

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ ELCHE



Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche  
Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FINAL DE GRADO

**IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN  
LOS PROCESOS DE SELECCIÓN**

Alumna: María López Requena  
Dirección: Antonio Bolaños López

Curso académico: 2023/2024

## RESUMEN

El presente trabajo de fin de Grado (TFG) tiene como objetivo examinar el impacto de las herramientas digitales y de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de selección de personal. Para ello, se contextualiza la evolución de los recursos humanos y sus funciones, así como el desarrollo de la inteligencia artificial. se abordan definiciones clave y su evolución histórica. Se analizan las herramientas de Inteligencia Artificial disponibles para los procesos de selección y se exploran las expectativas futuras de estas tecnologías. Además, se incluyen casos reales de empresas que ya han implementado estas herramientas en sus procesos de selección.

Especialmente después de la pandemia, ha aumentado la necesidad de automatización en el reclutamiento y selección debido al incremento de solicitudes de empleo online. Este TFG busca responder si es beneficioso emplear herramientas digitales en los procesos de selección. Para ello, también se incluye un caso de estudio de una empresa que ha desarrollado una herramienta de inteligencia artificial para sus procesos de selección, analizando la satisfacción de los reclutadores con dicha herramienta.

En conclusión, este TFG demuestra que el uso de herramientas digitales y de inteligencia artificial en los procesos de selección de personal no es el futuro sino el presente de los recursos humanos. Además, el uso de estas herramientas puede ser altamente beneficioso siempre y cuando se implementen de manera adecuada y se realicen ajustes continuos para mejorar su funcionamiento. La satisfacción de los reclutadores y la eficiencia del proceso de selección son indicadores clave del éxito de estas tecnologías. A medida que la inteligencia artificial continúa evolucionando, es probable que se observe un aumento en su adopción en los recursos humanos, transformando la manera en que las empresas gestionaban tradicionalmente el talento y tomaban decisiones de contratación.

- **Palabras clave:** Inteligencia Artificial, Recursos Humanos, Selección de Personal, Herramientas Digitales, Procesos de Reclutamiento.

## **ABSTRACT**

The objective of this final degree project (TFG) is to examine the impact of digital tools and artificial intelligence (AI) in personnel selection processes. To do this, the evolution of human resources and their functions is contextualized, as well as the development of artificial intelligence. Key definitions and their historical evolution are addressed. The Artificial Intelligence tools available for selection processes are analyzed and future expectations of these technologies are explored. In addition, real cases of companies that have already implemented these tools in their selection processes are included.

Especially after the pandemic, the need for automation in recruitment and selection has increased due to the increase in online job applications. This TFG seeks to answer whether it is beneficial to use digital tools in selection processes. To this end, a case study of a company that has developed an artificial intelligence tool for its selection processes is also included, analyzing the satisfaction of recruiters with said tool.

In conclusion, this TFG demonstrates that the use of digital tools and artificial intelligence in personnel selection processes is not the future but the present of human resources. Furthermore, the use of these tools can be highly beneficial as long as they are implemented properly and continuous adjustments are made to improve their operation. Recruiter satisfaction and efficiency of the selection process are key indicators of the success of these technologies. As artificial intelligence continues to evolve, we are likely to see an increase in its adoption in human resources, transforming the way companies traditionally managed talent and made hiring decisions.

• **Key Words:** Artificial Intelligence, Human Resources, Personnel Selection, Digital Tools, Recruitment Processes.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>BLOQUE I. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
1. Evolución de los Recursos Humanos. Del pasado industrial al futuro digital. ....	10
1.1. Definición de conceptos clave en Recursos Humanos .....	10
1.2. Historia y evolución de los Recursos Humanos .....	10
1.3. Transformación reciente en los Recursos Humanos .....	14
2. Evolución y comparativa de los procesos de reclutamiento y selección de personal: enfoques tradicionales y enfoques modernos .....	17
2.1. Orígenes y evolución de los procesos de selección .....	17
2.2. Concepto y fases del proceso de selección .....	18
2.3. Comparativa entre los métodos tradicionales de selección y los métodos modernos. ....	21
2.4. Limitaciones y sesgos en el proceso de selección tradicional. ....	23
3. Impacto de la Inteligencia Artificial en los Recursos Humanos: Avances, Tendencias y Desafíos .....	24
3.1. Integración de la IA en los procesos de selección y su influencia en la gestión de recursos humanos. ....	24
3.2. Tipos de Inteligencia Artificial Aplicada en Recursos Humanos.....	27
3.3. Limitaciones y sesgos en el uso de la IA en recursos humanos. ....	29
<b>BLOQUE II. HERRAMIENTAS IA EN TENDENCIA EN RR.HH Y CASOS PRÁCTICOS DE EMPRESAS QUE HAN UTILIZADO IA EN SUS PROCESOS DE SELECCIÓN.</b> .....	<b>32</b>
1. Herramientas de IA en Tendencia .....	32
2. Casos Prácticos de Empresas.....	35
<b>BLOQUE III. Caso de estudio: implementación de herramientas de IA en el reclutamiento en una consultora tecnológica. “La Herramienta” de “La Empresa” analizada.....</b>	<b>39</b>

1. Introducción. Porque se ha elegido la empresa y porque se debe anonimizar. ....	39
2. Objetivos del estudio de caso. ....	41
3. Resultados y conclusiones .....	44
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>49</b>
<b>WEBGRAFÍA .....</b>	<b>57</b>



### ***Índice de Figuras***

Figura 1: Línea del tiempo de los RR. HH

Figura 2: Proceso cíclico de los RR. HH

Figura 3: Fases del proceso de selección

Figura 4: Diferencias clave

Figura 5: Funciones para las que se utiliza la IA entre las empresas encuestadas por Randstad Research

### ***Índice de Tablas***

Tabla 1: Reclutamiento y Selección. Antes vs. Ahora.

Tabla 2: Tipos de IA en RR. HH y herramientas

Tabla 3: Ventajas y desventajas de la IA en los procesos de selección.

Tabla 4: Herramientas digitales clave en los procesos de selección.

Tabla 5: Ejemplos de herramientas de IA punteras para RR.HH.

Tabla 6: Casos Prácticos de empresas que utilizan herramientas de IA en sus procesos de selección.

Tabla 7. Entrevistas realizadas a “Los Reclutadores”

<i>Índice de Siglas y Abreviaturas</i>	
IA	Inteligencia Artificial
RR.HH.	Recursos Humanos
TFG	Trabajo Fin de Grado
ATS	Applicant Tracking System (Sistema de Seguimiento de Candidatos)
NLP	Natural Language Processing (Procesamiento de Lenguaje Natural)
ML	Machine Learning (Aprendizaje Automático)

### ***Glosario***

- Inteligencia Artificial (IA): Tecnología que permite a las máquinas aprender y tomar decisiones a partir de datos, simulando el comportamiento humano.
- Recursos Humanos (RR.HH.): Área de la empresa dedicada a la gestión del capital humano, incluyendo la selección, formación y bienestar de los empleados.
- Selección de Personal: Proceso mediante el cual se elige a los candidatos más adecuados para ocupar puestos de trabajo específicos dentro de una organización.
- Herramientas Digitales: Aplicaciones y sistemas informáticos utilizados para mejorar y automatizar procesos dentro de una organización.
- Procesos de Reclutamiento: Conjunto de etapas y técnicas utilizadas para atraer y evaluar candidatos para cubrir vacantes en una organización.
- Applicant Tracking System (ATS): Sistema de gestión de candidatos que facilita el seguimiento y evaluación de aplicaciones laborales.
- Natural Language Processing (NLP): Tecnología que permite a las máquinas entender, interpretar y responder al lenguaje humano.
- Machine Learning (ML): Subcampo de la IA que permite a las máquinas aprender de datos y mejorar su desempeño con el tiempo sin ser explícitamente programadas.

## **INTRODUCCIÓN**

### **1. Objeto**

El objeto del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG), es examinar de qué manera las herramientas digitales y de inteligencia artificial (IA) están impactando cada vez más en los procesos de selección de personal en la actualidad.

Para ello, se contextualiza tanto los recursos humanos, y sus funciones, como la inteligencia artificial. Abordando definiciones clave y su evolución en la historia. Luego se analizarán las herramientas de Inteligencia Artificial (IA) disponibles para aplicar en los procesos de selección, y se explorarán las expectativas futuras de estas herramientas. Además, se relatan casos reales de empresas que ya han implementado herramientas digitales y o de inteligencia artificial en sus procesos de selección.

Especialmente después de la pandemia, el aumento de solicitudes de empleo a través de plataformas online, ha generado una mayor necesidad de automatización de los procesos de reclutamiento y selección de las organizaciones.

Esto ha provocado un debate sobre si es pertinente integrar la inteligencia artificial en estos procesos del departamento de recursos humanos. Por un lado, hay quienes defienden mantener la participación humana en la totalidad del proceso de selección. Sin embargo, otros ven en la inteligencia artificial una herramienta que aporta valor a las funciones de los reclutadores, al acelerar la atracción y selección de talento, optimizando el tiempo dedicado a estas tareas. Con este estudio se pretende responder a la pregunta de si resulta beneficioso emplear herramientas digitales en estos procesos.

Además, en el presente TFG se incluirá un caso real de una empresa, que ha implementado una herramienta de Inteligencia Artificial propia de la organización en sus procesos de selección. Se analizarán las entrevistas realizadas a los reclutadores de esta empresa, con la finalidad de saber el grado de satisfacción que tienen estos profesionales de RR. HH con dicha herramienta, y si recomiendan su uso para otras organizaciones.

Con este análisis se pretende proporcionar una visión clara del impacto de las herramientas de inteligencia artificial en la calidad y eficiencia de los procesos de selección en el siglo XXI. Y así, ayudar a obtener una comprensión más completa de la interacción entre la tecnología y el trabajo humano en el campo de los recursos humanos,



proporcionando información valiosa para poder adaptarse y prosperar en un mercado laboral en constante cambio.

## **2. Objetivos del TFG**

Los objetivos específicos del presente TFG son:

A. Examinar la evolución e importancia de los procesos de selección desde sus inicios hasta la era digital actual, para poder comprender su contexto histórico y su relevancia en el mundo actual.

B. Determinar cómo funciona la inteligencia artificial aplicada a los departamentos de recursos humanos, así como las herramientas de IA más punteras en este ámbito. destacando su aplicación específica en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

C. Estudiar casos prácticos de empresas que han implementado herramientas de IA en sus procesos de selección, con la finalidad de observar y analizar su aplicación en ejemplos reales.

D. Analizar las entrevistas realizadas a los reclutadores de la empresa analizada como caso de estudio, para conocer su grado de satisfacción con el uso de herramientas de IA en los procesos de selección.

E. Analizar los desafíos y oportunidades que presentan la implementación de herramientas digitales y de IA en los procesos de selección, proporcionando recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en el estudio de caso.

## **3. Metodología**

La metodología empleada para este TFG se ha basado en una investigación cualitativa, para ello utilizando diversas fuentes primarias y secundarias para conocer y analizar el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal y el departamento de recursos humanos. A continuación, se detallan más específicamente los pasos y métodos seguidos:

### **a. Revisión bibliográfica**

Se consultaron bases de datos académicas y bibliotecas virtuales, donde se analizaron artículos científicos, estudios de caso, informes técnicos y documentos relevantes, que se utilizaron para realizar una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal. las principales fuentes de información fueron:

A. Libros y manuales especializados en recursos humanos y tecnología.

B. Revistas académicas y de recursos humanos. Publicaciones que abordan avances y estudios en la aplicación de la inteligencia artificial en la gestión de personal.

C. Páginas web especializadas. Sitios web de organizaciones, instituciones y empresas tecnológicas que ofrecen información actual sobre herramientas de inteligencia artificial en el ámbito de recursos humanos.

D. Conferencias y seminarios a través de la asistencia de eventos y charlas sobre el uso de inteligencia artificial en recursos humanos, para obtener información de primera mano y actualizar los conocimientos al respecto.

b. Hipótesis de investigación

La hipótesis del presente TFG es que la implementación de inteligencia artificial en los procesos de selección de personal mejora significativamente la eficiencia y efectividad del proceso de selección de los candidatos, ya que aporta valor a las funciones y tareas del reclutador, así como a la experiencia del candidato. Aunque a la vez, presenta desafíos éticos y sociales que deben ser gestionados con especial atención. Teniendo esto en cuenta, las preguntas clave que se han tratado de responder durante la elaboración del presente TFG son:

A. ¿Cómo han evolucionado los procesos de selección de personal desde sus inicios hasta la era digital actual?

B. ¿Cuáles son las herramientas de inteligencia artificial más punteras en el ámbito de los recursos humanos (RR.HH.) y cuál es su aplicación específica en los procesos de selección de personal?

C. ¿Qué casos prácticos de empresas han aplicado herramientas de IA en sus procesos de selección y cómo han sido sus experiencias?

D. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades que presenta la implementación de herramientas digitales e IA en los procesos de selección de personal?

E. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las herramientas de IA en los procesos de selección, según los casos estudiados?

F. ¿Los profesionales de RR. HH que habitualmente trabajan con herramientas digitales o de IA las recomiendan?

c. Estudio de casos prácticos

El presente TFG se adentra en un análisis de casos prácticos que han adoptado e implementado herramientas de inteligencia artificial en los procesos de selección de personal de sus empresas.

Uno de los casos reales que se estudia, pertenece a una consultora tecnológica internacional con presencia tanto nacional como internacional. De aquí en adelante, nos referiremos a dicha empresa como “La Empresa”, a la herramienta de IA creada en esta empresa como “La Herramienta”, y los empleados entrevistados como “Los Reclutadores”. Para cumplir con la confidencialidad de datos, no se aportará más información personal de las personas entrevistadas, nombre de empresa o herramienta, aunque se aportan datos que ayudan a comprender el entorno y la validez del caso analizado.

