
El nuevo rostro del reclutamiento: experiencias fenomenológicas entre lo humano y lo artificial

The New Face of Recruitment: Phenomenological Experiences Between the Human and the Artificial

Melanie Ávila-Vega¹

Melany Barquero-Alfaro²

Katherine Chávez-Hernández³

Víctor Hugo Fallas-Araya⁴

Nathalia Castro-Padilla⁵

Gilberth Obando-Ortiz⁶

María José Rojas-Guido⁷

Kevin Alberto Sánchez-López⁸

“La contratación basada en inteligencia artificial promete acelerar procesos y reducir costos, pero plantea interrogantes éticos sobre transparencia, equidad y rendición de cuentas.”

— Eubanks, V. (2018). *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*. St. Martin’s Press.

-
- 1 Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). Transportes Panameños S.A. San José, Costa Rica. Correo electrónico: mela2201@hotmail.com
 - 2 Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). Agente de intermediación Laboral. ITSinfocom. San José, Costa Rica. Correo electrónico: melabarqueroalf@gmail.com
 - 3 Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). Bac Credomatic/Bac Latam San José, Costa Rica. Correo electrónico: katy0019@hotmail.com
 - 4 Doctor en Educación, Catedrático de la Universidad Autónoma de Centro América, Catedrático de la Universidad Estatal a Distancia. Asesor de ITESA, consultor de SB SA. Profesor Universitario. San José, Costa Rica. Correo electrónico: victorhugofallas1@gmail.com
 - 5 Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Grupo Financiero Acobo. San José, Costa Rica. Correo electrónico: nath1994@hotmail.com
 - 6 Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). CIRSA-Costa Rica. San José, Costa Rica. Correo electrónico: gilobando_10@hotmail.com
 - 7 Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). KN GLOBAL SERVICES – KUEHNE NAGEL. San José, Costa Rica. Correo electrónico: mrojasguido28@gmail.com
 - 8 Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). DAVIVIENDA. San José, Costa Rica. Correo electrónico: kealbsanchez@gmail.com
-

Resumen

El artículo analiza, desde un enfoque fenomenológico, la incorporación de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal. A partir de experiencias concretas, se describen tensiones, aprendizajes y transformaciones asociadas a un fenómeno que modifica herramientas, roles y criterios de decisión. Aunque se reconoce la utilidad de la inteligencia artificial en tareas repetitivas, se destaca que la entrevista humana conserva un papel insustituible por su capacidad de interpretar gestos y emociones. La investigación plantea un modelo de integración equilibrada entre tecnología y dimensión humana, basado en una perspectiva ética y contextual. En conjunto, se enfatiza la necesidad de un uso consciente y estratégico de la inteligencia artificial en un entorno laboral en transformación.

Palabras clave: INTELIGENCIA ARTIFICIAL - RECURSOS HUMANOS - PERCEPCIONES - TRANSFORMACIÓN DIGITAL - RECLUTAMIENTO.

Abstract

The article analyzes, from a phenomenological perspective, the incorporation of artificial intelligence into personnel selection processes. Based on concrete experiences, it describes the tensions, learning processes, and transformations associated with a phenomenon that modifies tools, roles, and decision-making criteria. Although the usefulness of artificial intelligence in repetitive tasks is acknowledged, the human interview remains irreplaceable for its ability to interpret gestures and emotions. The study proposes a balanced model of integration between technology and the human dimension, grounded in an ethical and contextual perspective. Overall, it emphasizes the need for a conscious and strategic use of artificial intelligence in a transforming work environment.

Keywords: ARTIFICIAL INTELLIGENCE - HUMAN RESOURCES - PERCEPTIONS - DIGITAL TRANSFORMATION - RECRUITMENT.

Recibido: 5 de junio de 2025

Aceptado: 28 de octubre de 2025

Introducción

El reclutamiento de personal atraviesa una transformación sin precedentes. La inteligencia artificial (IA), antes un concepto distante, se ha incorporado de manera progresiva en los procesos de selección, con lo cual ha redefinido roles, criterios y métodos tradicionales. Algoritmos capaces de filtrar y analizar información con rapidez actualmente participan en decisiones que, hasta hace poco, dependían casi de forma exclusiva del criterio humano.

Este cambio promete eficiencia y reducción de tiempos, pero también plantea interrogantes éticas y culturales: ¿Cómo equilibrar la objetividad técnica con la comprensión profunda de las personas? ¿Es posible integrar la velocidad y precisión de la IA sin sacrificar la dimensión humana que caracteriza al juicio profesional en Recursos Humanos?

El presente estudio cualitativo, de índole fenomenológico, explora cómo profesionales costarricenses en Recursos Humanos-que además son estudiantes universitarios activos- experimentan esta transición. Sus testimonios permiten comprender el “nuevo rostro” del reclutamiento: no como una sustitución de lo humano por lo artificial, sino como una convergencia que exige decisiones conscientes, estratégicas y éticamente fundamentadas.

La investigación fenomenológica trata de algo bastante particular: observar cómo la gente vive las cosas desde su propio lugar, desde lo que siente y lo que eso significa para cada uno. No es que la persona investigadora llegue con encuestas o con variables para medir. Es más bien sentarse a escuchar cómo alguien cuenta lo que le pasó cuando perdió a un familiar, cuando tuvo a su primer hijo, cuando le diagnosticaron algo grave, entre otras situaciones. Y ahí, en esas palabras, en esos silencios, también está la experiencia pura. Lo que el investigador busca después es encontrar el núcleo de lo descrito: qué hace que esa vivencia sea justamente lo que es, qué es lo que la define. Para eso hay que ir quitando todo lo que sobra, todo lo que distrae, hasta llegar a lo esencial. No es fácil, porque implica dejar de lado los prejuicios propios y realmente abrirse a lo que el otro está diciendo.

Edmund Husserl (1970) fue quien comenzó con el enfoque fenomenológico desde la filosofía, allá por inicios del 1900. Pero después vinieron otros que lo adaptaron para investigar de verdad,

con métodos más claros. Heidegger introdujo la idea de que no se puede separar la experiencia del contexto donde pasa, algo que influyó bastante en los intelectuales subsiguientes (González, 21 de diciembre 2022). Max van Manen (1990) escribió mucho sobre cómo aplicar esto en educación y salud, siempre con énfasis en lo vivido. Amadeo Giorgi (2009) fue quien desarrolló una forma sistemática de analizar entrevistas, con pasos bien definidos, pero sin perder la esencia fenomenológica. Y Moustakas (1994) trabajó desde la psicología, con una línea más trascendental. Todos coinciden en algo: hay elementos de lo humano que no se pueden entender si el investigador no se mete de lleno en cómo las personas las atraviesan.

Lo que se busca con esta investigación no es simplemente describir herramientas o comparar métodos como si fueran piezas intercambiables. La intención de fondo —y la necesidad que la impulsa— es entender cómo viven, sienten y piensan quienes están involucrados en la selección de personal, ahora que la inteligencia artificial ha empezado a tomar protagonismo. *Queremos escuchar a quienes ya han probado ambas formas: las entrevistas de toda la vida, con su calor humano, y las nuevas plataformas que procesan datos a una velocidad que nunca imaginamos. ¿Qué piensan de todo esto? ¿Cómo les ha cambiado la forma de trabajar? ¿Hacia dónde creen que vamos?* La idea es tomarle el pulso a esta transformación, pero desde adentro, desde quienes están ahí tomando decisiones reales cada día.

