con procesos de selección mediados por IA?</p>
<p>Identificas algunas limitaciones u obstáculos en la implementación de estas herramientas en los procesos de selección?</p>	<p>¿Qué factores específicos influyeron en la elección de las herramientas de IA que decidieron implementar?</p>	<p>¿Explique la manera en la que la IA ha influido en la objetividad de la selección y en los sesgos en la toma de decisiones?</p>

	<p>¿De qué manera ha impactado la IA en la calidad de las contrataciones en términos de ajuste cultural, desempeño y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa?</p>	<p>¿Ha percibido algún sesgo o problema de objetividad generado por la IA en los procesos de selección?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué tipos de sesgos o problemas de objetividad ha percibido en los procesos de selección que involucran el uso de IA?</p> <p>Si la respuesta es negativa: ¿Qué factores cree que han contribuido a evitar la aparición de sesgos o problemas de objetividad en los procesos de selección que utilizan IA?</p>
	<p>Desde su perspectiva, ¿cómo ha cambiado el trabajo del equipo de recursos humanos con la incorporación de la IA en los procesos de selección?</p>	
	<p>¿Cómo se espera que evolucione el uso de IA en la selección de personal en su empresa en los próximos años?</p>	
	<p>¿Qué mejoras o nuevas funcionalidades le gustaría ver en las herramientas de IA para optimizar aún más el proceso de selección?</p>	
	<p>¿Cómo evalúan la efectividad de las herramientas de IA en los procesos de selección? ¿Qué indicadores o métricas utilizan?</p>	
	<p>¿Recomendaría la implementación de IA en otras consultoras de recursos humanos que adelantan procesos de selección? ¿Por qué?</p>	
<p>CIERRE</p>		

Anexo 3. Descripción de Participantes

Entrevistado 1 (E1): Hombre de 28 Años, Ingeniero de petróleos, con más de 5 años de experiencia en headhunting y consultoras de recursos humanos.

Entrevistado 2 (E2): Mujer de 37 años, psicóloga con más de 15 años de experiencia en psicología organizacional, especialmente en consultoras.

Entrevistado 3 (E3): Hombre de 45 años, comunicador social y periodista, cuenta con más de 20 años de experiencia en la gestión del cambio y la transformación organizacional, y cuenta con 10 años de trabajo con la IA. dueño y gerente de una consultora en Bogotá.

Entrevistado 4 (E4): Hombre de 31 años, administrador de empresas, con un perfil comercial y enfocado en nuevas tecnologías.

Entrevistada 5 (E5): Hombre de 35 años, psicólogo con 10 años de experiencia profesional. Actualmente, está cursando una especialización en Big Data. Ha trabajado en diversas consultoras de distintos niveles en Bogotá.

Entrevista 6 (E6): Mujer de 24 años, psicóloga con experiencia en el área organizacional. Desempeñó labores en el área de bienestar, enfocándose en la selección y el desarrollo de talento humano. Actualmente, trabaja en una consultora multinacional especializada en atracción, selección, reclutamiento y empleo significativo.

Entrevistado 7 (E7): Mujer de 27 años, psicóloga con cuatro años de experiencia en el área organizacional. Ha trabajado en reconocidas empresas multinacionales de reclutamiento de diversos niveles.