La elección de esta empresa como objeto de estudio se debe a múltiples motivos clave. En primer lugar, se debe a su estrecha relación con el sector tecnológico y la creciente demanda de profesionales en el campo de la programación. Durante el periodo de la pandemia de 2020, “La Empresa” en cuestión, experimentó un notable incremento en la demanda de talento tecnológico, lo que generó la intensificación en sus procesos de

reclutamiento y selección. Además, ha sido galardonada en numerosos años, con el premio “Top Employer” en España.

Dentro de la estructura organizativa de la empresa, el Departamento de RR.HH. se divide en tres subdepartamentos colaborativos: el equipo de Recruiting, el grupo de Talento y el Departamento Laboral. Especialmente relevante para este estudio es el equipo de Recruiting, encargado de la atracción y contratación de perfiles tecnológicos.

Mediante entrevistas, se ha consultado a “Los Reclutadores” empleados de “La Empresa”, sobre su grado de satisfacción con el uso de herramientas de inteligencia artificial para los procesos de reclutamiento y selección de personal. Esta empresa cuenta con oficinas en todas las provincias de España, por lo que tiene una perspectiva amplia y diversa sobre las prácticas de recursos humanos a nivel nacional.

#### d. Entrevistas

Como se ha comentado con anterioridad, con el fin de profundizar en los efectos de las herramientas de inteligencia artificial en los procesos de selección y en el día a día de los profesionales de recursos humanos, se realizaron entrevistas estructuradas a los miembros del equipo de Recruiting de “La Empresa”. Las entrevistas abordaron la motivación detrás del uso de “La Herramienta”, la frecuencia y efectividad de su uso para reclutar perfiles IT, Y la comparación de esta herramienta con otras herramientas de reclutamiento. Además, se indaga sobre los aspectos a mejorar de “La Herramienta”, así como el grado de satisfacción de “Los Reclutadores” con la aplicación de la IA en los procesos de selección. Las preguntas utilizadas en las entrevistas fueron varias, y se pueden encontrar detalladas en la Tabla 6.

Además, estas ofrecen conexiones y comparaciones con otros casos similares de otras empresas que también han incorporado herramientas tecnológicas en sus departamentos de recursos humanos. ofreciendo así una perspectiva más amplia del panorama actual en el ámbito de la selección de personal.

Tras recopilar toda la información, se procedió al análisis de los datos obtenidos utilizando técnicas de análisis cualitativo para evaluar la efectividad, ventajas y desafíos que presentan las herramientas de inteligencia artificial en los procesos de selección.

#### **4. Conclusiones**

El análisis de los datos permitió identificar dos principales conclusiones:

A. La IA puede aportar valor al trabajo del reclutador ya que, al automatizar tareas repetitivas y mecánicas, la IA libera tiempo para que los profesionales de recursos humanos se centren en otras actividades de mayor valor tanto para ellos como para la empresa, como la interacción con los candidatos y la toma de decisiones estratégicas. Además, la IA mejora la experiencia del candidato, permitiéndole seguir el proceso de selección de manera más transparente y continua que antes.

B. Si bien es cierto que la dependencia excesiva de IA podría llevar a la pérdida de conexión humana durante el proceso de reclutamiento y selección, y esto podría afectar negativamente la experiencia de los candidatos. Además, es necesario que el talento humano y la inteligencia artificial colaboren entre sí, ya que la inteligencia artificial a través de sus algoritmos puede introducir sesgos en los procesos, que deben ser corregidos por un profesional.

Estas soluciones aportan importancia al equilibrio entre la eficiencia y la responsabilidad y ética en la implementación de tecnologías emergentes en los procesos de recursos humanos.

## **BLOQUE I. MARCO TEÓRICO**

### **1. Evolución de los Recursos Humanos. Del pasado industrial al futuro digital.**

La finalidad de este apartado es definir los conceptos claves en relación a los recursos humanos, para así poder entender y analizar cómo los recursos humanos han ido obteniendo relevancia en la empresa, hasta la actualidad. y como la era digital actual en la que vivimos, ha influido en las empresas y organizaciones, y en sus departamentos de recursos humanos. poniendo especial atención al impacto de herramientas de inteligencia artificial en los procesos de selección.

#### **1.1. Definición de conceptos clave en Recursos Humanos**

De acuerdo con Alles, M. A. (2011), “entendemos los Recursos Humanos (RR. HH) como una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración, una disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.” (pág. 11). Aunque actualmente también es común llamar a los departamentos de recursos humanos People, Gestión del Capital Humano, Talento Humano... entre otras.

A día de hoy el modo en que nos referimos a los recursos humanos va íntimamente ligado al panorama tecnológico y globalizado en el que vivimos actualmente. De acuerdo a la perspectiva de Idalberto Chiavenato (2011), en la actualidad, las empresas y organizaciones han evolucionado hacia una visión donde las personas no son consideradas como meros recursos o activos de la empresa, sino como capital fundamental que contribuye con los objetivos y éxito de la organización.

Por lo que, podemos entender los Recursos Humanos como el conjunto de acciones que una organización emprende para atraer, desarrollar y retener el talento humano necesario para cumplir con sus objetivos (Gary Dessler, 1984). Esta definición abarca una visión contemporánea de la gestión de recursos humanos, que va más allá del enfoque tradicional que consideraba a los recursos humanos como solo una parte de los recursos pertenecientes a la organización, así como los recursos financieros, materiales y tecnológicos, de acuerdo con lo que señala Chiavenato (2011).

## 1.2. Historia y evolución de los Recursos Humanos

El término "Recursos Humanos" fue introducido por primera vez por John R. Commons en su obra "Distribución de la riqueza" publicada en 1893. Commons fue pionero al utilizar este concepto, aunque no fue hasta principios del siglo XIX que el término comenzó a popularizarse. Durante ese tiempo, las organizaciones empezaron a tomar conciencia de la importancia del capital humano, aunque aún no existían las suficientes normas laborales para asegurar el bienestar de los trabajadores.

En el ámbito de la administración y gestión del trabajo, surgieron diversas teorías y enfoques que han marcado hitos importantes. En 1895, Frederick Taylor presentó la Teoría Científica de la Administración. Esta teoría se enfoca en mejorar la eficiencia de los procesos industriales mediante la reducción de tiempos de ejecución y el aumento de la productividad. Taylor proponía métodos sistemáticos para optimizar las tareas laborales, con el objetivo de maximizar la eficiencia en la producción.

Henry Gantt también realizó contribuciones en el campo de la administración laboral. Gantt propuso un sistema de bonos basado en la productividad y la eficiencia en los tiempos de trabajo. Su enfoque defendía que la productividad no solo dependía del salario y la automatización de procesos, sino también de la motivación y el desempeño individual de los trabajadores. Además, Gantt diseñó la "Gráfica de Gantt", una herramienta fundamental para la programación y gestión de actividades laborales, que permitió una mejor planificación y control de los proyectos.

Durante el transcurso del siglo XX, la perspectiva hacia los trabajadores experimentó una evolución. En 1910, se estableció el término "Recursos Humanos", reconociendo al trabajador como un activo imprescindible para la organización. Este reconocimiento supuso un cambio importante en la forma en que se percibía la fuerza laboral, pasando los empleados de ser meros ejecutores de tareas a ser considerados componentes esenciales del éxito organizacional. La consolidación de esta idea se evidenció con la creación de los primeros departamentos de personal en 1912. En un inicio, estos departamentos se centran en tareas disciplinarias, pero con el tiempo, ampliaron sus funciones hacia áreas clave como la contratación, los despidos y el análisis de productividad.

La Gran Depresión de 1929 marcó un punto de inflexión en las relaciones laborales. Esta crisis económica llevó a los gobiernos a intervenir para mejorar la estabilidad y las condiciones laborales, lo que resultó en la aprobación de leyes destinadas a obligar a las empresas a garantizar mejores condiciones para los trabajadores. Estas medidas mejoraron las condiciones laborales, y sentaron las bases para el desarrollo de los Recursos Humanos entendidos como hasta ahora. Este nuevo enfoque se encargaba de priorizar la importancia de las relaciones humanas en el contexto laboral, destacando la necesidad de cuidar el bienestar y la motivación de los empleados para lograr un entorno de trabajo más productivo y armonioso.

Uno de los hechos más significativos en la evolución de la gestión de Recursos Humanos fue el famoso estudio de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger en 1932 sobre el "Efecto Hawthorne". Este estudio destacó la influencia de factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral, destacando la importancia de un ambiente laboral agradable y la importancia del reconocimiento al trabajador. Los estudios de Mayo y Roethlisberger demostraron que los empleados no solo responden a las condiciones físicas de trabajo, sino también a las relaciones sociales y al reconocimiento por parte de sus superiores, lo que revolucionó la manera de entender la motivación y el desempeño laboral.

Más adelante, en 1943, los teóricos Chris Argyris, Abraham Maslow y Douglas McGregor introdujeron la "Teoría de las necesidades", que tuvo un impacto en la forma en que se ofrecían incentivos a los trabajadores. Esta teoría proponía que los empleados tienen diversas necesidades que deben ser satisfechas para alcanzar un alto nivel de motivación y rendimiento. Maslow, en particular, presentó su famosa jerarquía de necesidades, que iba desde las necesidades básicas de supervivencia hasta la más elevada, la autorrealización. Esta nueva perspectiva influyó en la gestión de Recursos Humanos, orientando las estrategias hacia el fomento de un ambiente de trabajo más motivador y productivo.

Con el paso del tiempo, los departamentos de personal experimentaron una evolución y fueron rebautizados como "Administración de Recursos Humanos" en la década de 1970. Este cambio de nombre reflejó una importante transformación en el enfoque de la gestión del personal. La nueva denominación reconocía la importancia de



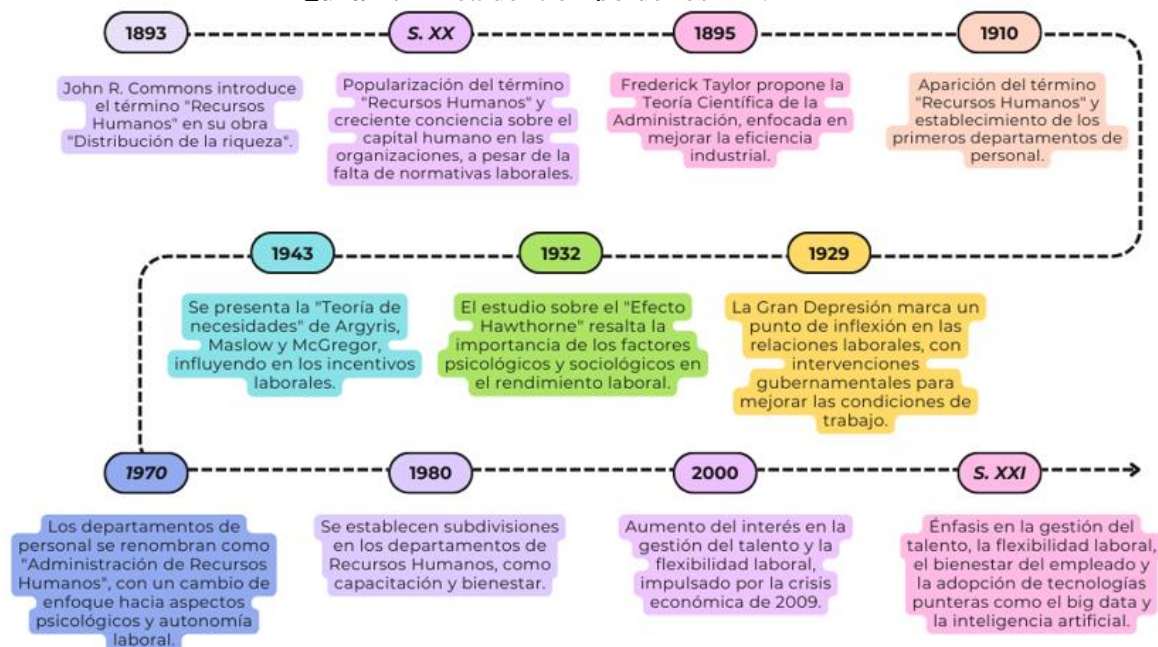
otorgar más autonomía a los empleados y de tener más en cuenta los factores psicológicos que influyen en el rendimiento laboral. Esta transición marcó el comienzo de una era en la que se empezó a valorar más el bienestar de los trabajadores y su desarrollo profesional.

A partir de los años 80, los departamentos de Recursos Humanos comenzaron a especializarse y a establecer diversas subdivisiones, como capacitación, bienestar, y desarrollo organizacional. Estas subdivisiones permitieron una gestión más enfocada a diferentes aspectos relacionados con el personal. La capacitación se centró en mejorar las habilidades y competencias de los empleados, mientras que el bienestar se enfocó en asegurar condiciones laborales óptimas y en promover un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Durante las últimas décadas, ha habido un creciente reconocimiento del papel crucial del empleado como agente activo en las organizaciones. La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para motivar a los empleados y alcanzar los objetivos organizacionales. En este contexto, la globalización, las nuevas tecnologías y una mayor capacitación del personal han sido factores determinantes que han contribuido a empoderar a los trabajadores. Este empoderamiento no solo ha mejorado su desempeño individual, sino que también ha provocado una mayor participación en la toma de decisiones de la empresa, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo e inclusivo.

Desde los primeros enfoques más disciplinarios hasta la gestión moderna del talento humano, las prácticas de Recursos Humanos han avanzado notablemente. Hoy en día, se reconoce que el bienestar y la motivación de los empleados son esenciales para el éxito organizacional.

**Figura 1: Línea del tiempo de los RR. HH**



Fuente: Elaboración propia basada en Villares, R., y Bahamonde Magro, Á. (2012)

En España, el campo de los Recursos Humanos ha experimentado una transformación notable en la última década, impulsada principalmente por el uso de la tecnología. La adopción de tecnologías avanzadas como el big data y la inteligencia artificial ha generado un cambio en la gestión de los recursos humanos, con un enfoque actualizado en la gestión del talento y el bienestar del empleado. Este cambio refleja cómo las empresas y organizaciones, se han ido adaptando a un entorno laboral en constante cambio, donde las empresas buscan ser más eficientes y competitivas (Ribes et al., 2018; López et al., 2019).