Es por ello por lo que el presente artículo propone analizar desde una perspectiva interpretativa las percepciones, experiencias y criterios de profesionales en Recursos Humanos sobre el uso de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal, explorando su implementación estratégica, su impacto en la cultura organizacional y los desafíos éticos que plantea, en contraste con las entrevistas cara a cara.

Lo anterior se pretende alcanzar a través de comprender cómo viven los profesionales el uso de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección, especialmente cuando se la compara con la entrevista cara a cara. Sumado a esto, se busca identificar los beneficios, los límites y también las resistencias que genera la implantación de la inteligencia artificial en la selección de personal, tomando en cuenta no solo lo técnico, sino también

lo ético y lo organizacional. Asimismo, es debido explorar cómo perciben los profesionales la entrevista presencial, y si consideran viable complementarla con herramientas de inteligencia artificial sin perder la esencia humana. También, es menester analizar cómo los profesionales de Recursos Humanos integran estratégicamente la inteligencia artificial con las entrevistas humanas en las distintas etapas del proceso de selección. Y, por último, hay que examinar cómo la introducción de la inteligencia artificial en el ámbito de los Recursos Humanos está modificando la cultura organizacional, y qué desafíos plantea para mantener viva la dimensión humana en la toma de decisiones.

Marco metodológico

Este estudio se basa en un grupo reducido de ocho profesionales en Recursos Humanos, quienes aportaron perspectivas profundas desde su experiencia cotidiana con la inteligencia artificial y las entrevistas tradicionales. Aunque la muestra no es representativa estadísticamente, su riqueza cualitativa permite generar *insights* relevantes y transferibles a contextos similares.

Este grupo de profesionales en Recursos Humanos, activos en sus empresas, colaboró con un equipo investigador que quiso observar desde dentro cómo se está viviendo la incorporación de la inteligencia artificial en los procesos de contratación. Se eligió un enfoque cualitativo con mirada fenomenológica: no se trataba de contar casos, sino de escuchar historias. Lo que interesaba no eran los números, sino las voces de quienes están atravesando esta experiencia. El enfoque fenomenológico permitió centrar la atención en las vivencias subjetivas y en los significados personales que cada profesional atribuye a la incorporación de la inteligencia artificial, entendiendo la realidad laboral desde su propia experiencia.

El análisis partió del método de Clarke y Braun (2006), que ayuda a detectar patrones de sentido en las narrativas. Fue un trabajo de escucha atenta, de interpretación de los temas que iban apareciendo, sin forzar categorías previas. También se consideró el valor del contexto, como lo proponen Lincoln y Guba (1985): el lugar, el momento, las circunstancias en las que cada persona se encontraba. La subjetividad no fue descartada, sino todo lo contrario: se convirtió en la fuente principal del conocimiento.

Este fue un estudio empírico-cualitativo, construido desde las emociones, las resignificaciones y los matices que cada persona compartió. No se trató de confirmar hipótesis, sino de dejar que las experiencias hablaran por sí mismas, en un proceso que reveló contradicciones, dudas, certezas parciales... todo lo que emerge cuando uno escucha con atención.

La lógica fue inductiva: de lo particular a lo general, de los relatos individuales a ciertas regularidades que ayudan a entender mejor cómo se está viviendo la llegada de la IA al mundo del trabajo. Es un estudio particularista, porque parte de ocho personas (estudiantes y trabajadores a la vez) que, sin representar a una población estadística, aportan una mirada rica, detallada y con potencial para ser pensada en contextos similares.

Todo se hizo desde el paradigma interpretativo-comprensivo, que no se queda en lo que la gente dice o hace, sino que busca el sentido que hay detrás de esas palabras y acciones cotidianas. Se trató de entender cómo cada persona le da forma y significado a esta nueva realidad que está irrumpiendo en su espacio laboral.

No se usaron encuestas ni datos cuantificables. Se trabajó desde lo que las personas viven, sienten, piensan y cuestionan. Como señalan Troncoso y Amaya-Placencia (2021), la cualitativa es una mirada que entra en la intimidad de los relatos, para rescatar el conocimiento que ahí se esconde.

El estudio fue exploratorio y descriptivo: exploratorio porque en Costa Rica este fenómeno apenas empieza a instalarse; descriptivo porque fueron las propias personas quienes contaron cómo viven esta transición. Es, además, una investigación no experimental, desarrollada en espacios reales de trabajo, lo cual le da un peso auténtico y contextual a los hallazgos.

Se trabajó durante seis meses, con un enfoque transversal, sin seguimiento posterior. Fue, en esencia, una fotografía en movimiento, una captura de lo que estaba ocurriendo en ese momento. Y lo que se recogió no fueron datos duros, sino narrativas llenas de sentido, emoción y pensamiento crítico. El análisis fue temático, sí, pero sin perder lo que hace única a cada voz. Este estudio no mide: interpreta. Y ahí está su valor: en darle espacio a lo humano, a la experiencia viva, a lo que muchas veces queda afuera cuando uno solo busca resultados que encajen en una tabla.

Contexto y problemática

La IA, de una manera sutil, se ha ido abriendo paso en todos los aspectos y profesiones. Está presente en nuestros trabajos y en las comunicaciones diarias, así como en la pedagogía, tanto en la enseñanza como en el aprendizaje. Es normal que cause curiosidad y preocupación en varios sectores, pero sobre todo en el mundo laboral.

En pasillos, clases y oficinas se ha hecho común hablar de la IA o del ChatGPT, y de otras herramientas, además del cómo podrían ayudar en diversas áreas del trabajo. Todos estamos de acuerdo en que vivimos una era nunca vista, parecida a una especie de revolución que no solo modifica tareas, sino que nos obliga a replantearnos quiénes somos, dónde estamos y qué lugar ocupamos dentro de este momento histórico.

La inteligencia artificial engloba “las máquinas que son capaces de aprender, deducir y actuar por sí mismas, tratando de imitar el comportamiento humano” (Iturbide, 2022, citado por Johana Fajardo, 2023, p. 727). CINDE señaló en 2023 que un 35 % de las empresas costarricenses ya están usando la IA en sus diferentes procesos y, dentro de estos, los de contratación de personal.

En el mundo han existido diversos adelantos y la mayoría de las personas han estado en desacuerdo con ellos cuando comenzaron. Por ejemplo, Platón, cuando se inventó la escritura, dijo que nos haría perder la esencia del diálogo. Hoy se nos hace impensable un mundo sin escritura. Puede ser que con la IA pase lo mismo.

Es claro que no todo es positivo: se tienen dudas sobre la privacidad, asimismo con respecto a los sesgos que pueden presentar los instrumentos aplicados. Las parcialidades que pueden tener estas herramientas son considerables y le quitarían a la persona colaboradora de la oficina de Recursos Humanos el toque humano a decisiones tan delicadas como contratar o despedir a alguien.

El hecho de efectuar este análisis desde la universidad permite observar el fenómeno desde una visión muy interesante: la perspectiva de los estudiantes que tienen una formación constante

y además son trabajadores en el área de Recursos Humanos de diferentes empresas del país. Son ellos los que tienen una doble mirada: la del que aprende y la del que aplica. Esto brinda también una dimensión diferente sobre el impacto que causa la IA en la selección del personal.

De este modo, a partir de las experiencias que han tenido, se pueden entonces comprender desde una doble significación: lo útil que puede ser y los desafíos que presenta. Entre los retos vislumbrados en el horizonte se encuentran la deshumanización que podría acarrear, la tensión entre lo viejo y lo nuevo, o bien, la desvalorización de las habilidades humanas primando sobre ellas la automatización, o poder realizar una convergencia entre ambas.

