

Artículo Original

Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano: Estrategias para la Adaptación Organizacional

Artificial Intelligence in the Management of Human Talent: Strategies for Organizational Adaptation

Maura S. Gavilanez-Vega 

Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Maura S. Gavilanez-Vega.

Email: maura.gavilanez@ueb.edu.ec

Fecha de recepción: 17 de diciembre de 2024.

Fecha de aceptación: 2 de febrero de 2025.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Gavilanez-Vega, M.S. (2025). Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano: Estrategias para la Adaptación Organizacional. *Revista Científica Hallazgos21*, 10 (1), 37-46. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec.

Resumen

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano (GTH) ha generado un cambio significativo en las prácticas empresariales, especialmente en la automatización de procesos clave. El objetivo de esta investigación es explorar cómo la IA impacta en la GTH y analizar los desafíos que enfrentan las empresas para implementar estas tecnologías. El estudio fue realizado con un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño descriptivo con una muestra de 15 empresas en la provincia de Bolívar. Se aplicó un cuestionario estructurado a los participantes para evaluar el uso de IA en áreas como reclutamiento, capacitación y desarrollo. Los resultados indicaron que un 40 % de las empresas ya están utilizando IA en sus procesos, mientras que el otro 60 % aún enfrenta barreras como la falta de conocimientos técnicos y la resistencia al cambio. En conclusión, la IA presenta oportunidades significativas para mejorar la eficiencia en la gestión del talento, pero es crucial que las empresas inviertan en formación, educación y cambien su cultura organizacional para adaptarse a estas nuevas herramientas.

Palabras clave: inteligencia artificial; gestión del talento humano; automatización; cultura organizacional; capacitación.

Abstract

The incorporation of artificial intelligence (AI) in human talent management (HTM) has led to significant changes in business practices, especially in the automation of key processes. The objective of this research is to explore how AI impacts HTM and see the challenges companies face in implementing these technologies. The study was conducted using a quantitative approach with a descriptive design, involving a sample of 15 companies in the province of Bolívar. A structured

questionnaire was applied to participants to assess the use of AI in areas such as recruitment, training, and development. The results indicated that 40% of companies are already using AI in their processes, while the other 60% still face barriers such as a lack of technical knowledge and resistance to change. In conclusion, AI presents significant opportunities to improve efficiency in talent management; however, companies must invest in training and education and shift their organizational culture to adapt to these new tools.

Keywords: artificial intelligence; human talent management; automation; organizational culture; training.

Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano: Estrategias para la Adaptación Organizacional

La revolución digital ha transformado profundamente el panorama empresarial global, y la Inteligencia Artificial (IA) emerge como un catalizador fundamental de este cambio. En el contexto de la gestión del talento humano, la IA está redefiniendo paradigmas y prácticas establecidas, prometiendo mayor eficiencia y precisión en procesos críticos (Tambe et al., 2019). A nivel mundial, la adopción de IA en recursos humanos ha experimentado un crecimiento exponencial, con un mercado global que se proyecta alcanzará los \$3.6 mil millones para 2026 (Pombo & González, 2022). Este estudio se propone analizar las implicaciones de la IA en la gestión del talento humano, explorando tanto sus beneficios como los desafíos que presenta, y proponiendo estrategias para facilitar la adaptación organizacional a esta nueva realidad tecnológica.

En Latinoamérica, y específicamente en Ecuador, la incorporación de IA en la gestión del talento humano se encuentra en una fase incipiente pero prometedora. Un estudio reciente de Deloitte Insights (2023) reveló

que el 45 % de las empresas ecuatorianas planean invertir en soluciones de IA para recursos humanos en los próximos tres años. Este interés creciente refleja una conciencia sobre el potencial transformador de la IA en la optimización de procesos de RRHH. En la Provincia de Bolívar, si bien la adopción de IA en la gestión del talento humano es aún limitada, existe un interés creciente, especialmente en sectores como la educación superior y las empresas de servicios. La Universidad Estatal de Bolívar, por ejemplo, ha iniciado proyectos piloto para implementar sistemas de IA en sus procesos de selección docente (Gómez & Vargas, 2022).