Desde los años 2000, ha aumentado el interés en la gestión del talento y la flexibilidad laboral. La crisis económica de 2009 actuó como un impulsor de las innovaciones en la gestión del talento y la adopción de prácticas más ágiles en las organizaciones (Chiavenato, 2011). Durante este período, las organizaciones comenzaron a reevaluar sus estrategias de reclutamiento. La prioridad pasó de simplemente cubrir vacantes a identificar y atraer talento que pudiera ofrecer una ventaja competitiva relevante (Bortnikas, 2017).

Durante las dos primeras décadas de los 2000 aumentó la intensificación del enfoque en la gestión del talento y la flexibilidad laboral. Tanto la crisis económica de

2009, como más tarde, la pandemia del COVID-19 presentaron nuevos desafíos en el mercado laboral que forzaron a las organizaciones a innovar en sus prácticas de gestión del talento y a adoptar metodologías más ágiles. En respuesta a estos desafíos, surgieron conceptos como el bienestar corporativo y la conciliación entre la vida laboral y personal, el teletrabajo... lo que evidenció una creciente preocupación por el bienestar laboral de los empleados.

La tecnología ha facilitado la implementación de estrategias más personalizadas para la gestión del talento, mientras que el enfoque en el bienestar y la flexibilidad ha ayudado a atraer y retener a empleados altamente capacitados y motivados. En resumen, la transformación en el ámbito de Recursos Humanos en España refleja una adaptación continua y dinámica a las nuevas demandas del mercado laboral y a las necesidades de los trabajadores.

### **1.3. Transformación reciente en los Recursos Humanos**

Desde los 2000 en adelante, el rol del departamento de Recursos Humanos se ve modificado por una serie de funciones esenciales y una dirección estratégica enfocada en optimizar la gestión del capital humano en la organización. Esta visión estratégica implica un proceso cíclico que abarca varias etapas descritas por Alles (2006) en su obra "Dirección Estratégica de RR.HH.-Vol. 1".

En primer lugar, el proceso comienza con el análisis y la descripción de puestos de trabajo. Esta fase implica identificar las responsabilidades, habilidades y requisitos necesarios para cada puesto dentro de la organización. A través de este análisis, se establecen las bases para las siguientes etapas del ciclo.

Otro componente del proceso es la atracción, selección y contratación de talento. Los departamentos de Recursos Humanos se encargan de atraer candidatos calificados, seleccionar a los mejores para el puesto previamente descrito y así llevar a cabo el proceso de contratación de manera efectiva.

Una vez que el personal ha sido contratado, el departamento de Recursos Humanos se ocupa del desarrollo y los planes de carrera de los empleados. Esto implica proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como establecer planes y programas para el avance y la progresión de la carrera de los empleados dentro de la organización.

Otra área clave en la gestión estratégica de recursos humanos es la formación, y se refiere al desarrollo de habilidades específicas necesarias para el desempeño efectivo en el puesto de trabajo. Esto puede incluir programas de formación internos, externos u online, diseñados para mejorar las competencias y el rendimiento laboral.

Además, se lleva a cabo una evaluación periódica del rendimiento de los empleados para identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo. Esto permite tomar decisiones sobre la asignación de recursos y la planificación del desarrollo profesional.

Finalmente, la remuneración y los beneficios son aspectos clave para la retención y motivación de los empleados. El departamento de Recursos Humanos se encarga de diseñar e implementar políticas de compensación justas y competitivas, y de gestionar los beneficios para garantizar un entorno laboral satisfactorio y motivador.

**Figura 2:** Proceso cíclico de los RR. HH



Fuente: Elaboración propia basada en Alles, M. A. (2006)

En resumen, el enfoque estratégico de Recursos Humanos implica un proceso integral y cíclico que abarca desde el análisis inicial de los puestos hasta la evaluación del desempeño y la gestión de la compensación y los beneficios. Este enfoque, basado en la obra de Alles (2006), busca potenciar el valor del capital humano en la organización.

La gestión de recursos humanos ha experimentado una transformación, impulsada por los avances tecnológicos y los cambios en el entorno socioeconómico. La pandemia de COVID-19, ha marcado un antes y un después, ya que aceleró la adopción de tecnologías digitales y cambió radicalmente la forma en que las organizaciones operan y gestionan su talento humano. El uso de internet y medios digitales como herramientas de trabajo, así como todo lo que supone el teletrabajo se disparó, suponiendo un gran cambio en las prácticas laborales y en la gestión del capital humano.

Durante la pandemia, la inteligencia artificial (IA) emergió como una herramienta relevante en los procesos de selección de personal. Según Johnson y Stone (2019), la IA ha ganado una relevancia debido a su capacidad para optimizar costes y tiempos en las tareas, así como para mejorar la atracción de talento. La IA ha permitido a las empresas automatizar parte del proceso de reclutamiento, desde la publicación de ofertas de empleo hasta la evaluación de candidatos, agilizando el proceso. Esto también permite una mayor difusión de las vacantes, llegando a un público más amplio y diverso. Además, las tecnologías de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos para identificar a los candidatos más adecuados, en menor tiempo. Stanley y Aggarwal (2019) defienden la digitalización y estandarización de los procesos de gestión del talento humano como una respuesta necesaria a la "nueva normalidad" impuesta por la pandemia.

La pandemia también puso en el punto de mira la importancia del capital humano en las organizaciones. Más allá de la tecnología, las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, y tuvieron que implementar medidas para apoyar a sus empleados durante tiempos de incertidumbre. Esta situación destacó la necesidad de una gestión de recursos humanos flexible y centrada en las personas.

Se debe señalar que antes de la crisis sanitaria, estas tendencias ya estaban en marcha, pero la pandemia las intensificó. Las organizaciones se dieron cuenta de que la flexibilidad no solo es necesaria en tiempos de crisis, sino que también supone una ventaja competitiva. La capacidad de ofrecer opciones de trabajo remoto, horarios flexibles y otras formas de trabajo adaptable se han convertido en un factor clave para atraer y retener talento. Esta flexibilidad también se amplió a la forma en que las organizaciones

gestionan el desarrollo profesional de sus empleados, ofreciendo más oportunidades de formación online.

Por lo que, en la evolución de los departamentos de recursos humanos, un hecho clave ha sido el surgimiento de la gestión electrónica del talento humano o Electronic Human Resource Management en inglés (eHRM). Esta práctica, como lo describen Lengnick-Hall y Moritz (2003), se apoya en la utilización de tecnologías de internet para agilizar y simplificar una amplia gama de procesos relacionados con la gestión de recursos humanos. Estos procesos abarcan desde el reclutamiento y la selección hasta la formación y la evaluación del desempeño del personal. Este enfoque aprovecha la tecnología para automatizar y agilizar estos procesos, optimizando así la eficiencia y reduciendo los tiempos de respuesta. Almacenando información en la nube, la eHRM garantiza la accesibilidad y la seguridad de los datos, al tiempo que permite a los responsables de recursos humanos tomar decisiones estratégicas en tiempo real.

Además, la eHRM facilita el desarrollo del personal al ofrecer plataformas en línea de contenido educativo para los empleados. Asimismo, proporciona herramientas para llevar a cabo evaluaciones de desempeño, permitiendo una retroalimentación más precisa.

En el proceso de reclutamiento, es común que los reclutadores revisen los perfiles sociales de los candidatos antes de contratarlos. Según Kwok y Muñiz (2021), LinkedIn destaca como la plataforma más utilizada por los reclutadores para esta tarea. Esta práctica permite a los empleadores tener una visión más completa del candidato, incluyendo su experiencia laboral, habilidades y recomendaciones de otros profesionales. La contratación de profesionales con las habilidades, conocimientos y valores adecuados se ha convertido en una prioridad para construir equipos sólidos y orientados hacia el éxito. Estos procesos no solo buscan cubrir una vacante, sino encontrar candidatos que se alineen con la cultura organizacional, contribuyan al ambiente de trabajo aportando valor a la empresa.

Además, en la actualidad se valora enormemente la flexibilidad horaria, la salud laboral y la conciliación familiar en el entorno laboral. Reconociendo que las personas pasan gran parte de sus vidas en las organizaciones, y éstas dependen tanto de los individuos como de los recursos financieros, materiales y tecnológicos para sus

operaciones. Por lo tanto, la planificación estratégica en Recursos Humanos se vuelve esencial para garantizar el éxito empresarial.

En conclusión, en este siglo hemos observado grandes transformaciones a nivel global, con cambios en el panorama político, económico y tecnológico. En este contexto, el papel del departamento de recursos humanos se ha vuelto aún más relevante, siendo el responsable de gestionar el bienestar de las personas en las empresas. Siendo esto fundamental para alcanzar los objetivos empresariales.

## **2. Evolución y comparativa de los procesos de reclutamiento y selección de personal: enfoques tradicionales y enfoques modernos**

### **2.1. Orígenes y evolución de los procesos de selección**

Tras examinar las funciones esenciales del departamento de recursos humanos, es necesario destacar el papel fundamental del reclutamiento y la selección de personal, siendo el centro de atención de este TFG. El proceso de selección de personal implica elegir la persona más adecuada para un puesto específico y para la organización (Ribes et al., 2018). Una buena selección de personal desde el principio garantiza un desempeño adecuado del empleado en su puesto, y, por lo tanto, se disminuye así el coste que supone la alta rotación de empleados en una organización. Por lo tanto, para aumentar la productividad es necesario tomar decisiones correctas durante el proceso de selección.

De acuerdo con López et al., (2019) la selección adecuada de personal es importante, ya que garantiza un rendimiento eficiente del empleado, desde el inicio de su trayectoria laboral, siendo una de las decisiones más significativas para aumentar la productividad. Una decisión errónea podría conllevar costes adicionales como gastos de formación, deterioro de equipos e incluso el coste de despedir al empleado incapaz de cumplir con las tareas de su puesto. Afectando así negativamente al crecimiento y desarrollo económico de la empresa.

El objetivo primordial de cualquier proceso de selección radica en asegurar que el candidato seleccionado es el más idóneo para la vacante, y que éste se adapte al puesto de trabajo y a la cultura organizacional de manera satisfactoria. La adopción de buenas

prácticas y el uso de una dirección estratégica en los recursos humanos, estando de acuerdo con Alles (2012), es esencial.

El proceso de reclutamiento y selección comprende una serie de etapas esenciales para la adquisición de talento en una organización, como argumentan Rajesj, Kandaswamy y Rakesh (2018). Siendo estas etapas de búsqueda, selección y elección, cruciales para garantizar la identificación y contratación del candidato idóneo para una oposición específica.

La etapa de búsqueda supone el uso de diversas estrategias para atraer el talento con las oportunidades laborales disponibles. Los medios utilizados para ello, acorde a lo que argumentan Sinha y Tahly (2013), implica tanto el uso de plataformas online y de Internet, como la participación en centros de empleo y la publicación en anuncios de periódico. En esta fase se busca ampliar la audiencia y atraer al mayor número de candidatos potencialmente válidos posible, para posteriormente hacer la contratación más adecuada.

Una vez se han generado las candidaturas, la siguiente fase es la evaluación de currículums. Durante esta etapa, los reclutadores analizan detenidamente, las habilidades, la experiencia y como de idóneos son los solicitantes para la posición ofertada. Esta fase, como señala Mondy (2008), conlleva una evaluación aún más profunda de los candidatos preseleccionados, pudiendo incluir entrevistas individuales, prueba de habilidades específicas y evaluación ante personalidad, con el objetivo de identificar y conocer al candidato que mejor se ajuste a los requisitos del puesto y a la cultura organizacional de la empresa, intentando garantizar así una decisión acertada y beneficiosa para ambas partes.

Como se ha comentado anteriormente, una lección errónea, podría implicar pérdidas de tiempo y productividad, así como grandes pérdidas económicas.

## **2.2. Concepto y fases del proceso de selección**

Según lo expresado por Vargas (2020), el proceso de selección de personal en las empresas tiene sus raíces en la Revolución Industrial. Durante este periodo, surgieron los primeros departamentos dedicados al bienestar laboral en Gran Bretaña, lo que marcó el



comienzo de una gestión del personal más organizada y la adopción de criterios de selección más refinados.

Podemos definir la selección de personal como el subsistema de RR. HH que se ocupa de los procedimientos necesarios para analizar las necesidades de un puesto concreto, atraer el talento idóneo que pueda encajar y a través de entrevistas y/o pruebas poder seleccionar los mejores candidatos entre éstos, para adaptarse al puesto de trabajo.

Por lo que, la fase de selección es el proceso entendido desde el reclutamiento hasta la contratación del candidato. Además, también puede incluir la formación a este candidato y el seguimiento u onboarding.

Concretamente, “por reclutamiento podemos entender el proceso por el cual atraemos talento y capital humano en nuestra organización” (Amo Arturo, 2020, p.12). El reclutamiento puede ser interno, dentro de la propia organización, o externo lo que supone la difusión de vacantes fuera de la empresa para encontrar y atraer el perfil adecuado, comúnmente a través de anuncios).

Según Chiavenato (1999), la selección de personal implica la función de encontrar a la persona más apropiada para ocupar una vacante dentro de la empresa, o incluso, para cubrir diferentes roles en la organización. El principal objetivo es mejorar o mantener tanto la eficiencia como el desempeño laboral.

El proceso de selección de personal implica tres aspectos fundamentales: en primer lugar, la necesidad de emplear herramientas de evaluación; en segundo lugar, estas herramientas están diseñadas para facilitar la toma de decisiones sobre la idoneidad de los candidatos para el puesto; y, en tercer lugar, se requiere la participación de un profesional capacitado en el uso de dichas herramientas (Salgado et al., 2002, p. 104).