Esta inquietud origina esta investigación y a partir de ella todo el trabajo realizado se enlaza en tres grandes ejes que engarzan toda la ruta de investigación. Cabe aclarar que estos ejes no tratan de dividir la investigación en compartimentos estanco (cerrados, o bien, caminos paralelos que no se tocan). Lo que se ha establecido son líneas que se cruzan y se rozan o se empujan (en algunos momentos) y, con esto, generan tensiones interesantes.

El primero de estos ejes trata con profundidad *cómo las empresas —en las que trabajan quienes participaron en este estudio— están incorporando herramientas de inteligencia artificial en sus procesos de selección*. Pero la idea no es saber si las usan o no haciendo un *checklist* de tecnologías utilizadas, sino ir más allá al observar con lupa: *¿qué tan integradas están esas herramientas?, ¿cómo se usan en la práctica y qué factores propios de cada organización influyen en su implementación?*

En esta sección veremos que no es lo mismo hacer las interrogantes en una multinacional con un equipo de TI muy robusto que hacerlo en una pyme que apenas empieza a navegar por los campos de la digitalización. Este eje se enlaza estrechamente con el primer objetivo específico, que apunta justamente a explorar ese escenario con profundidad, sin quedarse en la superficie.

El segundo eje se mueve en un plano más humano, pues a partir de este se plantea: *¿Cómo viven los cambios las personas que trabajan en Recursos Humanos?* Y a partir de esta pregunta surgen

otras comas como: *¿Cómo sienten esta transformación? ¿Qué les genera? ¿Cómo se han ido reconfigurando sus roles? ¿Qué miedos sienten?* Este eje conecta con el segundo objetivo que trata de rescatar esas vivencias y darles un lugar en el análisis. Esto porque es menester mirar a aquellos que atraviesan la transformación para poder observar el cambio real de las nuevas herramientas.

Finalmente, el tercer eje responde tanto al tercer como al cuarto objetivo específico. Aquí el foco se centra sobre identificar las tensiones que emergen entre lo tradicional y lo automatizado: *¿Qué ventajas y limitaciones perciben los participantes? ¿Qué dudas éticas, según sus reflexiones, proponen sobre el uso de la IA en la gestión del talento humano?* Sus reflexiones construyen el cómo lograr un uso más equilibrado y justo de la inteligencia artificial, así como de la eficiencia tecnológica y la sensibilidad humana. En este punto se abre la puerta a una reflexión crítica: ¿cómo encontrar un balance entre la eficiencia que promete la tecnología y la sensibilidad que exige el trato con las personas?

Así, desde un enfoque cualitativo y fenomenológico, el estudio no se limita a describir la manera en que se vive y se resignifica esta transformación digital desde dentro. Lo que busca, más bien, es comprender cómo la viven, la interpretan y la resignifican quienes están directamente involucrados en ella. El objetivo general —comprender las percepciones y experiencias de estudiantes de Recursos Humanos que trabajan en empresas sobre la implementación de inteligencia artificial en los procesos de selección de personal— encuentra en estos tres ejes una vía concreta, coherente y, sobre todo, profundamente humana para su desarrollo empírico.

Justificación

No es ningún secreto: la inteligencia artificial se ha infiltrado en el trabajo casi sin que nos diéramos cuenta. Al principio parecía algo lejano, propio de empresas enormes o de películas futuristas, pero hoy está en cosas tan concretas como seleccionar personal. En serio: no hablamos solo de software que organiza currículums, sino de sistemas que directamente entrevistan, filtran o incluso “leen” expresiones faciales.

En el área de Recursos Humanos, estos cambios se han hecho sentir muy fuertemente. Claro, muchos lo celebran: se ahorra tiempo, se automatizan pasos y se reducen errores humanos. Tiene lógica. La IA, como explican Torres *et al.* (2022), es básicamente la capacidad de las máquinas para asumir tareas que antes solo hacíamos las personas, como razonar, tomar decisiones o aprender de la experiencia. Y eso suena bien... hasta que uno se pregunta: ¿y el factor humano? ¿Dónde queda lo intuitivo, la empatía, esa sensación de conexión que a veces se da en una entrevista y que no entra en ningún algoritmo?

Un estudio reciente de Vásquez *et al.* (2023), citado por Gonzabay y Pacheco (2024), señala que el 62 % de las empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de IA reportaron mejoras en eficiencia, pero un 40 % manifestó preocupación por posibles sesgos en los procesos de selección. Este tipo de tensiones nos interpelan y justifican la necesidad de mirar más de cerca lo que está ocurriendo.

El estudio incursiona justamente en este terreno ya de por sí complejo, pero lo hace desde una perspectiva muy concreta: la mirada de estudiantes de Recursos Humanos que ya trabajan en el área. Esa doble condición —formarse mientras enfrentan la práctica— les da una perspectiva única. No es lo mismo hablar de inteligencia artificial desde la teoría que tener que lidiar con ella en la oficina. Lo interesante es ver cómo viven ellos este cambio. ¿Lo sienten como una oportunidad? ¿Les incomoda? ¿Se sienten desplazados o potenciados?

Lo esencial de esta investigación radica en que permitió escuchar esas voces. Y al hacerlo, se logró entender esta transformación no desde los discursos abstractos, sino desde la experiencia concreta. Sus incertidumbres, temores, contradicciones y aprendizajes revelan lo que realmente está pasando en diversas organizaciones hoy. Y esto no es solo un aporte académico —aunque lo es—: lo que aquí se plantea puede ayudar a tomar mejores decisiones en las empresas, evitar errores comunes (como imponer herramientas sin pensar en quién las usará) y promover una implementación más justa, ética y consciente de la inteligencia artificial en los procesos organizacionales.

Por eso, esta investigación se propone comprender cómo viven, perciben y resignifican esta transición digital quienes están directamente inmersos en ella: profesionales en Recursos Humanos que, además de estar en formación, ya enfrentan los desafíos y dilemas de aplicar inteligencia artificial en la selección de personal. Escuchar sus voces, desde adentro, es una forma de entender mejor hacia dónde estamos yendo y qué no deberíamos dejar atrás en el camino.

Inteligencias artificiales que se utilizan para reclutamiento

Cuando uno revisa lo que está pasando en el mercado laboral, se da cuenta de que ha cambiado bastante. Ya no solo se debe publicar un anuncio y esperar a que lleguen los currículos. Ahora hay toda una gama de herramientas de inteligencia artificial que están transformando cómo las empresas buscan y seleccionan a su gente. García Chuqui y Yaguana Herrera documentaron varias de estas tecnologías que ya se están usando, y vale la pena conocerlas porque nos dan una idea clara de hacia dónde va el sistema.

Están, por ejemplo, los chatbots conversacionales como Mya Systems y AllyO, que básicamente conversan con los candidatos, les hacen preguntas iniciales y filtran desde el principio. Empresas grandes como L’Oreal y Deloitte ya los usan (Redacción ORH, 18 de octubre 2018). Hay otros como Olivia, de Paradox, que McDonald’s y Wendy’s implementaron para manejar el volumen enorme de postulantes que reciben. Lo interesante de estos sistemas es que pueden atender a varios candidatos al mismo tiempo, algo que humanamente sería imposible (Paradox, 15 de junio 2021).

Luego, están las plataformas más sofisticadas como HireVue, que graba entrevistas en video y analiza no solo lo que dices, sino cómo lo dices: tus gestos, el tono, las pausas, etc. Puede sonar un poco inquietante, pero la idea es identificar patrones de comunicación que indiquen si alguien realmente encaja con lo que la empresa necesita (HireVue, s.f.). IBM Watson y DeepSense van más allá todavía, porque evalúan la personalidad y predicen comportamientos laborales a través de aprendizaje profundo (Master Group, s.f.).

Y no podemos olvidar los ATS, esos *Applicant Tracking Systems* que básicamente son filtros automatizados. Buscan palabras clave en tu currículum y, si no están presentes, simplemente no pasas a la siguiente fase (APD, 9 de octubre 2024). Human Pandora y Hr Bot Factory entran en esta categoría, las cuales permiten a las empresas procesar cientos o miles de hojas de vida en cuestión de minutos. Lo que antes tomaba semanas ahora se resuelve en horas (VenturesSoft, s.f.).

Lo que queda claro es que estas herramientas no están reemplazando completamente al factor humano, pero sí están cambiando radicalmente el proceso. Las empresas ganan velocidad y pueden manejar volúmenes que antes eran inimaginables. Pero también surge la pregunta de qué tan justo es todo esto, si realmente estas herramientas captan lo esencial de una persona o si terminan dejando fuera a buenos candidatos solo porque no usaron las palabras correctas en su currículum.

El experto Gabriel Chacón Simón, Gerente General y representante de la empresa dijo lo siguiente:

Mire, se lo explico más fácil. Lo que pasa es que no existen 'inteligencias artificiales' que funcionen solas y apartadas de todo lo demás. Lo que realmente está ocurriendo es lo siguiente: las empresas que ya fabrican software para Recursos Humanos —como Workday, que es bastante conocida— lo que están haciendo es meter inteligencia artificial *dentro* de sus programas que ya existían. Es decir, no es que inventaran una IA nueva desde cero, sino que agarraron sus sistemas que ya funcionaban y les agregaron capacidades de inteligencia artificial. Ahora, lo más reciente en esto es algo que se llama 'Agentic AI' o 'IA Agéntica'. ¿Y qué es eso? Básicamente es un agente inteligente que trabaja como si fuera una persona. Imagínese que antes usted necesitaba a alguien de Recursos Humanos para revisar solicitudes, programar entrevistas o resolver dudas de los candidatos. Ahora este agente de IA puede hacer esas tareas solo. ¿Cómo lo hace? A través de algo técnico que se llama APIs (que son como puentes o conexiones entre sistemas). Este agente puede 'hablar' con diferentes programas de la empresa, buscar información, tomar decisiones y ejecutar tareas. Entonces, literalmente está

reemplazando lo que antes hacía una persona, pero de forma automatizada. En resumen: no hay IAs sueltas por ahí. Lo que hay son programas de Recursos Humanos que ya conocemos, pero ahora con inteligencia artificial integrada, y lo último es que esa IA puede actuar como un empleado virtual que resuelve cosas por su cuenta. (Chacón Simón, comunicación personal).

Preguntas para las entrevistas

Tras presentarse los objetivos con los que se abre el presente estudio, seguidamente se ofrecen las interrogantes o temas que se les preguntó a los entrevistados y sobre las cuales opinaron y desde donde se obtuvieron las respuestas para la realización de este artículo. Comenzaremos por citar el Objetivo general:

Objetivo General: Analizar desde una perspectiva interpretativa las percepciones, experiencias y criterios de profesionales en recursos humanos sobre el uso de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal, explorando su implementación estratégica, su impacto en la cultura organizacional y los desafíos éticos que plantea, en contraste con las entrevistas cara a cara.

1. **Objetivo:** Comprender cómo viven los profesionales el uso de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección, especialmente cuando se la compara con la entrevista cara a cara.

Desde la experiencia:

- 1.1. Experiencia profesional en el área de los recursos humanos.
 - 1.2. Año de inicio y contexto de la utilización de la IA en contratación.
 - 1.3. Nivel de familiaridad con entrevistas personales.
2. **Objetivo:** Identificar los beneficios, los límites y también las resistencias que genera la implantación de la inteligencia artificial en la selección de personal, tomando en cuenta no solo lo técnico, sino también lo ético y lo organizacional.

Desde la experiencia:

- 2.1. Percepción de la experiencia de utilizar la IA en la selección del personal.
 - 2.2. Ventajas de la IA sobre la entrevista personal.
 - 2.3. Desafíos y dificultades que ha encontrado cada funcionario de RR. HH. en la selección del personal.
 - 2.4. La IA puede reemplazar la entrevista personal.
 - 2.5. Sesgo y limitación en los algoritmos de la IA.
3. Objetivo: Explorar cómo valoran los profesionales la entrevista presencial, y si consideran viable complementarla con herramientas de inteligencia artificial sin perder la esencia humana.

Desde la experiencia:

- 3.1. Evaluación de la efectividad de las entrevistas.
 - 3.2. Principales beneficios de entrevistar personalmente a los candidatos.
 - 3.3. Limitaciones o problemas en el uso de las entrevistas personales.
4. Objetivo: Analizar cómo los profesionales de recursos humanos integran estratégicamente la inteligencia artificial con las entrevistas humanas en las distintas etapas del proceso de selección.

Desde la experiencia

- 4.1. Situaciones en las que se prefiere la entrevista en IA.
 - 4.2. ¿La combinación de ambas metodologías podría mejorar la contratación?
 - 4.3. La elección de cada método afecta la calidad en la selección de los candidatos
5. Objetivo: Examinar cómo la introducción de la inteligencia artificial en el ámbito de los Recursos Humanos está modificando la cultura organizacional y qué desafíos plantea para mantener viva la dimensión humana en la toma de decisiones.

Desde la experiencia:

- 5.1. Reacciones ante la adopción de IA en los procesos de selección.
 - 5.2. Evaluación de la contratación en los próximos años
 - 5.3. Recomendaciones a empresas que están considerando implantar la IA en los procesos de reclutamiento
- Estas preguntas y temas fomentaron respuestas detalladas y permitieron captar la experiencia subjetiva de los gerentes.

Respuestas de los entrevistados

Experiencia y contexto del participante

Como primer punto se tratará la *Experiencia y contexto en el que se desenvuelven los entrevistados* y en este apartado se abordarán los siguientes temas:

1. Experiencia
2. Año en que se inició con la experiencia y contexto de la utilización de la IA para la contratación
3. Nivel de familiaridad con entrevistas personales

Si se observa *la experiencia* de las personas entrevistadas nos permite comprender mejor el marco desde el cual viven e interpretan los procesos de contratación, e informa en demasía sobre su experiencia con respecto a la interacción con tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. En otras palabras, no están hablando desde la teoría, sino desde la vivencia. Lo han visto, lo han hecho y más de una vez han tenido que decidir con poco margen y bajo muchísima presión. Sus historias no vienen desde la distancia, sino desde la trinchera.

La mayoría ha servido en distintas funciones en el área de Recursos Humanos, desde tareas operativas hasta cargos más estratégicos ocupados tiempo después. Esa diversidad de funciones y roles les ha dado una mirada completa del proceso de selección: comprenden lo que dicen los manuales, sí, pero también saben lo que pasa cuando hay que resolver algo en poco tiempo y con los jefes apurados, o bien, hacerlo correctamente con recursos limitados. Por eso, lo que menos hacen es compartir teoría o repetir definiciones, sino que su pericia devino de su experiencia real.

Cuando se les preguntó desde cuándo empezaron a incorporar herramientas de inteligencia artificial, la mayoría situó ese momento entre 2020 y 2021, justo en la conmoción que trajo la pandemia. Muchas empresas se vieron obligadas a digitalizar traumáticamente sus procesos, y el reclutamiento no fue la excepción (Ramírez, 30 de julio 2021). Varios entrevistados relataron cómo comenzaron a usar plataformas que filtraban currículums automáticamente, chatbots que coordinaban entrevistas o sistemas que detectaban palabras clave en los perfiles.