Actualmente, el proceso de reclutamiento y selección de personal ha experimentado una transformación impulsada por el creciente uso del teletrabajo o modelo de trabajo híbrido, y por el empleo de herramientas digitales para desempeñar las funciones laborales y la integración de la inteligencia artificial (IA). Sin embargo, como indica Alles (2012), en tiempos pasados estas funciones se llevaban a cabo de manera completamente manual. Las organizaciones anunciaban sus vacantes disponibles en periódicos impresos, mientras que los candidatos redactaban sus currículums y cartas de

presentación en papel, y los entregaban físicamente en los sitios de postulación. Este gran cambio refleja la transición de métodos tradicionales a métodos más tecnológicos en el campo del reclutamiento y la selección de personal.

En los últimos años, el progresivo aumento del uso de los ordenadores personales ha llevado a las organizaciones a empezar a dar uso a bases de datos. En estas bases de datos, se tienen registrados los datos relevantes de los candidatos, pudiendo de esta manera filtrar para buscar el perfil adecuado. Aunque, es cierto que los empleadores deben encargarse de tener actualizada estas bases de datos, o por lo contrario quedaría obsoleta los antecedentes allí guardados. Además, este panorama se vio agudizado con la incorporación del Internet en las empresas. Apareciendo así, un nuevo servicio disponible para las organizaciones, las webs laborales. Entendidas como páginas de Internet que ofrecen servicios de intermediación entre empleadores y postulantes, o entre ofertas de empleo y posibles candidatos.

Además, cabe resaltar, como señalan Salgado y Moscoso (2008), que en los procedimientos de selección de personal no solo se utilizan los formularios de solicitud y la criba curricular. Si no que también se hace uso de entrevistas, y pruebas que evalúan habilidades cognitivas y rasgos de personalidad. Además, se pueden utilizar métodos como simulaciones de escenarios laborales y verificación de referencias para obtener una visión más completa del candidato. Esta variedad de medios permite a los empleadores evaluar de manera completa las competencias y aptitudes de los postulantes antes de tomar la decisión de contratación.

**Figura 3:** Fases del proceso de selección



Fuente: Elaboración propia

Estébanez (2019), en su blog “Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0” propone una evolución en cuatro etapas en el ámbito del reclutamiento de personal, cada una reflejando avances tecnológicos y transformaciones relevantes en las prácticas de selección de recursos humanos.

La primera fase, conocida como Reclutamiento 1.0, se sitúa en los años 90. En este período, los procesos de selección eran complejos y se encontraban limitados por las restricciones tecnológicas predominantes. A pesar de que internet comenzaba a ser explorado, las interacciones en línea eran estáticas y limitadas, y el uso del papel seguía siendo predominante en las actividades de reclutamiento.

El Reclutamiento 2.0 surge alrededor del año 2000, coincidiendo con la expansión de la era de la información y la llegada de la web dinámica. En esta fase, la evolución de internet facilitó la difusión de ofertas laborales y el acceso a candidatos a través de redes sociales y portales de reclutamiento en línea. Esta

nueva dinámica agiliza los procesos de selección y amplía el alcance de las oportunidades laborales disponibles.

A partir del año 2011, se inicia el Reclutamiento 3.0, caracterizado por el uso generalizado de internet, las redes sociales y los dispositivos móviles. En esta etapa, plataformas como LinkedIn experimentan un crecimiento exponencial, y los portales de empleo en línea se optimizan significativamente. Esto resulta en una gestión del reclutamiento más eficiente y una mayor capacidad para llegar a un número más amplio de candidatos potenciales.

La fase actual, denominada Reclutamiento 4.0, se centra en la construcción de la marca tanto para las empresas como para los candidatos, destacando la importancia de la marca personal en el proceso. En esta etapa, los candidatos no solo tienen perfiles profesionales en redes sociales como LinkedIn, sino que también pueden mostrar sus proyectos y habilidades en tiempo real a través de portafolios y blogs. Además, pueden proporcionar retroalimentación a las empresas sobre el proceso, lo que promueve un diálogo bidireccional y una relación más colaborativa en el proceso de reclutamiento.

Este análisis histórico nos permite observar cómo han evolucionado los procesos de selección, y cómo las empresas cada vez más frecuentemente tienen que enfrentarse a desafíos y cambios, sobre todo en el campo de la tecnología. Además, nos ayuda a contextualizar el punto en el que se encuentran dichos procesos.

### **2.3. Comparativa entre los métodos tradicionales de selección y los métodos modernos.**

Como se ha mencionado en anteriores apartados, en la actualidad existen una gran variedad de herramientas que pueden utilizarse en un proceso de selección. Entre estas herramientas se incluyen formularios de solicitud, currículums, historiales laborales, entrevistas, pruebas de habilidades, cuestionarios de personalidad, dinámicas de grupo o juegos de empresa, pruebas de muestra de trabajo y referencias, entre otras.

El enfoque tradicional en la selección de personal se basa en la suposición de que los empleos son estables y consistentes en el tiempo. Bajo ese contexto, las organizaciones utilizan métodos convencionales como la revisión del currículum vitae, entrevistas presenciales y referencias de empleadores anteriores. La evaluación se enfoca

en mayor parte en la experiencia laboral, la formación académica y la capacidad de adaptación a la cultura organizacional, con menos atención a las habilidades blandas o competencias específicas requeridas para el puesto. Por lo que se puede observar, que los métodos tradicionales se caracterizan por una evaluación estática de la experiencia y formación del candidato, con un enfoque limitado en habilidades específicas y una interacción reducida durante el proceso de selección.

Sin embargo, en la actualidad, la selección se aborda desde una visión más estratégica, reconociendo que los empleos del futuro demandarán habilidades diversas debido a los rápidos cambios en el mercado laboral. Esto implica la búsqueda de candidatos con aptitudes y competencias como la capacidad de aprendizaje, la creatividad, la adaptabilidad y la habilidad para trabajar en equipo, entre otras. Para evaluar estas competencias, se utilizan pruebas de personalidad, entrevistas estructuradas y otros métodos de evaluación especializados. Sobre todo, en la actualidad se utiliza en mayor parte lo que se conoce como entrevista por competencias.

Este método evalúa las habilidades y capacidades que una persona posee para desempeñar un puesto, valorando el liderazgo, la organización y la proactividad, tanto en habilidades técnicas (hard skills) como personales (soft skills), lo que permite un ajuste más idóneo al perfil buscado para un puesto. En muchos casos, el currículum y la experiencia previa no son indicadores suficientes para evaluar la idoneidad de un candidato, especialmente en empresas emergentes o puestos de nueva creación.

Además, en la era digital actual, contamos con herramientas tecnológicas y de inteligencia artificial que facilitan estos procesos. Como plataformas de reclutamiento en línea, sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) potenciados con IA, plataformas de evaluación de talento basadas en IA, herramientas de análisis de datos de reclutamiento, chatbots de reclutamiento, plataformas de entrevistas virtuales con IA y sistemas de recomendación de candidatos, de los cuales se hablará más adelante.

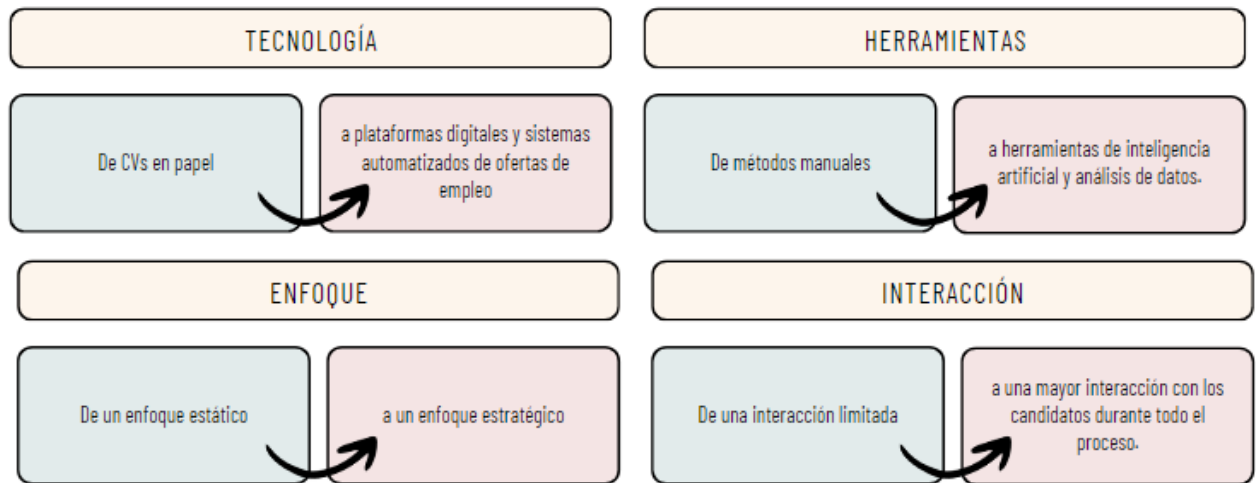
**Tabla 1:** Reclutamiento y Selección. Antes vs. Ahora

<b>Fase</b>	<b>Reclutamiento</b>	<b>Selección</b>
<b>Antes (Métodos Tradicionales)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anuncios en periódicos</li><li>• CVs físicos</li><li>• Registro manual de la información del candidato</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plataformas web laborales y de empleo</li><li>• Difusión de vacantes a través de redes sociales</li><li>• Bases de datos digitales para gestionar candidatos</li></ul>
<b>Antes (Métodos Modernos)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque estático</li><li>• Métodos convencionales</li><li>• Evaluación limitada de habilidades específicas blandas</li><li>• Interacción reducida durante el proceso de selección</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque estratégico</li><li>• Selección por competencias</li><li>• Uso de pruebas de personalidad y entrevistas estructuradas</li><li>• Mayor énfasis en habilidades técnicas y personales</li><li>• Retroalimentación bidireccional durante el proceso</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Esta transformación en el proceso de reclutamiento y selección refleja la adaptación de las empresas a un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo, donde las habilidades y competencias adecuadas son vitales para el éxito organizacional.

**Figura 4:** Diferencias clave



Fuente: Elaboración propia

#### **2.4. Limitaciones y sesgos en el proceso de selección tradicional.**

Cabe mencionar que los métodos de selección tradicional siguen siendo utilizados, especialmente para cubrir roles genéricos. Como anteriormente se ha comentado dicha selección, se basa en el análisis del currículum y la experiencia laboral de los candidatos, analizando la información del historial laboral para determinar la idóneo que es el candidato para el puesto.

Es cierto que es una metodología especialmente útil para roles genéricos donde no se requieren habilidades específicas, o en empresas y sectores que enfrentan pocos cambios. Sin embargo, la selección tradicional no está exenta de los posibles sesgos que puedan surgir durante el proceso.

Los sesgos que suelen surgir en el proceso de selección de personal pueden manifestarse en diferentes etapas del proceso, desde la publicación de la oferta de trabajo hasta la entrevista de selección. Algunos de estos sesgos son el efecto de halo, sesgo basado en estereotipos, sesgo de empatía, sesgo comparativo, entre otros. Conocer y eliminar estos sesgos es esencial para garantizar un proceso de selección objetivo.

El blog "Interviews are NOT the right way to hire people (y algo de humor)" de González (2020), ofrece una visión crítica sobre los métodos de contratación

tradicionales. González cuestionó la efectividad de las entrevistas como medio de selección, argumentando que a menudo favorecen a candidatos que son buenos para presentarse a sí mismos pero que pueden no ser los más adecuados para el puesto. Además, el blog sugiere que las calificaciones académicas no siempre son predictores confiables del desempeño laboral, y se cuestiona la competencia del personal de recursos humanos en la toma de decisiones de contratación.

Para superar estas limitaciones, muchas organizaciones están adoptando diferentes métodos que incluyen la entrevista estructurada, entrevistas por competencias, pruebas de personalidad, y evaluación de habilidades prácticas. Éstas, ofrecen una mayor objetividad y predictividad en el proceso de selección al minimizar los sesgos y centrarse en las habilidades y cualidades relevantes para el trabajo y la cultura organizacional de la empresa.

### **3. Impacto de la Inteligencia Artificial en los Recursos Humanos: Avances, Tendencias y Desafíos**

#### **3.1. Integración de la IA en los procesos de selección y su influencia en la gestión de recursos humanos.**

Según Kaplan y Haenlein (2019), la IA se define como la capacidad de los sistemas para interpretar datos externos y alcanzar objetivos específicos mediante una adaptación flexible. Esta tendencia ha surgido como respuesta a numerosas innovaciones digitales que han desafiado las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos, con la introducción de la IA expandiendo aún más este panorama (Dijkkamp, 2019; Martin, 2005).

Basnet (2024) afirma que la aplicación de modelos predictivos está revolucionando las prácticas tradicionales de reclutamiento al permitir la identificación precisa y personalizada de candidatos óptimos, adaptados específicamente a los roles y las necesidades de la organización. Esta tecnología puede analizar múltiples variables y prever el desempeño de los candidatos en situaciones laborales específicas, lo que mejora significativamente la calidad y la idoneidad de las contrataciones.