Eso sí, no todos empezaron igual. Algunos apenas están en fase de prueba, tanteando con cierto escepticismo, mientras otros ya han participado en procesos más estructurados con soporte de IA. Pero algo es común en todos: hay una mirada crítica, una conciencia clara de lo que estas herramientas pueden —y también de lo que no pueden— resolver.

En cuanto a las entrevistas personales, ahí no hubo dudas: todos dijeron tener amplia experiencia. Para ellos, sigue siendo *“el corazón del proceso”*. No se trata solo de lo que la gente dice, sino de lo que muestra sin decirlo. Cómo mira, cómo se acomoda en la silla, cómo reacciona ante una pregunta inesperada. Estos elementos no son captados por ningún algoritmo. Es, como alguno dijo, *“leer entre líneas, interpretar silencios”*.

Desde la experiencia

Experiencia profesional en el área de recursos humanos

Los entrevistados coincidieron en que la experiencia les ha enseñado más que cualquier manual: leer gestos, interpretar silencios y percibir tensiones que no siempre se dicen en voz alta. Una de ellas lo expresó así: *“Tengo más de 12 años en reclutamiento y selección, desde niveles operativos hasta puestos ejecutivos, lo que me ha permitido entender necesidades en distintos contextos y dotar de talento a diferentes niveles organizacionales”*.

Otros destacaron cómo la adaptación de herramientas digitales —desde LinkedIn hasta plataformas ATS— ha hecho más rápido y eficiente el proceso, como comentó uno de ellos: *“Al principio me costó, pero ahora es más óptimo y reduce tiempos”*. Ashutosh (2024) respalda esta idea al vincular la eficiencia con estrategias de adquisición y retención de talento basadas en datos.

Finalmente, algunos recordaron que cada entrevista es distinta: hay candidatos que se abren con facilidad y otros que apenas comparten información. Ese contraste, dicen, es lo que hace indispensable el ojo del reclutador, algo que ninguna tecnología puede sustituir.

Año de inicio y contexto de utilización de IA en la contratación

Algunos entrevistados reconocieron no tener mucha experiencia con tecnología avanzada, pero aseguraron estar aprendiendo rápido. Otros, en cambio, ya la utilizan con regularidad. Una de ellas comentó: “Desde hace un año he tratado de implantar herramientas de inteligencia artificial para administrar y seleccionar currículos; sin esto no hubiera podido con la demanda interna en tan poco tiempo”.

En este sentido, la IA resulta clave para manejar grandes volúmenes de información, algo que Velásquez (2022) describe como una revolución en los métodos de selección: la automatización permite analizar datos en tiempo real y superar barreras que antes frenaban a los reclutadores. Gonzabay y Pacheco (2024) agregan que esta tecnología no solo acelera el proceso, sino que mejora la toma de decisiones.

Quienes llevan más tiempo en este camino lo confirman. Un participante relató: “La usamos desde hace seis años y con bastante éxito”. Sin embargo, también hubo voces más cautas. Un entrevistado explicó que, en su empresa, las ofertas de empleo se reciben por correo electrónico y todavía no han probado herramientas basadas en IA, aunque sabe que otros departamentos sí lo hacen. Este contraste deja ver que, incluso dentro de una misma organización, la adopción tecnológica puede avanzar a ritmos muy diferentes.

Nivel de familiaridad con entrevistas personales

Algunos entrevistados consideran que una entrevista cara a cara nunca podrá reemplazar completamente la recomendación de la IA. Una profesional explicó: “¿Cómo se expresa una persona?,

¿transmite seguridad?, ¿encaja con la cultura del lugar?”. Otra enfatizó que: “Las entrevistas a la —antigua— son efectivas, porque permiten evaluar la motivación, la actitud y el ajuste cultural”, aclarando que no se trata de idealizar el proceso, sino de reconocer su dimensión humana. Otros aportaron perspectivas más técnicas: “Cuando hacemos las mismas preguntas a diversos tipos de persona, la IA nos ayuda porque permite comparar conocimientos y competencias”, con lo cual se mantiene la equidad sin perder la conexión humana. Una entrevistada sugirió flexibilidad: “El primer contacto puede ser virtual, evitando gastos de transporte, sobre todo para quienes viven lejos”.

Percepción de la contratación en IA

Las experiencias sobre el uso de la IA en la selección de candidatos son diversas. Algunos profesionales destacan que: “El uso de la IA es muy provechosa... yo solo la he usado en la parte de currículos porque es la que toma más tiempo”, reconociendo que la tecnología no reemplaza al profesional, sino que facilita tareas repetitivas y evita desgaste laboral. Otro entrevistado señaló que: “La IA genera una lista de candidatos elegibles, pero yo hago una revisión final... la combinación de tecnología y juicio humano es ideal”, esto evidencia que la colaboración entre máquina y experiencia profesional optimiza la selección.

Por otro lado, hay quienes aún no utilizan la IA, pero reconocen su potencial: “Como también conozco personas que tienen reservas para utilizarla... yo quiero aprender de la mejor forma, aunque las primeras veces será acierto y error”. Estas voces muestran un panorama fragmentado, en el cual la implementación de la IA depende de la formación, la confianza y la disposición del personal de Recursos Humanos, con lo cual se refleja un contexto de transición tecnológica y aprendizaje continuo (Soledad, 2021, citado por García Chuqui, 2023).

Ventajas de la IA sobre la entrevista personal

Uno de los funcionarios de una oficina de RR. HH. lo decía claramente refiriéndose a la ayuda de la IA: “Muy bien que la IA se haya preocupado por ayudarme y claro que me ayuda”, términos que expresó sonriente y con una mirada visionaria.

Una de las funcionarias expresó que: “Yo lo que puedo decir es que la inteligencia artificial tiene un gran potencial para mejorar el proceso de contratación, sobre todo para hacer que el proceso sea más rápido, más eficiente, y claro, objetivo y preciso”. En esta expresión se dejan ver muchos temas como lo es la exactitud de la IA, criterios más sólidos porque no dependen del humor, la urgencia o la preocupación por cuestiones personales. Esto también lo expresan Hmoud y Laszlo (2019).

Todos los entrevistados también opinaron que las decisiones se deben tomar ahora más rápido que antes. Además, estos estuvieron claros en que la IA ayuda, pero que lo hacía para llegar al culmen de la contratación, que era la entrevista que debe hacer siempre una persona.

Desafíos o dificultades que ha encontrado en la selección de personal

Los entrevistados identifican varios desafíos en la selección de personal con IA. Algunos destacan la dificultad de reemplazar la intuición y el análisis emocional propios del reclutador, describiéndolo como un “sexto sentido”: “Ese ‘feeling’... solo un ser humano puede sentir... yo dudo que las máquinas tengan sentido y menos el sexto”. Esto demuestra que existe un temor de que las entrevistas se despersonalicen y se conviertan en un trámite mecánico. Otros señalan el riesgo de sesgos si “las máquinas se programan mal y terminan apoyando a perfiles típicos dejando afuera candidaturas con gran potencial”. Finalmente, se menciona la limitación económica como un obstáculo real: “Trabajo en una empresa que, aunque cuente con el talento para programar bien los perfiles, no tiene el dinero necesario para hacerlo”.

¿La IA puede reemplazar la entrevista personal?