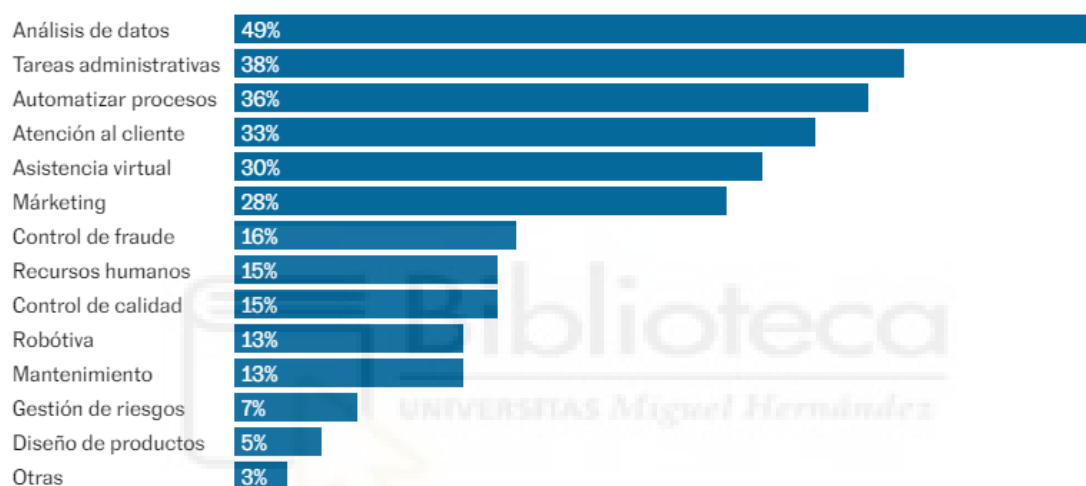
Sánchez Hidalgo (2024), en su artículo para el periódico El País, relata un estudio publicado este 2024 por Randstad Research y presentado en la sede de la patronal CEOE en Madrid. El estudio afirma que “el 46% de las compañías españolas consultadas afirman usar la inteligencia artificial en su día a día para llevar a cabo alguna de sus funciones.”

De acuerdo con dicho estudio, en la *Figura 5* se muestran las tareas para las que más frecuentemente recurren a la IA las empresas consultadas.

**Figura 5:** Funciones para las que se utiliza la IA entre las empresas encuestadas por Randstad Research

### Funciones para las que se utiliza la IA

Entre las empresas encuestas que la usan en %



Fuente: Randstad Research. EL PAÍS

Fuente: Sánchez Hidalgo, (2024). Randstad Research. EL PAÍS.

Por lo que, concorde al estudio realizado por Randstad Research, un 15% de las compañías que utilizan IA lo hacen para mejorar sus procesos de recursos humanos, como la selección de personal. Esta implantación sugiere una tendencia cada vez más creciente de automatización y optimización de tareas tradicionalmente manuales y repetitivas en RR. HH, lo que permite a los profesionales centrarse en funciones más estratégicas y que aporten más valor a la empresa.

Continuado con el estudio publicado en El País:

El 62% de las empresas utiliza la inteligencia artificial (IA) con el objetivo de ganar eficiencia, de las cuales el 46% afirma haberlo logrado. Además, el

mismo porcentaje esperaba incrementar el rendimiento, logro alcanzado por el 52%. Un 49% de las empresas buscaban eliminar tareas tediosas, un objetivo que el 51% dice haber conseguido (Sánchez Hidalgo, 2024).

Esto responde a una de las cuestiones abordadas en este TFG sobre si las empresas están satisfechas y recomiendan el uso de la IA. Los anteriores datos indican que una gran proporción de las empresas han alcanzado los objetivos propuestos con la implementación de la IA, y han quedado satisfechas con los resultados obtenidos.

Si bien es cierto que, el 15% de las empresas mencionaron la reducción de costes de personal como una motivación, alcanzada solo por el 8%. Asimismo, un 8% utilizan la IA para mitigar la escasez de talento, con un éxito reportado por el 5%. (Sánchez Hidalgo, 2024).

Esto significa, que, aunque una proporción significativa de empresas esperaba reducir costes de personal mediante la implementación de IA, menos de la mitad logró este objetivo. Así como algunas empresas buscan utilizar la IA para compensar la falta de talento humano, tampoco han tenido éxito en este aspecto. Estos resultados indican que, aunque la IA tiene potencias para afrontar diversos desafíos empresariales, no puede suplir el trabajo humano, sino que debe ser complementario.

“Respecto al efecto al empleo, solo el 2% de las empresas que usan esta tecnología afirman que han recortado plantilla, frente a un 8% que han contratado más personal al implementarla.” (Sánchez Hidalgo, 2024). Este dato puede dar respuesta a una de las cuestiones del TFG, ya que uno de los desafíos que enfrenta la IA es la preocupación humana por la posible disminución de empleo debido a la sustitución de talento humano por herramientas robotizadas o de IA en los puestos de trabajo.

El informe de Randstad indica que, hasta ahora, la IA no ha tenido efectos negativos significativos sobre el empleo. En el 90% de los casos no ha habido impacto en los niveles de empleo, mientras que el 8% reportó efectos positivos y solo el 2% experimentó reducciones de plantilla directamente relacionadas con la IA. Estas conclusiones se basan en entrevistas realizadas a 300 empresas españolas entre noviembre y diciembre del año pasado. A largo plazo, los organismos internacionales prevén que algunos empleos automatizables serán eliminados, pero estos serán compensados por la creación de nuevos puestos de

trabajo, muchos relacionados con la IA. Por lo tanto, la demanda de trabajadores no disminuirá, aunque habrá cambios significativos en las tareas y funciones requeridas, como señaló un informe del FMI publicado recientemente. (Sánchez Hidalgo, 2024)

Este proceso de cambio plantea importantes desafíos y oportunidades. Mientras que a corto plazo la IA no parece tener impacto negativo en el empleo, su evolución dependerá de la actuación futura de las empresas, los gobiernos y los trabajadores para adaptarse a los cambios tecnológicos. Ya que para una integración exitosa de la IA se requerirá de una planificación cuidadosa y un compromiso con el desarrollo de las nuevas competencias necesarias.

El cambio hacia una economía basada en servicios y en el conocimiento ha generado nuevas demandas en las organizaciones, lo que ha impulsado ajustes en las metas y prácticas de recursos humanos. Como destacan Stone y Deadrick (2015), este cambio ha llevado a las organizaciones a redefinir los roles laborales para fomentar la innovación y la autonomía entre los empleados. Además, el crecimiento significativo de las tecnologías de contratación electrónica ha brindado a los profesionales de RRHH la capacidad de encontrar talentos que se ajusten mejor a las necesidades y valores de la organización (Diéguez Castrillón et al., 2002).

Tal como se ha mencionado previamente, el autor Estébanez (2019) propone una evolución en cuatro etapas. Enfocándonos en la etapa actual, denominada Reclutamiento 4.0, se pone especial énfasis en la construcción de la marca tanto para las empresas como para los candidatos, resaltando la importancia de la marca personal en este proceso. Y para ello, las empresas emplean internet y la interacción a través de redes sociales.

Analizando los anteriores datos recabados, se observa que la tecnología en el mundo empresarial, y en concreto en el campo de los recursos humanos, no es el futuro sino el presente. Su desarrollo y evolución dependen de cómo se enfrenten los desafíos que los métodos modernos presentan.

De acuerdo con Manual (2023), los avances tecnológicos más destacados a día de hoy en RR. HH son el Sistema de Seguimiento de Solicitudes (ATS), la IA y el Aprendizaje Automático, las entrevistas y evaluaciones en línea, la presencia en redes

sociales, además del análisis de datos y la contratación predictiva. Dichos avances serán explicados con más detalle en el TFG.

### **3.2. Tipos de Inteligencia Artificial Aplicada en Recursos Humanos**

La inteligencia artificial (IA) se basa en diversas técnicas y metodologías que permiten a las máquinas aprender, razonar y actuar de manera autónoma, simulando el comportamiento humano (Hao, 2019). A continuación, se describen cuatro tipos fundamentales de IA que se emplean en el campo de los Recursos Humanos, de acuerdo con el estudio de Iturbide Griñán, (2022).

#### **A. Coincidencia de patrones (Pattern Matching)**

“Es la técnica de coincidencia de patrones y consiste en ir comprobando la secuencia de respuestas que los candidatos van aportando, con el fin de descubrir si existe algún patrón relevante entre ellos.” (Pág. 42-43)

Como herramienta de recursos humanos, se encarga de la identificación de emociones y reconocimiento de rostros, a través de herramientas como las entrevistas por vídeo o el análisis de big data. Un ejemplo de esta herramienta es HireVue:

HireVue ayuda a transformar los procesos de recursos humanos, que a menudo tratan con amplios datos de los candidatos. En lugar de basarse en calificaciones académicas, la plataforma se enfoca en el potencial y las habilidades futuras de los candidatos. Esto permite a las empresas reconocer el potencial en cada individuo, mejorando así la eficiencia en las decisiones de contratación. Nestlé, por ejemplo, ha logrado reducir su tiempo de contratación en 10 días gracias a HireVue (HireVue Hiring Platform, 2024).

#### **B. Aprendizaje automático (Machine Learning)**

Es una de las ramas más importantes de la IA. Permite analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y realizar pronósticos. (Iturbide Griñán, 2022, pág. 43). Esto ayuda a los reclutadores a tomar decisiones más informadas sobre el talento disponible.

Un ejemplo es el uso de chatbots y evaluaciones automatizadas, como HR Bot Factory, que identifica candidatos potenciales y ofrece respuestas automáticas.

“Esta herramienta optimiza la fase inicial de los procesos de selección, permitiendo ahorrar tiempo en el filtrado de candidatos y enfocarse en las partes del proceso que aportan valor” (HR Bot Factory, 2022).

### C. Aprendizaje Profundo (Deep Learning)

Es un subcampo del aprendizaje automático que se basa en redes neuronales. En este caso la máquina es capaz de razonar y sacar sus conclusiones, aprendiendo por sí misma a través de “Redes neuronales” que procesan los datos de manera similar al cerebro humano. (Iturbide Griñán, 2022, pág. 44).

Un ejemplo es DeepSense, que utiliza redes neuronales para predecir el comportamiento del candidato y realizar evaluaciones de personalidad a través de cuestionarios y análisis predictivos. Según DeepSense:

“DeepSense se especializa en integrar tecnologías avanzadas de IA y análisis de datos en el sector turístico, ayudando a digitalizar y mejorar las operaciones de las organizaciones turísticas mediante el uso de inteligencia artificial” (DeepSense, 2024).

### D. Procesamiento del Lenguaje Natural (Natural Language Processing, NLP)

El procesamiento del lenguaje natural, hace uso del análisis de textos para encontrar el significado subyacente. Aplicado a los procesos de selección, vemos cómo esta tecnología también es relevante, pues se utiliza para analizar las respuestas a las preguntas que se realizan en las entrevistas (Iturbide Griñán, 2022, pág. 44).

Según Martínez (2022), esta tecnología es crucial en el análisis de respuestas textuales, permitiendo evaluar de manera más precisa las competencias y habilidades de los candidatos. Un ejemplo es CVVIZ:

“CVVIZ es un software de reclutamiento moderno impulsado por IA que automatiza la búsqueda de candidatos, empareja a los candidatos adecuados con los trabajos correctos, proporciona información sobre el proceso de contratación y mejora la calidad de las contrataciones” (CVViZ, 2022).

De acuerdo con Iturbide Griñán (2022), dichas tecnologías de IA son fundamentales para analizar e interpretar grandes volúmenes de datos en Recursos Humanos. La cooperación entre Big Data e Inteligencia Artificial permite un análisis más concreto para la posterior toma de decisiones en los procesos de selección y contratación.

En la siguiente *Tabla 2*, se adjunta un cuadro resumen de las plataformas mencionadas e información relevante sobre ellas.

**Tabla 2:** Tipos de IA en RR. HH y herramientas

<b>Tipo de IA</b>	<b>Herramienta ejemplo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Beneficios</b>
Pattern Learning	HireVue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de emociones</li> <li>• Escaneo de gestos faciales durante entrevistas por vídeo</li> <li>• Análisis de grandes datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis detallado de gestos y emociones.</li> <li>• Reducción de sesgos</li> <li>• Mejora en la precisión de la selección</li> </ul>
Machine Learning	Hr Bot Factory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis predictivo de candidatos</li> <li>• Chatbots para evaluación automatizada</li> <li>• Identificación de candidatos potenciales</li> <li>• Respuestas automáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones más informadas</li> <li>• Reducción de tiempo en la evaluación</li> </ul>
Deep Learning	DeepSense	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predicción del comportamiento del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones más precisas</li> </ul>

		candidato <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de personalidad</li> <li>• Cuestionarios de personalidad</li> <li>• Análisis predictivos.</li> </ul>	
Natural Language Processing, NLP	CVVIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis automático de CVs</li> <li>• Clasificación de candidatos</li> <li>• Filtrado avanzado</li> <li>• Generación de informes detallados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de tiempo en la criba</li> <li>• Aumento de la eficiencia y objetividad en la evaluación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en (Iturbide Griñán, 2022)

### 3.3. Limitaciones y sesgos en el uso de la IA en recursos humanos.

Como se ha comentado con anterioridad, el uso de la inteligencia artificial (IA) en la selección de personal tiene la capacidad para agilizar procesos, reducir costes y mejorar la eficiencia. Según Martínez (2022), esta tecnología es sobre todo efectiva en la primera etapa del proceso de selección y en la interacción automática con los candidatos, puesto que la IA puede filtrar rápidamente grandes volúmenes de aplicaciones e información, identificar las habilidades y experiencias más relevantes.

Aunque la IA puede ayudar a optimizar el proceso de selección de personal, también plantea desventajas o limitaciones que se deben identificar para poder superarlas o minimizar sus efectos.

Una de las principales desventajas es la presencia de sesgos algorítmicos, ya que al dichos algoritmos ser entrenados con datos históricos, pueden aprender y replicar patrones de discriminación presentes en esos datos. Por lo que, sería recomendable desarrollar y aplicar métodos de auditoría y corrección de sesgos para asegurar que las decisiones tomadas por la IA sean justas y equitativas.

Otro desafío es la necesidad de disponer de datos actualizados y reales. En muchos entornos, existe una disparidad en los datos disponibles, lo que complica la tarea de desarrollar algoritmos verdaderamente imparciales. O, por otro lado, si los datos disponibles no están actualizados y son obsoletos, la decisión de contratación se puede ver sesgada.