La mayoría de los entrevistados coincidió en que “si bien es cierto la IA ayuda, una cosa es que ayude durante el proceso y otra muy distinta que llegue a sustituir a un entrevistador... la interacción humana es fundamental”, destacando la importancia del análisis de la comunicación no verbal. Algunos precisaron que la intervención presencial debe ocurrir al final del proceso:

“Creo que en lo que ayuda es en hacer más rápido el proceso... pero no creo que pueda reemplazar por completo la entrevista final”. Reconocen que la IA puede agilizar la selección y filtrar información, pero la última fase requiere juicio humano para evaluar valores, motivación y la “chispa” necesaria en el candidato.

Sesgo o limitación en los algoritmos de la IA

Uno de los temas más relevantes es el sesgo en los algoritmos de IA. Un entrevistado advirtió: “Nos hemos preparado en profesiones tecnológicas como para pensar que no pueden fallar... el resultado después de todo no sería del todo natural”. Otro agregó: “Si no se establece el ‘prompt’ correcto, sí puede haber alguna limitación que genere sesgos relacionados con la edad, género o procedencia educativa”. Los participantes coinciden en que la IA debe ser un instrumento operativo, no decisorio: “La IA puede ser útil, pero siempre debe haber un criterio humano que supervise. No podemos dejar todo en manos de un sistema que no entiende los matices de una historia personal”. Una entrevistada enfatizó: “No los valora porque no los entiende... no es parte de sí”, reforzando que la decisión final debe recaer en la persona.

Percepción de los entrevistados tradicionales Evaluación de la efectividad de las entrevistas

Los entrevistados coinciden en que las entrevistas tradicionales siguen siendo altamente efectivas. Uno de ellos afirmó: “No se recurre a la inteligencia artificial porque las entrevistas estén fallando... siguen vigentes y tienen un nivel muy alto de efectividad, sobre todo para evaluar relaciones interpersonales, el desenvolvimiento, ‘la estructura de la personalidad de una persona’... habilidades comunicativas y afectivas que no se pueden valorar con algoritmos”. Destacó que durante la entrevista presencial se pueden leer silencios, sonrisas nerviosas o miradas evasivas, información que aporta gran valor al entrevistador.

Al mismo tiempo, se reconoce la posibilidad de complementar la IA con la entrevista humana: “Las dos modalidades pueden ser complementarias y ayudar en tiempos diferentes... la tecnología para una primera fase o contratación inicial, hay que reconocer que es más rápida... y claro, hay que reconocer que el mundo definitivamente está cambiando”. Esta visión enfatiza la alianza entre lo humano y lo tecnológico en lugar de verlos como opuestos.

Principales beneficios de entrevistar personalmente a los candidatos

Uno de los entrevistados se refirió a la empatía como un recurso más de la entrevista, pues el ser humano tiene “la capacidad de entablar una conversación en donde se vaya creando un lazo de amistad y baje la tensión entre el entrevistado y el entrevistador de tal manera que entre ellos se hace un vínculo especial de ese momento”. Sin embargo, esto no es automático, puesto que “depende de las habilidades sociales del entrevistador, pero si las emplea puede obtener experiencias detalladas muy valiosas que le permitirán evaluar al candidato”.

Otro de los consultados se refirió a las emociones que se experimentan en una entrevista: “Permite hacer esa conexión humana, las preguntas son en tiempo real y el reclutador puede reaccionar, replantear o repreguntar o ajustar el rumbo de la entrevista”. Otro de los que estaban ahí dijo: “La IA ayuda, pero si no hay conexión no hay nada”. Todos estuvieron de acuerdo con esta posición y dijeron que la oficina de Recursos Humanos no solo es un lugar donde se escruta, sino que también se siente.

¿Limitaciones o problemas en el uso de entrevistas personales?

Ante esta interrogante estuvieron de acuerdo en que, en muchas ocasiones, por ser seres humanos, existe esa parcialidad, y cuando se habló de esto un entrevistado dijo: “Entre las limitaciones que tiene un entrevistador es la subjetividad que es inevitable porque el entrevistador es un ser humano, puede que existan posibles sesgos inconscientes”. Además, todos estuvieron de acuerdo con lo anterior, y también reconocieron que las entrevistas por su naturaleza son muy desgastantes, pero se mostraron de acuerdo con la afirmación de que en la entrevista personal: “Existe un gasto innecesario cuando se cita a las personas de manera presencial y existen personas que no van a continuar en el proceso. Eso se puede organizar y ahí sí es efectiva la IA”. Todos estuvieron de acuerdo en un proceso que combine lo mejor de lo humano y lo más útil de lo tecnológico. Opinaron que esto sería lo ideal.

Situaciones en que se prefieren las entrevistas en IA y otras a nivel personal

En general, los entrevistados no se mostraron reacios hacia el uso de la tecnología, sino más bien la valoran como apoyo y entre ellos llegaron al acuerdo de que depende del momento en que se quiera usar es conveniente o no, preferiblemente hacia los finales de las entrevistas.

Situaciones en las que se prefiere la entrevista en IA

Los entrevistados coincidieron en que la preferencia por la entrevista en IA depende del puesto y del momento del proceso. Señalaron que: “Algo tan humano como la conversación con sus palabras afables... hay que ponerse en el tono en que viene para ver quién es”, y otra profesional enfatizó que: “Ahí nada le gana a la conversación humana... sigue siendo insustituible para detectar desde la cultura del entrevistado hasta las motivaciones profundas de los empleados”.

Al mismo tiempo, reconocen que la IA funciona como un asistente eficiente y sin sesgos para procesos masivos o etapas iniciales de selección: “Prefiero usar los instrumentos de la IA para procesos que son masivos o en ocasiones en etapas iniciales... y dejo las entrevistas tradicionales para etapas avanzadas”. Esta perspectiva resalta que la contratación exitosa depende de elegir la herramienta adecuada para cada caso, buscando complementariedad entre la tecnología y el juicio humano: “Es más ágil y permite esquivar muchos procesos engorrosos... pero la certeza me la da la entrevista efectuada en forma tradicional”.

¿La combinación de ambas metodologías podría mejorar la contratación?

Cuando se abordó el tema de calidad en los procesos de selección, se habló de integración, una palabra que aparece por primera vez en la entrevista, pero ellos mismos expresan que esto no es “sumar por sumar”, sino: “Una combinación que sería perfecta: que la IA que efectuara las entrevistas tradicionales,

porque puede hacerse cargo de un proceso más robusto, pero con la objetividad de un juicio humano totalmente presencial”. Se establece un lugar y un momento para cada elemento: lo mecánico y lo humano. Esto sería rápido, además de transparente en cuanto al método, tendría mejores decisiones de fondo y reduciría ese ambiente de arbitrariedad que recubre a muchas contrataciones. Todos están de acuerdo en que un proceso así sería más inteligente y balanceado, menos parcial y articulado estratégicamente.

¿La elección de cada método afecta la calidad en la selección de los candidatos?

Los entrevistados coincidieron en que la elección del método afecta la calidad de la selección según el tipo de puesto. Señalaron que: “Les estamos hablando de precisión técnica y eficiencia... eso se obtiene con la IA, pero si estamos hablando de ajuste cultural y desarrollo de competencias, lo hace el talento humano. Una asegura eficiencia y precisión y la otra... asegura la calidad, ajuste cultural y desarrollo de competencias blandas”. Destacaron que la lectura del lenguaje corporal, la espontaneidad y las sensaciones solo las capta el ser humano.

Además, se reconoció que: “Las entrevistas, cuando se efectúan por un medio tradicional, facilitan una evaluación completa de la personalidad, y las virtuales abren la entrada a la diversidad del talento en grandes proporciones”. Los entrevistados concluyen que ambos caminos son complementarios y que la empresa debe decidir según sus prioridades, con lo cual se asegura que Recursos Humanos analice con claridad, comprenda al profesional y cuide cada hoja de vida, recordando que detrás hay una persona.

El impacto en la empresa y en el futuro de la contratación

Al calor de la reflexión, los entrevistados manifestaron que lo que está ocurriendo no solo es un cambio de herramientas, sino una cuestión de fondo. El “quid” del asunto es: ¿cómo estarán valorando a las personas de Recursos Humanos y cómo se preparan para el futuro inminente? Todos estuvieron de acuerdo en que hay más datos, pero si no se manejan con cuidado, se puede dar la deshumanización.

Reacciones ante la adopción de IA en los procesos de selección

Los entrevistados coincidieron en que la adopción de IA en selección de personal no es solo un cambio de herramientas, sino un reto de fondo sobre cómo se valorará a los profesionales de Recursos Humanos y cómo prepararse para el futuro. Aunque la mayoría considera la IA como positiva, persisten resistencias, ya sea por percepciones de impersonalidad o por limitaciones presupuestarias.

Subrayan que la implantación no debe ser solo técnica, sino también humana: “Hay que respetar... si se quiere implantar un programa o un sistema la curva emocional de los colaboradores va a ser importante y hay que respetarla, es más, hay que ser empático”. Concuerdan en que la empresa debe contar con una estrategia que incluya procesos de enseñanza-aprendizaje y maneje el temor al cambio. En cuanto al futuro de la contratación, afirman que existen múltiples reacciones entre empleados y gerentes, pero que todo avance debe priorizar el factor humano como eje de la organización.

Evolución de la contratación en los próximos años

Esperanzados y con algo de cautela, los entrevistados, al ser cuestionados por la contratación en el futuro cercano, opinaron que: “Todas las empresas caminamos porque existe la innovación, sabemos que tenemos que llegar allá, pero hay que hacerlo con métodos adecuados, y sobre todo con una capacitación al cambio fuerte”. Todos coincidieron en que el cambio debe ser paulatino y sin violencia. Enfatizaron que nadie ha eliminado al factor humano en la oficina de Recursos Humanos, sino que lo ha redimensionado, y eso se debe hacer con estrategia.

Una de ellas comentó: “Si solamente la IA va a realizar la entrevista y todo el proceso desde luego que no lo puedo ver con buenos ojos, el contacto con la otra persona es necesario... indispensable”. Una respuesta que refleja temores legítimos y que, en ocasiones, prevalecen sobre los argumentos técnicos.

Recomendaciones a empresas que están considerando implantar la IA en los procesos de reclutamiento

Todos estuvieron de acuerdo en que una cuestión clave es que el cambio sea gradual, con la eventual conservación del equilibrio en la empresa: “El cambio debe hacerse con un organigrama, bien estructurado, aquí no se puede improvisar”. Este fue uno de los comentarios que más se realizó en la entrevista. Este es un punto clave por observar, con la comprensión de cómo funcionan los algoritmos y nada de aplicar “a ciegas” la IA, puesto que en vez de arreglar los problemas puede empeorarlos. Se debe priorizar al ser humano que trabaja y que se contrata, y no a la máquina. Esto resume el sentir final.

Conclusiones

Objetivo 1: Comprender cómo viven los profesionales el uso de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección, especialmente cuando se la compara con la entrevista cara a cara.

Lo que se nota al hablar con ellos es que cada empresa va a su propio ritmo. Algunos ya caminan de la mano con la IA; otros apenas la miran de lejos, con cierta desconfianza. Los que la han usado no la satanizan, pero tampoco la endiosan. Dicen que sirve, sí, pero hasta cierto punto. Todos coinciden en que, por más veloz y ordenada que sea, no reemplaza lo que ocurre en una entrevista cara a cara. Las máquinas filtran, analizan... pero no intuyen, no sienten. Y ese pequeño “no sé qué” que se percibe en una conversación real sigue siendo fundamental. Para todos, la entrevista humana se mantiene como eje: donde se capta lo invisible, donde se ve si alguien encaja o no, más allá del currículum. La IA puede ayudar, claro, pero la última palabra —la que de verdad importa— la tiene siempre una persona.

Objetivo 2: Identificar los beneficios, los límites y también las resistencias que genera la implantación de la inteligencia artificial en la selección de personal, tomando en cuenta no solo lo técnico, sino también lo ético y lo organizacional.

No hay una sola mirada. Algunos se entusiasman con la IA; otros la ven con cierta cautela. Pero hay consenso en algo: no lo puede hacer todo. Lo suyo son las tareas repetitivas, rápidas,

como el análisis de currículums. Para eso, funciona de maravilla. Pero cuando llega el momento de decidir, de leer entre líneas, de entender matices... ahí entra lo humano. Además, todos plantearon preguntas éticas importantes: ¿realmente está filtrando bien? ¿A quién deja afuera sin que nos demos cuenta?

También apareció algo muy realista: no todas las empresas pueden acceder a estas tecnologías. Cuestan, y mucho. No solo la herramienta, también la formación. Así que no es solo una cuestión de eficiencia, es también una cuestión de justicia. Y de conciencia. Porque, aunque la IA lea datos, solo las personas pueden leer historias, además de decidir con criterio, con intuición y con ética.

Objetivo 3: Explorar cómo perciben los profesionales la entrevista presencial, y si consideran viable complementarla con herramientas de inteligencia artificial sin perder la esencia humana.

La mayoría lo dijo claramente: la entrevista cara a cara no tiene reemplazo. Esa interacción directa, con pausas, silencios y miradas, es irreproducible por una máquina. Ahora bien, esto no quiere decir que el proceso humano sea perfecto. También tiene fallas: hay sesgos, hay cansancio, hay días en que uno no está 'fino'. Y en ese sentido, la IA puede servir de apoyo. Ofrece estructura, orden, incluso detectar cosas que a veces se escapan. Pero todos insistieron en que no hay que poner a competir a la IA con el juicio humano. Más bien, hay que combinarlos con equilibrio. No se trata de descalificar ni a uno ni al otro, sino saber cuándo usar cada herramienta. Esa, dijeron varios, es la verdadera madurez: entender que ni la tradición ni la tecnología lo pueden todo por sí solas.

Objetivo 4: Analizar cómo los profesionales de Recursos Humanos integran estratégicamente la inteligencia artificial con las entrevistas humanas en las distintas etapas del proceso de selección.

Aquí hubo un acuerdo bastante claro: no se trata de escoger entre IA o entrevista humana, sino de saber cómo se complementan. Todos estuvieron de acuerdo en que la IA rinde mejor al principio

del proceso, cuando hay que cribar, ordenar y clasificar. Pero en las fases finales, cuando hay que ser más detallista y tomar decisiones más complejas, lo humano se impone. También dijeron que no existe una técnica infalible. Cada organización tiene que definir cuándo entra la IA y cuándo no, según su realidad, su cultura, sus valores. Pero algo quedó claro: la combinación de ambas puede ser muy poderosa, siempre que se diseñe con flexibilidad y con ética, y que nunca se pierda de vista que, al final, lo que hay es una persona tomando una decisión sobre otra persona.

Objetivo 5: Examinar cómo la introducción de la inteligencia artificial en el ámbito de los Recursos Humanos está modificando la cultura organizacional y qué desafíos plantea para mantener viva la dimensión humana en la toma de decisiones.