En su participación en el podcast "IA Tech Talks 02 | De la Ciencia Ficción a la Realidad: Casos de Uso Reales de IA para tu Día a Día", Antonio Soto, director de Verne Tech y MVP de Microsoft en Azure AI, aborda las limitaciones en la adopción de la IA, identificando dos puntos cruciales. En primer lugar, destaca el temor de la sociedad respecto a la posible suplantación de puestos de trabajo tradicionales por la IA. En segundo lugar, señala la falsa creencia extendida de que la implementación de la inteligencia artificial conlleva costos prohibitivos.

Soto, para superar estas barreras, sugiere dos acciones fundamentales. En primer lugar, propone la necesidad de concienciar e informar de manera adecuada tanto a los usuarios finales como a los tomadores de decisiones sobre los verdaderos beneficios y el impacto que la IA puede tener en el sector turístico. En segundo lugar, aboga por la definición e identificación de casos de uso escalables de IA, priorizando aquellas tareas donde se puedan lograr ahorros significativos de tiempo y recursos.

González (2020) reconoce que estas herramientas de IA en RR. HH no pueden reemplazar por completo la visión analítica, la intuición y la empatía de un buen selector. La incorporación de la IA en recursos humanos debe ir paralelamente a un enfoque ético que garantice una selección justa y equitativa de los candidatos, evitando sesgos algorítmicos y asegurando la transparencia en los procesos de contratación.

La combinación de tecnología y habilidades humanas, es clave para aprovechar al máximo el potencial transformador de la IA en la gestión del talento y la contratación en las organizaciones del futuro.



**Tabla 3:** Ventajas y desventajas de la IA en los procesos de selección.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agiliza procesos de selección, reduce costos operativos y mejora la eficiencia general del departamento de RR. HH</li><li>• Identifica candidatos más adecuados</li><li>• Amplía el alcance geográfico del reclutamiento</li><li>• La automatización facilita la incorporación de candidatos</li><li>• La IA tiene un margen de error mínimo en comparación con los humanos y puede detectar conductas que las personas pasan por alto.</li><li>• El proceso es más rápido y reduce el tiempo empleado en tareas repetitivas, lo que también implica un ahorro de costos.</li><li>• Mejora de la experiencia del candidato</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibles sesgos algorítmicos</li><li>• Requiere datos representativos y equitativos, lo cual es un desafío en entornos con disparidades de datos.</li><li>• Coste elevado. No obstante, la IA se puede aplicar a los RR. HH de manera escalada.</li><li>• Requiere formación continua para los trabajadores</li><li>• Existe la creencia de que la IA podría reemplazar a los trabajadores humanos, aunque estudios sugieren que la eliminación de puestos se verá compensada por la creación de otros nuevos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## **BLOQUE II. HERRAMIENTAS IA EN TENDENCIA EN RR. HH Y CASOS PRÁCTICOS DE EMPRESAS QUE HAN UTILIZADO IA EN SUS PROCESOS DE SELECCIÓN.**

En el ámbito empresarial actual, la búsqueda y selección de talento se ha transformado gracias a las herramientas basadas en inteligencia artificial (IA). Según Edenred (2018), fuentes de reclutamiento online como LinkedIn, InfoJobs e Infoempleo han simplificado el proceso de identificación de talento. Además, el comercio electrónico ha modificado la gestión del talento humano, destacando iniciativas como "Talento en línea" de ManpowerGroup, una plataforma de reclutamiento ágil adaptada a las cambiantes necesidades empresariales (Vanguardia, 2019).

El propósito de esta sección es explorar más a fondo la introducción a las herramientas de IA en RR. HH. La inteligencia artificial ha demostrado su papel esencial en la optimización del reclutamiento y la selección de talento, subrayando su importancia en la mejora de procesos y la toma de decisiones.

En relación a las herramientas de IA en tendencia, varias opciones son relevantes, como se ha mencionado anteriormente. Entre ellas se incluyen los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) mejorados con IA, plataformas de evaluación de talento, chatbots de reclutamiento y plataformas de entrevistas virtuales con IA. Estas herramientas están en constante evolución y ofrecen soluciones innovadoras para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de selección.

Al examinar casos prácticos de empresas que han implementado exitosamente la IA en sus procesos de selección, se evidencia cómo estas organizaciones han mejorado la eficiencia, calidad y experiencia del candidato. Por ejemplo, empresas como Nestlé han reducido significativamente el tiempo de contratación utilizando plataformas como HireVue, que emplean IA para evaluar a los candidatos de manera precisa y eficiente.

En última instancia, esta sección tiene como objetivo reunir las plataformas más populares y reconocidas en la actualidad en el ámbito de la inteligencia artificial en recursos humanos, así como analizar ejemplos concretos de empresas que han implementado IA en sus departamentos de RR.HH. Esto permitirá comprender mejor cómo estas herramientas están siendo utilizadas en la práctica y cuál ha sido su impacto en la eficiencia y efectividad de los procesos de selección.

## 1. Herramientas de IA en Tendencia

Diversas tecnologías y tipos de IA están revolucionando los departamentos de RR.HH. en este mundo cada vez más digitalizado. Especialmente podemos destacar las más utilizadas actualmente, que son las siguientes presentadas en la *Tabla 4*, coincidiendo con el estudio de Manual (2023). Además, la tabla se complementa con ejemplos de herramientas que actualmente son relevantes, conforme a lo expresado por Luis González en su artículo del blog titulado "10 herramientas de IA para profesionales de RRHH y mesa redonda sobre IA y el futuro del trabajo", publicado el 27 de abril de 2024.

**Tabla 4.** Herramientas digitales clave en los procesos de selección.

Avances	Definición	Beneficios	Herramientas
<b>Plataformas de reclutamiento en línea</b>	Han simplificado la búsqueda y selección de talento, permitiendo a los reclutadores publicar vacantes y llegar a una audiencia global.  Estas plataformas también facilitan la filtración y evaluación eficiente de candidatos.	Optimiza las tareas repetitivas, y aporta valor al trabajo del profesional de RR.HH	<i>Eightfold</i>
			<i>Effy AI</i>
			<i>Ceipal</i>
<b>Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS)</b>	Estas herramientas centralizan datos de candidatos, agilizan la revisión de currículums, el seguimiento de candidatos y la programación de entrevistas, mejorando la eficiencia y productividad.	Reducen el tiempo y optimizan la búsqueda de candidatos mediante la automatización de la recopilación, almacenamiento y	<i>CVVIZ</i>
			<i>Greenhouse</i>

		<p>análisis de los postulantes.</p> <p>Han optimizado la gestión de información y comunicación en el reclutamiento.</p>	<b>Jobvite</b>
<p><b>Evaluación Automatizada de Candidatos. Algoritmos de IA y Aprendizaje Automático (ML)</b></p>	<p>Los algoritmos de IA analizan grandes volúmenes de datos para identificar patrones, facilitando la selección de candidatos adecuados.</p> <p>El análisis de datos también permite evaluar el rendimiento de las estrategias de reclutamiento y tomar decisiones basadas en datos.</p>	<p>Ejemplo: Chatbots que ayudan a responder preguntas frecuentes o programar entrevistas.</p> <p>Mejorar la precisión y eficiencia de la selección.</p>	<b>Hr Bot Factory</b>
<p><b>Inteligencia Artificial y Análisis de Datos</b></p>	<p>Elementos en el proceso de selección y contratación que permiten identificar tendencias, medir la efectividad de sus estrategias y optimizar procesos, a través del análisis y procesamiento de datos.</p>	<p>Puede ayudar a las organizaciones a adaptarse y prosperar en un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo.</p>	<p><b>Avanture</b></p> <p><b>Pomato</b></p> <p><b>Empower by Ringover</b></p>
<p><b>Entrevistas virtuales y</b></p>	<p>Plataformas con capacidades de entrevistas en video para ahorrar tiempo y recursos. Las</p>	<p>Uso habitual en numerosas empresas a raíz del frecuente</p>	<b>Wade &amp; Wendy</b>

<p><b>colaboración en línea.</b></p>	<p>evaluaciones en línea impulsadas por IA pueden evaluar habilidades, y examinar cómo de idóneos son los candidatos, incluso desde diferentes ubicaciones geográficas.</p> <p>O bien, plataformas para la interacción con empleados, que proporcionan asistentes virtuales de IA para responder preguntas, brindar orientación y ofrecer apoyo</p>	<p>aumento del trabajo remoto y búsqueda de talento a nivel global.</p> <p>Equipo de reclutadores competitivo a nivel mundial.</p> <p>Mejora la comunicación interna y la experiencia de los empleados.</p>	
--------------------------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia basado en Manual (2023).

## 2. Casos Prácticos de Empresas

En el contexto actual de la revolución digital, las empresas están inmersas en un proceso de adaptación en un entorno de constante cambio, utilizando cada vez más frecuentemente herramientas basadas en la inteligencia artificial (IA), que permiten una optimización de los procesos de selección y un mayor seguimiento al candidato sobre el proceso.

El ejemplo por excelencia de esta tendencia es el caso de Unilever, que adopta una estrategia que fusiona la gamificación con la IA en sus procesos de selección, logrando resultados significativos y transformando totalmente la forma en que recluta a sus empleados. Según el análisis detallado realizado por Cantero en su estudio de 2021, Unilever destaca como un caso representativo en el uso de la IA para optimizar las fases de reclutamiento y selección de personal.

En una primera fase de gamificación, los candidatos realizan una serie de juegos online diseñados para evaluar habilidades específicas para el puesto, como la resolución de problemas, el pensamiento analítico y la adaptabilidad. Posteriormente, en las

entrevistas en vídeo, Unilever utiliza la plataforma de HireVue, de la que se ha hablado anteriormente, empleando algoritmos avanzados de IA para analizar el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de voz de los candidatos durante la entrevista. En la etapa final, los candidatos seleccionados participan en una experiencia de realidad virtual que simula situaciones laborales reales. Esta herramienta proporciona una evaluación más profunda de las habilidades y la capacidad de adaptación de los candidatos. Como resultado, la empresa ha logrado un aumento en la diversidad de candidatos y una mayor tasa de finalización de procesos de selección, lo que demuestra el impacto positivo de la IA en la gestión del talento de la organización (García, 2019).

Por otro lado, Grupo Saona, una cadena de restaurantes mediterráneos reconocida, ha dado un paso adelante al integrar la IA en colaboración con Hr Bot Factory para agilizar sus procesos de selección de personal. Digitalizando la fase inicial del proceso, han mejorado la experiencia del candidato y la calidad de la información recolectada durante las primeras etapas del proceso de selección, permitiendo así la optimización de recursos y la captación de talento adecuado para las necesidades del negocio (Hr Bot Factory, 2023).

Asimismo, HR Bot Factory también colabora con empresas líderes como McDonald's en España a través de la creación de un sistema de evaluación basado en la gamificación, y respaldado por algoritmos avanzados. Esta aproximación innovadora ha demostrado ser altamente eficiente en la identificación de candidatos idóneos para cada puesto (Barca, 2022).

Además de estos ejemplos, Cantero (2021) destaca a Randstad, Adecco y Manpower como empresas que han implementado estrategias avanzadas de IA en sus procesos de recursos humanos. Randstad, por ejemplo, ha desarrollado herramientas como "Randstad ADN" y "Eureka", que utilizan algoritmos de aprendizaje automático para evaluar competencias y agilizar la selección de perfiles adecuados para cada puesto. Adecco, por su parte, ha integrado la plataforma Audience, que segmenta la audiencia y ofrece contenido personalizado a los candidatos, mejorando así la marca empleadora. Manpower, por otro lado, ha participado activamente en eventos tecnológicos para desarrollar soluciones innovadoras en selección de personal, utilizando una variedad de herramientas de IA como chatbots y realidad virtual.

En la *Tabla 6* se presenta un esquema de las empresas anteriormente mencionadas y su implementación exitosa de inteligencia artificial en los procesos de selección:

**Tabla 6.** Casos prácticos de empresas que utilizan herramientas de IA en sus procesos de selección.

<b>Empresa</b>	<b>Contexto</b>	<b>Herramientas Utilizadas</b>	<b>Resultados</b>
Unilever	Empresa multinacional especializada en bienes de consumo.	Integración de la gamificación y la IA en etapas de evaluación.	Aumento de la diversidad de candidatos y mayor tasa de finalización de procesos de selección (García, 2019).
Grupo Saona	Cadena de restaurantes.	Digitalización de la fase inicial del proceso de selección.	Mejora en la experiencia del candidato, elevación de la calidad de las contrataciones.
McDonald's	Cadena multinacional de restaurantes de comida rápida.	Sistema de evaluación basado en la gamificación respaldado por algoritmos avanzados.	Identificación eficiente de candidatos más idóneos para cada puesto.
Randstad	Empresa especializada en recursos humanos y soluciones de	Utilización de algoritmos de aprendizaje automático.	Mejora en la eficiencia de la selección de candidatos (Cantero,

	empleo.		2021).
Adecco	Empresa líder en el sector de recursos humanos y empleo.	Segmentación de audiencia y oferta de contenido personalizado.	Mejora en la experiencia del candidato, fortalecimiento de la marca empleadora (Cantero, 2021).
Manpower	Empresa multinacional de servicios de recursos humanos.	Utilización de herramientas de IA como chatbots y realidad virtual.	Mejora en la eficiencia y precisión del proceso de selección (Cantero, 2021).

Fuente: Elaboración propia.

Estos casos ejemplifican cómo la integración de la IA en los procesos de selección no solo mejora la eficiencia en las contrataciones, sino que también ofrece una experiencia más satisfactoria para los candidatos y para los profesionales de RR.HH.

Aunque no siempre la integración de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de recursos humanos ha sido inicialmente satisfactoria, como evidencia el análisis de Iturbide Griñán (2022). Un ejemplo representativo fue el sistema basado en IA creado por Amazon en 2014 para evaluar los CVs de los solicitantes de empleo, y clasificarlos automáticamente en base a esa evaluación. Sin embargo, en menos de un año Amazon descubrió que el algoritmo tenía el sesgo de penalizar a los candidatos cuyos currículums tienen términos asociados al género femenino, provocando una discriminación injusta.

Si bien la IA puede mejorar la eficiencia y objetividad en los procesos de selección de personal, también presenta riesgos y limitaciones, que si no se abordan adecuadamente conlleva sesgos y errores en las decisiones. Estos casos destacan la necesidad de combinar el talento humano con las herramientas de IA, para poder abordar de manera ética la aplicación de la IA en recursos humanos.



**BLOQUE III. Caso de estudio: implementación de herramientas de IA en el reclutamiento en una consultora tecnológica. “La Herramienta” de “La Empresa” analizada.**

**1. Introducción. Porque se ha elegido la empresa y porque se debe anonimizar.**

En el presente TFG, se ha llevado a cabo una investigación sobre un caso práctico de una consultora tecnológica. En este contexto, el equipo de Automatización Robótica de Procesos (RPA por sus siglas en inglés) ha desarrollado una plataforma de IA diseñada para ayudar a los empleadores en los procesos de selección. Dado que la identidad de la empresa se mantiene en confidencialidad por motivos de privacidad y protección de datos, nos referiremos a dicha consultora como “La Empresa”. Así mismo, la herramienta desarrollada se denominará “La Herramienta”, y al personal entrevistado como “Los Reclutadores”.

“La Empresa” se dedica a la prestación de servicios de consultoría tecnológica, abarcando una amplia gama de clientes de diversas industrias o sectores. Tiene presencia en todo el territorio nacional y a nivel mundial, en todos los continentes. La sede principal de “La Empresa” se encuentra en el extranjero.

En el territorio nacional, la empresa está compuesta por cuatro unidades de negocio. El presente estudio se centrará en la unidad dedicada al desarrollo web y, en concreto, en la satisfacción de “Los Reclutadores” con la plataforma piloto creada por el equipo de RPA para la búsqueda de candidatos. Estos reclutadores se encargan fundamentalmente de captar y reclutar perfiles informáticos con experiencia que puedan aportar valor a la empresa, gestionar las vacantes que puedan surgir, administrar el portal de empleo de la empresa, coordinar programas de prácticas, y contratar perfiles sin experiencia.

No obstante, la tarea en la que dedican la mayor parte de su tiempo laboral es la captación y reclutamiento de perfiles informáticos con experiencia. Esta tarea puede resultar desafiante debido al gran volumen de búsquedas y a la diversidad de perfiles que demanda el mercado laboral de las TI.

Los perfiles senior (con más de dos años de experiencia) en tecnologías de la información son altamente valorados debido a su experiencia y conocimientos

especializados. Estos profesionales, además, suelen estar capacitados para liderar proyectos y mentorizar a empleados junior (con menos de dos años de experiencia) por lo que su contratación representa un activo importante para la empresa.

La elección de esta empresa se debe a su proximidad al mundo tecnológico, su número elevado de empleados y su pertenencia a un sector puntero que no ha dejado de crecer, lo cual se refleja en los volúmenes de contratación. A diferencia de otras empresas, no se trata de un herramienta comprada o pagada a una empresa de software, sino que es una herramienta desarrollada internamente, y perfeccionada mediante el método de ensayo y error en la práctica.

Previo a la pandemia del Covid-19 los procesos de selección se llevaban a cabo de manera manual y física, ordenando los currículums de los candidatos en papel y archivadores. Desde la nombrada pandemia, se comenzó a utilizar el sistema de ATS propio de la empresa, permitiendo gestionar de manera digital la amplia información de perfiles postulantes o interesados en trabajar en “La Empresa”. Además, desde la pandemia, dicha consultora estableció modelos de trabajo híbrido o teletrabajo, lo que ha acelerado el uso de plataformas tecnológicas para realizar tareas laborales.

En los dos últimos años, se ha desarrollado el proyecto piloto de “La Herramienta”, en el que el equipo de RPA ha desarrollado una aplicación a través de la cual “Los Reclutadores” buscan perfiles y los filtran según las necesidades del puesto. Esta plataforma comprueba en el sistema de ATS propio de la empresa si se ha contactado previamente a los candidatos, y en qué procesos ha estado. También se asegura de que ningún compañero del territorio nacional haya contactado al candidato a través del LinkedIn en los últimos seis meses, de acuerdo con la política de la empresa que prohíbe contactar al mismo candidato en menos de ese tiempo. Al haber reclutadores en todo el territorio nacional, comprobar manualmente si otro compañero ha hablado con el candidato por LinkedIn sería una tarea tediosa.

Actualmente el equipo de RPA está trabajando en incorporar una función que, una vez localizados los candidatos más aptos y verificado que se pueda avanzar con ellos, permite enviar directamente un mensaje a través de LinkedIn del reclutador para preguntar si el candidato estaría interesado en escuchar una oferta laboral y disponibilidad para una posible llamada por parte del “Reclutador”. Con esta función se busca agilizar

el contacto inicial con los candidatos, invitándolos a entablar una primera conversación para escuchar una oferta de trabajo y coordinar un horario para que “Los Reclutadores” puedan contactarlos posteriormente.

Al ser un proyecto piloto y no estar hábil para toda la compañía, sólo la suelen utilizar los reclutadores de la unidad de negocio de Alicante, donde se está implementando la herramienta. En dicha unidad, contamos con siete miembros en el equipo de Recruiting, de los cuales se ha entrevistado a los dos compañeros, uno de ellos el líder del equipo de Recruiting. Estos reclutadores son quienes más se han familiarizado y han empleado “La Herramienta” hasta que su uso sea oficial en toda la empresa. La finalidad de estas entrevistas es valorar si los reclutadores están satisfechos con la herramienta, identificar las ventajas y desafíos que enfrentan y determinar si recomiendan el uso de la IA en los procesos de selección.

En resumen, este estudio pretende demostrar que la incorporación de herramientas de inteligencia artificial en los procesos de selección de personal puede mejorar significativamente la eficiencia y efectividad del departamento de reclutamiento de personal, y, sobre todo, en el ámbito de las tecnologías de la información. Las recomendaciones derivadas de este análisis pueden servir como punto de partida para futuras mejoras, asegurando que la empresa continúe atrayendo y reteniendo el mejor talento en un mercado altamente competitivo.

## **2. Objetivos del estudio de caso.**

El objetivo de entrevistar a dos reclutadores de esta “La Empresa” es evaluar en profundidad su nivel de satisfacción con el uso de herramientas de inteligencia artificial y robotizadas en los procesos de selección de personal. Se busca comprender cómo estas tecnologías han influido en su trabajo diario, y determinar si estos profesionales recomiendan la implementación de estas herramientas a otros empleadores o seleccionadores de personal y empresas del sector. Además, la investigación pretende descubrir las limitaciones o áreas de mejora detectadas por estos reclutadores en el uso de la IA. Este análisis permitirá observar de cerca la implementación de herramientas de IA, con el objetivo de aportar una visión actual sobre los beneficios y desafíos que conlleva la adopción de IA en el reclutamiento.

A continuación, en la Tabla 7 se presenta un resumen de las respuestas obtenidas de estas entrevistas. Esta tabla ofrece una visión clara de las opiniones de los reclutadores respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial.

**Tabla 7.** Entrevistas realizadas a “Los Reclutadores”

<b>Preguntas</b>	<b>Reclutador 1</b>	<b>Reclutador 2</b>
<b>¿Cuál es el motivo por el que surge “La Herramienta”?</b>	El desarrollo de "La Herramienta" se originó en base a la necesidad de automatizar las tareas repetitivas y monótonas asociadas con la búsqueda de candidatos en plataformas como LinkedIn o InfoJobs. El objetivo principal era reducir el tiempo dedicado a esta fase inicial del proceso de selección.	“La Herramienta” surgió con la finalidad de acotar el tiempo de búsqueda de perfiles IT (sobre todo Seniors), para que de este modo los reclutadores nos podamos centrar en tareas que aporten más valor a los procesos de selección y a la toma de decisiones estratégicas.
<b>¿Con qué frecuencia utilizas “La Herramienta” para reclutar perfiles IT?</b>	Utiliza la herramienta todos los días, incluso suele sacar un informe de esta herramienta todas las mañanas al empezar su jornada laboral para hacérselo llegar a los compañeros que no tienen acceso aún a la plataforma, y de este modo acotar también sus tiempos de búsqueda.”	Utiliza la herramienta casi todos los días. Reconociendo que, a pesar de las limitaciones en la interfaz, el ahorro de tiempo que proporciona es determinante en comparación con otras plataformas similares.

<p><b>¿Qué características de “La Herramienta” encuentras más útiles en comparación con otras herramientas de reclutamiento?</b></p>	<p>La capacidad para comprobar si otras personas de la empresa han contactado previamente con un candidato. Esto evita la duplicación de esfuerzos entre compañeros y reduce la posibilidad de que los candidatos se molesten por mensajes repetitivos.</p>	<p>El ahorro de tiempo que proporciona la herramienta en comparación con otras plataformas similares, en las que se tiene que ir comprobando los perfiles de posibles candidatos, de uno en uno.</p>
<p><b>¿Recomiendan el uso de “La Herramienta”?</b></p>	<p>Recomienda el uso de "La Herramienta". Considera que es una herramienta valiosa que ha demostrado ser eficaz en el reclutamiento de perfiles IT para “La Empresa”.</p>	<p>Sí, recomienda el uso de la herramienta debido al ahorro de tiempo que proporciona. Aunque comenta que sería mucho más efectiva si se incorporará la opción de enviar el mensaje automático de inicio, a través de LinkedIn.</p>
<p><b>¿Cómo describirías la experiencia de uso de “La Herramienta” en términos de facilidad de uso y navegación?</b></p>	<p>La experiencia del usuario es sencilla, si bien es cierto que es mucho más sencilla la búsqueda y filtración inicial. Y la interfaz final se podría mejorar para que sea menos tediosa y más digitalizada.</p>	<p>Es fácil de utilizar, aunque sería aún más cómoda si los resultados finales pudieran automatizarse también.</p>

	<p>Esto se debe, a que a pesar de que “La Herramienta” acota mucho la búsqueda de perfiles, los resultados finales llegan al reclutador en forma de tabla Excel.</p>	
<p><b>¿Qué aspectos de “La Herramienta” crees que podrían mejorarse para hacerla más efectiva en el proceso de selección de perfiles IT?</b></p>	<p>Considera que la interfaz de usuario podría mejorarse para hacerla más moderna e intuitiva de usar, y así facilitar el proceso de reclutamiento y aumentaría la eficiencia de los reclutadores al interactuar con la plataforma.</p>	<p>De acuerdo en esto con el “Reclutador 1”, el “Reclutador 2” propone un cambio en interfaz ya que se percibe como un poco rudimentaria y podría modernizarse para mejorar la experiencia de usuario en términos de facilidad de uso y navegación.</p>
<p><b>¿Cómo describirías las características clave de “La Herramienta” que la diferencian de otras herramientas de reclutamiento?</b></p>	<p>Las características más útiles son su adaptabilidad a las necesidades específicas de la empresa, y el ahorro del tiempo en la búsqueda inicial de candidatos.</p>	<p>La característica más útil destacada por este reclutador es la simplificación de la búsqueda de perfiles, acotación de tiempo dedicado a esta búsqueda.</p>

<p><b>¿Qué actualizaciones o mejoras planean implementar en “La Herramienta” en el futuro para satisfacer las necesidades cambiantes del proceso de selección?</b></p>	<p>En el futuro, se planea mejorar la funcionalidad para que pueda comunicarse directamente con los candidatos a través de LinkedIn y coordinar entrevistas de manera directa.</p> <p>También se explorarán nuevas formas de integrar inteligencia artificial para automatizar tareas repetitivas y mejorar la calidad de los resultados obtenidos.</p>	<p>Se podrían implementar actualizaciones para modernizar la interfaz de usuario y hacerla más atractiva y fácil de usar.</p>
<p><b>¿Estás a favor de la integración de IA en el proceso de selección?</b></p>	<p>Sí, está a favor de la integración de IA en el proceso de selección, siempre y cuando se complemente con el trabajo humano.</p> <p>Considera que la IA puede ser una herramienta valiosa para simplificar tareas repetitivas y aumentar la eficiencia del proceso de reclutamiento. Sin embargo, es importante mantener un equilibrio entre la automatización y la</p>	<p>Reconoce el aumento de satisfacción tanto de los compañeros empleadores como de los candidatos, mediante la incorporación de herramientas digitales y de IA, en comparación a los métodos rudimentarios. Si bien es cierto, que no está a favor de que de la totalidad del proceso se encarguen herramientas de IA, ya que podría dar lugar a errores y sesgos, y la pérdida de</p>

	<p>intervención humana para garantizar que no se pierda el contacto humano durante el proceso de selección, lo que podría resultar negativo para “La Empresa”.</p>	<p>humanidad y cercanía de estos procesos.</p> <p>La IA se debe adaptar, para facilitar y mejorar el trabajo repetitivo del reclutador, así dando espacio a que el reclutador se centre en tareas de más valor.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Resultados y conclusiones

Los resultados extraídos del estudio de caso detallado, en base a las respuestas de los dos reclutadores proporcionan una visión más profunda de "La Herramienta" y de la aplicación de herramientas robóticas y de IA en su uso en el proceso de reclutamiento de perfiles IT.

La motivación principal detrás del desarrollo de "La Herramienta" radica en la necesidad de optimizar y modernizar el proceso de reclutamiento, especialmente en un entorno marcado por la pandemia de Covid-19. Surgiendo como respuesta a la demanda de automatización de tareas repetitivas y mecánicas asociadas con la búsqueda de candidatos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad del proceso, y reducir el tiempo invertido. Además, entre las razones para el desarrollo de “La Herramienta”, destaca su capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, evitando la duplicación de esfuerzos entre los reclutadores, y previniendo la pérdida de tiempo.