Este punto fue quizás el más profundo. Porque más allá de las herramientas, lo que se está moviendo es la cultura misma. El rol de Recursos Humanos está cambiando. Se vuelve más estratégico, más analítico... pero también más complejo. La IA obliga a repensar no solo cómo contratamos, sino para qué. Y con qué valores. Todos los entrevistados dijeron que la incorporación de la IA tiene que hacerse con cabeza, con criterio. No se trata de seguir modas ni de reemplazar personas, sino de transformar los roles con sentido. Liderar ese cambio es parte del reto. Y también recordar, una y otra vez, que esto no va de máquinas, va de vidas. Porque una contratación no es solo un dato en una tabla: es una historia que empieza. Y eso, dijeron todos, solo lo puede entender otro ser humano. La ciencia, entonces, no debe ocupar el lugar de lo humano, sino ponerse a su servicio.

Conclusión

Mirando hacia adelante, queda claro que la inteligencia artificial puede ser una aliada poderosa en los procesos de selección, pero nunca un sustituto completo del contacto humano. La eficiencia y rapidez que aportan ChatGPT y otras herramientas no compensan la riqueza de la interacción personal, la lectura de matices y la comprensión de contextos que solo un profesional de Recursos Humanos puede captar.

Al mismo tiempo, la adopción de estas tecnologías debe ser gradual y estratégicamente planificada. No se trata de implementar sistemas por impulso, sino de acompañar cada cambio con formación, comunicación y sensibilidad hacia la curva emocional de quienes forman parte de la organización. Así, la transición se convierte en un proceso reflexivo, donde la tecnología potencia, en lugar de desplazar, la labor humana.

Finalmente, el eje de toda gestión de personas sigue siendo inalterable: el factor humano. Incluso en escenarios altamente automatizados, la esencia de Recursos Humanos reside en conectar con las personas, entender sus necesidades y acompañarlas en su desarrollo. La IA puede facilitar y optimizar muchas tareas, pero la responsabilidad, la empatía y la mirada estratégica sobre el talento continúan siendo irremplazables.

Referencias

- APD. (9 de octubre 2024). *¿Qué es un Applicant Tracking System (ATS)?*. <https://www.apd.es/applicant-tracking-systems-ats-que-son/>
- Ashutosh, V. (2024). Artificial intelligence in talent management: Maximizing human resource potential. *Futuristic Trends in Management*, 3(28), 113-119. <https://doi.org/10.58532/v3bhma28p7ch2>
- Behrens, T., Berg, H., Jbabdi, S., Rushworth, M. & Woolrich, M. (2009). Probabilistic diffusion tractography with multiple fibre orientations: What can we gain? *NeuroImage*, 34(1), 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2006.09.018>
- Black, J. & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215-226.
- Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity dilemma: How the information technology revolution is reshaping the economy. *The Journal of Economic Perspectives*, 35(2), 21-44.
- Butcher, J. (2000). Nobel prize in physiology or medicine 2000. *The Lancet*, 356(9241), 1541. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(05\)73278-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(05)73278-3)
- Calderón, J. (2017). El auge del prefijo ‘neuro’: Reflexiones críticas sobre las neurociencias y sus aplicaciones. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 261-276. <https://doi.org/10.15446/rpc.v26n2.62319>
- Coxon, A. (2018). Uso del análisis temático ha llegado a lugares de los que nunca habíamos oído hablar. *The Psychologist*. The British Psychological Society. <https://www.bps.org.uk/psychologist/thematic-analysis-has-travelled-places-weve-never-heard>

- Fajardo, J. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal en Polo del conocimiento. (Ed. Núm. 85). *Polo del Conocimiento*, 8(9), 726-740. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152551>
- Fernández, P. (2018). La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. *Sintaxis. Revista Científica para el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada*. <https://revistas.anahuac.mx/sintaxis/article/view/979>
- García, L. y Yaguana, T. (2023). *La inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil* [Trabajo de titulación de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS. <https://repositorio.ups.edu.ec/handle/123456789/26474>
- García, J. (2011). Neurociencia y educación: Reflexiones sobre un encuentro necesario. *Revista de Neurología*, 53(3), 129-137. <https://doi.org/10.33588/rn.5303.2011178>
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne University Press.
- Gonzabay, I. y Pacheco, S. (2024). El rol de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la gestión del talento humano. *Reincisol*, 3(6), 3880-3902. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3880-3902](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3880-3902)
- González, J. (21 de diciembre 2022). *Martin Heidegger: su influencia y aportes para la filosofía*. Filosofía en la Red. <https://filosofiaenlared.com/2022/12/aportes-de-martin-heidegger/>
- HireVue. (s.f.). *Cómo funciona HireVue: entrevistas por video y evaluación con IA*. HireVue Candidate Help Center. <https://hirevuesupport.zendesk.com/hc/es/articles/360028139732-Preparaci%C3%B3n-de-la-entrevista>
- Hmoud, B. y Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21-30.

- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology* (D. Carr, trad.). Northwestern University Press. (Trabajo original publicado en 1936).
- Johnson, A., Smith, B., y Davis, C. (2020). AI-driven preselection in Fortune 500 companies. *Journal of Human Resource Management*, 45(3), 278-295.
- Master Group. (s.f.). *Watson Personality Insights*. Masterclass.com.mx. <https://www.masterclass.com.mx/blog/interesante/watson-personality-insights/>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications.
- Paradox. (15 de junio 2021). *How McDonald's uses Olivia to hire thousands of workers faster*. Paradox.ai. <https://www.paradox.ai/blog/how-mcdonalds-uses-olivia-to-hire-thousands-of-workers-faster>
- Ramírez, N. (30 de julio 2021). *¿Cómo reinventar el proceso de reclutamiento postpandemia?*. VenturesSoft. <https://venturessoft.com/blog/talento-humano/como-reinventar-el-proceso-de-reclutamiento-post-pandemia/>
- Redacción ORH. (18 de octubre 2018). *L'Oréal utiliza inteligencia artificial con Mya Systems para mejorar la experiencia del candidato*. Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/innovacion-y-tecnologia/loreal-utiliza-inteligencia-artificial-mya-systems-mejorar-experiencia-candidato.html>
- Satel, S., y Lilienfeld, S. (2013). *Brainwashed: The seductive appeal of mindless neuroscience*. Basic Books.
- Smith, J., y Johnson, R. (2021). The role of artificial intelligence in modern recruitment practices. *Journal of Human Resources*, 19(2), 91-104.
- Torres, S., Lugo, J., Piñero, P., Torres, K., Perdomo, A., Cuza, B. y Aldana, M. (2014). Técnicas formales y de inteligencia artificial para la gestión de recursos humanos en proyectos informáticos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 8(3), 43-55.

Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.

Vásquez, M., Rodríguez, P. y Pérez, L. (2023). Algoritmos en la gestión del talento: Un análisis en empresas ecuatorianas. *Revista de Investigación Empresarial*, 9(1), 110-123.

Velásquez, W. (2022). *El uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos*. Universidad de San Carlos de Guatemala. <https://repositorio.usac.edu.gt/handle/123456789/18717>

VenturesSoft. (s.f.). *Análisis de CV's en minutos con IA – Human Pandora+*. <https://venturessoft.com/analisis-de-cvs-en-minutos/>

Verdezoto, J. (2025). Proceso de Reclutamiento y selección de personal en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista Espacios*, 46(2). <https://espacios/v46n2/0798-1015-espacios-46-02-110.pdf>

Vidal, F. (2015). *The Sciences of the Soul: The Early Modern Origins of Psychology*. University of Chicago Press.