La frecuencia de uso de "la herramienta" es visiblemente alta, ya que los reclutadores la utilizan diariamente como una parte fundamental de sus actividades laborales. Utilizan la herramienta con IA, sobre todo en la primera etapa del proceso de reclutamiento, ya que es la que conlleva tareas más repetitivas y en las que más tiempo se invierte. Con esta optimización del tiempo, se permite a “Los Reclutadores” poner más énfasis en otras etapas del proceso que requieren de más atención humana. Este uso frecuente demuestra la integración exitosa de "La Herramienta" en las operaciones diarias del equipo de reclutamiento, evidenciando utilidad en el proceso.



En cuanto a la percepción de "La Herramienta" en comparación con otras soluciones del mercado, se percibe como una evolución positiva en la búsqueda de talento, y los reclutadores reconocen su eficacia en el proceso de reclutamiento.

Con respecto a las perspectivas de "Los Reclutadores" sobre la integración de IA en los procesos de selección, los reclutadores muestran una actitud favorable, considerando que puede contribuir a la eficiencia y precisión del proceso. Sin embargo, subrayan la necesidad de que las herramientas de IA estén gestionadas y supervisadas por profesionales del área.

En lo que respecta a los beneficios, los reclutadores como el uso de herramientas robotizadas y de IA, ayudan a aportar valor a las tareas del reclutador, a la empresa y al propio candidato. Sin embargo, también reconocen algunos desafíos, como la necesidad de garantizar la transparencia en el uso de la IA y la negativa de los reclutadores a que el proceso completo de selección sea llevado a cabo exclusivamente por estas herramientas, ya que esto supondría una pérdida de humanidad en los procesos de selección. Estos desafíos se perciben como superables con una gestión adecuada, lo que sugiere una actitud positiva hacia el futuro de "La Herramienta" y su integración en el proceso de reclutamiento de perfiles IT.

En conclusión, "La Herramienta" es un añadido como valioso para el equipo de reclutamiento de la consultora tecnológica, permitiendo una selección más eficiente y precisa de candidatos. Aunque se identificaron áreas de mejora, como la interfaz de usuario y la integración de inteligencia artificial, este estudio destaca el potencial de la IA para optimizar los procesos de selección de personal en el ámbito empresarial.

## **CONCLUSIÓN**

La integración de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de recursos humanos ha sido objeto de atención en la comunidad académica y empresarial en los últimos años. Se han realizado numerosos estudios que destacan la importancia de abordar los desafíos adheridos a esta implementación, con el objetivo principal de salvaguardar la ética, la transparencia y la efectividad de estos procesos. Esto implica no solo el cumplimiento de las regulaciones y normativas, sino también la promoción de prácticas que garanticen el respeto por los derechos individuales y la dignidad de todos los implicados en el proceso de contratación y gestión del talento.

Este TFG concluye que, para las grandes empresas y compañías con un número elevado de empleados o grandes volúmenes de información, es recomendable aplicar herramientas digitales y de inteligencia artificial para gestionar este volumen de trabajo. En cambio, para empresas que no suelen enfrentar grandes desafíos ni cambios y que no tienen mucho personal, puede no resultar beneficioso realizar la inversión inicial que suponen las plataformas de inteligencia artificial.

En base a los ejemplos proporcionados de empresas que han implementado la inteligencia artificial en sus procesos de selección de personal, junto con el caso de estudio de “La Herramienta” desarrollada por la consultora tecnológica, se pueden extraer las siguientes conclusiones importantes sobre el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección.

En la era actual los departamentos de recursos humanos están experimentando una transformación significativa debido a la introducción de la tecnología como medio de trabajo, potenciado a raíz de la pandemia del Covid-19. La adopción de la inteligencia artificial en los procesos de selección forma parte de la transformación digital que está experimentando el ámbito empresarial en la actualidad. Según Manual (2023), esta revolución ha permitido a las organizaciones agilizar sus procesos de contratación y atraer a los mejores candidatos de manera más eficiente, mejorando así la eficiencia de los procesos y permitiendo a las empresas mantenerse competitivas en un mercado laboral cada vez más exigente.

La implementación de sistemas de seguimiento de aplicaciones, inteligencia artificial y aprendizaje automático, así como entrevistas y evaluaciones en video, ha

cambiado el panorama del reclutamiento, permitiendo una selección optimizada. Además, las redes sociales y el análisis de datos han ampliado las posibilidades de búsqueda y evaluación de candidatos, optimizando los procesos de selección.

Una de las fortalezas de la inteligencia artificial en los procesos de selección es su capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa. Tanto "La Herramienta" como otras herramientas mencionadas destacan por su capacidad para personalizar la búsqueda de candidatos y adaptarse a los requisitos y preferencias de la empresa.

Anteriormente, la selección de candidatos estaba restringida geográficamente, lo que limitaba las oportunidades tanto para las empresas como para los candidatos. Sin embargo, en la actualidad, desde cualquier ubicación se pueden realizar entrevistas y evaluaciones. Esta mayor apertura beneficia tanto a los candidatos, que pueden acceder a oportunidades en diferentes lugares, como a las empresas, que pueden encontrar el talento adecuado sin las restricciones geográficas previas.

La ventaja principal de estas herramientas es que permiten mejorar la eficiencia de los procesos internos, al automatizar tareas repetitivas y de menor importancia, liberando así tiempo y recursos para que los profesionales de recursos humanos puedan centrarse en lo esencial: las personas, permitiendo una atención más personalizada y estratégica hacia los empleados y candidatos.

En segundo lugar, la tecnología se enfoca en brindar una experiencia excepcional a los candidatos. A través de diversas herramientas digitales, se facilita una comunicación constante y cercana durante todo el proceso de selección. La capacidad de proporcionar retroalimentación inmediata y mantener una comunicación fluida es fundamental para mejorar la experiencia de los candidatos. Esta interacción cercana no solo genera un sentido de valoración y respeto en los candidatos, sino que también promueve procesos de selección más transparentes y equitativos, fortaleciendo la imagen de la empresa como empleador.

Además, la tecnología permite a las empresas comprender mejor las expectativas y necesidades de los candidatos, a través de plataformas digitales y herramientas analíticas, las organizaciones pueden capturar de manera más precisa las habilidades,

aspiraciones y preferencias de los candidatos, facilitando la identificación del candidato más idóneo para la empresa.

En resumen, la tecnología en recursos humanos no solo optimiza los procesos internos y mejora la experiencia de los candidatos, sino que también contribuye a una gestión más eficaz del talento y a una mejor alineación entre las expectativas de los candidatos y las necesidades de la empresa.

La incorporación de tecnología en los procesos empresariales, si bien ofrece numerosos beneficios, conlleva también desafíos que requieren atención y soluciones adecuadas, poniendo especial atención en la identificación y mitigación de sesgos y los desafíos que pueden sufrir.

En primer lugar, surge el desafío del desarrollo del talento interno. Es fundamental que los departamentos de recursos humanos se comprometan en la capacitación y desarrollo de las competencias digitales de sus empleados. Esto implica no solo brindar formación en el uso de software específico para recursos humanos, sino también en habilidades digitales generales que permitan a los empleados adaptarse y aprovechar plenamente las herramientas tecnológicas disponibles. La capacitación continua en estas áreas es esencial para garantizar que los empleados estén preparados para enfrentar los desafíos del entorno laboral en constante evolución y para contribuir de manera efectiva al éxito de la organización en la era digital.

En segundo lugar, se presenta el desafío del cambio en el ajuste cultural (cultural FIT, en inglés). A pesar de los beneficios evidentes que aporta la tecnología, es común encontrar resistencia dentro de las organizaciones, especialmente entre aquellos empleados que pueden percibir la introducción de nuevas tecnologías como una amenaza para su estabilidad laboral o como un obstáculo para su forma tradicional de trabajar. Para ello, es crucial que las empresas adopten una estrategia de comunicación efectiva para fomentar una cultura organizacional que promueva la aceptación y la adopción de la tecnología como aliada y facilitadora del trabajo, en lugar de percibir como una amenaza. Además, de acuerdo a algunos estudios, la implantación de la IA no supondrá la eliminación del talento humano, sino la creación de nuevas necesidades y roles laborales.

A pesar de las preocupaciones sobre la tecnología, es esencial ver sus oportunidades más que sus peligros. La tecnología ha permitido a los reclutadores dedicar

más tiempo a lo verdaderamente importante: conocer a los candidatos en profundidad. Las tareas administrativas y mecánicas, que antes consumían mucho tiempo, ahora pueden ser automatizadas, permitiendo a los reclutadores enfocarse en la interacción humana y en la comprensión de las habilidades y experiencias de los candidatos.

En cuanto a las recomendaciones, es importante reconocer que no todas las herramientas de IA son adecuadas para todas las organizaciones, ya que estas tienen objetivos diferentes, personas diferentes y entornos culturales diferentes. Sin embargo, la adopción de herramientas de IA en los procesos de contratación puede mejorar la precisión y eficiencia de dichos procedimientos. Para abordar los desafíos asociados con la introducción de IA en los procesos de recursos humanos, se sugiere enseñar a la IA a valorar la diversidad, diversificar el equipo de desarrollo de IA y supervisar regularmente los resultados de las herramientas de IA. Estas medidas pueden ayudar a garantizar una selección justa y equitativa de los candidatos y promover una cultura laboral inclusiva y diversa.

En conclusión, la tecnología ya forma parte de nuestros procesos laborales y continuará transformando la manera en que llevamos a cabo las actividades de selección y contratación. Es importante que las empresas sigan apostando por su desarrollo para mantenerse al día y mejorar constantemente sus prácticas en recursos humanos. La combinación de habilidades humanas y tecnológicas no solo es una realidad actual, sino que también es el camino hacia el futuro en este campo. Es esencial entender que las herramientas tecnológicas son herramientas que complementan y amplían las capacidades de los profesionales de recursos humanos, en lugar de reemplazarlas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Alles, M. (2012). *Social Media y Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, S.A.
- Artola, M., & Pérez Ledesma, M. (2005). *Contemporánea: la historia desde 1776*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Martín, G. (2005). *Managing people and organizations in changing contexts*. Butterworth-Heinemann.
- Mondy, R. W. (2008). *Administración de recursos humanos* (10a ed.). Pearson Educación.
- Patricio Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. Esic.

### **Artículos**

- Brown, D., & Campion, M. A. (1994). Biodata phenomenology: Recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 897- 908.
- Diéguez Castrillón, M. I., Mazaira Castro, A., & Sinde Cantora, A. I. (2002). Gestión electrónica de recursos humanos: su aplicación en las empresas gallegas. *Revista De Trabajo Y Seguridad Social, 226*, 167–182.
- Johnson, R. D., & Stone, D. L. (2019). Advantages and unintended consequences of using electronic human resource management (eHRM) processes. In *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 879–920). R. N. Landers.

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- Kwok, L., & Muñiz, A. (2021). Do job seekers' social media profiles affect hospitality managers' hiring decisions? A qualitative inquiry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 153-159.
- Lengnick-Hall, M. L., & Mortiz, S. (2003). The impact of e-hr on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379.
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2019). Human resource management and firm performance: The mediator role of supply chain management. *Sustainability*, 11(10).
- Ribes, X., Canibano, C., & Calcagno, C. (2018). Human resource management in the digital age: A systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 74-96.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364-380.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008, Enero - abril). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Redalyc*.
- Stanley, D. S., & Aggarwal, V. (2019). Impact of disruptive technology on human resource management practices. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 9(4), 350-361.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Vargas, S. C. (2020). *Selección de Personal*. Retrieved April 21, 2024, from link

## **Doctrina**

Bortnikas, A. (2017). Human resources management modernization of contemporary organization. *Public Policy and Administration*, 16(2), 335-346.

Martín, G. (2005). *Managing people and organizations in changing contexts*. Butterworth-Heinemann.

Mondy, R. W. (2008). *Administración de recursos humanos* (10a ed.). Pearson Educación.

Patricio Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. Esic.

Rajesh, S. R., Kandaswamy, A., & Rakesh, R. R. (2018). Predicting employee turnover using machine learning techniques. *International Journal of Management*, 9(4), 293-300.





## **WEBGRAFÍA**

6 recomendables fuentes de reclutamiento online - Blog edenred. (2018, November 15).

Edenred. Retrieved April 21, 2024, from link

Barca, K. (2022, May 22). Un juego de elige tu propia aventura para evaluar a candidatos de McDonald 's: cómo Hr bot factory está personalizando los procesos de selección para encontrar al empleado ideal. *Business Insider España*. Retrieved April 24, 2024, from link

ChatGPT para Tech Recruiters. (2022). Talento IT Blog. Retrieved April 21, 2024, from link

Cómo ayuda la IA en el proceso de selección. (2021). Synergie. Retrieved April 21, 2024, from link

CVViZ: AI Recruiting Software. (n.d.). Online Recruitment Software. Retrieved May 24, 2022, from link

El impacto transformador de la tecnología en el reclutamiento de personal | Recluta. (2023, August 11). Recluta Talenthunter. Retrieved April 29, 2024, from link

HireVue Hiring Platform: Video Interviews, Assessments, AI, and More. Retrieved May 24, 2024, from link

Nace el primer portal de empleo que hace entrevistas con IA. (2024, March 11). Equipos & Talentos. Retrieved April 21, 2024, from [link](https://www.equiposytalento.com/noticias/2024/03/11/nace-el-primer-portal-de-empleo-que-hace-entrevistas-con-ia)

Nuestra empresa. (n.d.). Unilever. Retrieved April 23, 2024, from link

Soto, A. (2024, abril 16). IA Tech Talks 02 | De la Ciencia Ficción a la Realidad: Casos de Uso Reales de IA para tu Día a Día. Retrieved 2024, from [link](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=gUKOEaqmnjs&t=145s&ab\_channel=VerneTech)