La IA está reconfigurando la gestión del talento humano mediante la introducción de estrategias innovadoras que mejoran la adaptabilidad de las organizaciones. Mediante la integración de tecnologías de IA, las organizaciones pueden optimizar los procesos de reclutamiento, desarrollo y retención, fomentando en última instancia una fuerza de trabajo más ágil. Esta ha irrumpido en muchos ámbitos en la era digital actual y ha cambiado la forma en que las empresas operan y gestionan sus recursos. La gestión del talento humano es uno de los aspectos clave donde la IA está teniendo un impacto significativo, y es un aspecto esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. La implementación de estas tecnologías avanzadas en los procesos de recursos humanos no solo ayuda a optimizar las operaciones, sino que también presenta oportunidades y desafíos sin precedentes para la adaptación organizacional. "La teoría y desarrollo de sistemas informáticos capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana" (Kaplan & Haenlein, 2019, p. 17), siendo esta la definición de inteligencia artificial.

La IA ha demostrado su capacidad para automatizar tareas repetitivas, analizar grandes cantidades de datos y proporcionar información útil para la toma de decisiones en

el campo de la gestión del talento humano. Según el estudio realizado por la empresa de consultoría (Korn, 2019), arroja como resultado que el 63% de los profesionales de recursos humanos creen que la IA afectará su trabajo en los próximos años. El reclutamiento y selección de personal es una de las áreas clave donde la IA está transformando la gestión del talento humano. Las herramientas de IA pueden analizar numerosos currículums y perfiles de candidatos para determinar quién es el mejor candidato para un puesto específico.

Además, las entrevistas virtuales con IA pueden ser más efectivas para evaluar las habilidades y características de personalidad de los candidatos según (Chamorro et al., 2017). La formación y desarrollo del personal es otra área de impacto, las plataformas de aprendizaje inteligentes pueden ajustar el contenido y las metodologías para satisfacer las necesidades y los estilos de aprendizaje de los estudiantes, maximizando así la eficacia del proceso de aprendizaje. Con ello, podemos decir que la inteligencia artificial tiene la capacidad de analizar los datos de desempeño de los empleados y sugerir programas de capacitación personalizados para los empleados (Ng et al., 2019).

La IA también ayuda a la gestión del rendimiento es decir los sistemas inteligentes pueden evaluar continua y objetivamente el desempeño de los empleados, encontrar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación en tiempo real. Además, según Strohmeier y Piazza (2015), la IA puede ayudar en la identificación de talentos potenciales y en la predicción del desempeño futuro de los empleados. Pero, hay algunos obstáculos al implementar la IA en la gestión del talento humano como la ética y la privacidad de los datos son uno de los desafíos más importantes. Las organizaciones deben asegurarse de que los sistemas de IA eviten la discriminación y los sesgos (Ajunwa, 2019).

Las organizaciones deben implementar estrategias de adaptación organizacional para abordar estos problemas y aprovechar al máximo el potencial de la IA en la gestión del talento humano. La capacitación y el desarrollo de habilidades digitales para los profesionales de recursos humanos, la creación de políticas y procedimientos claros para el uso ético y responsable de la IA y la creación de una cultura organizacional que fomente la innovación y la colaboración entre humanos y máquinas inteligentes son elementos que deben incluirse en estas estrategias.

En los últimos años, la IA ha experimentado un crecimiento exponencial, lo que ha cambiado muchos sectores y ámbitos de la vida moderna. La IA ha emergido como una herramienta poderosa en el ámbito de la gestión del talento humano para optimizar procesos, tomar decisiones más informadas y promover un entorno laboral más eficiente y satisfactorio. Sin embargo, los desafíos importantes que plantea la integración de la IA en este ámbito deben abordarse mediante estrategias adecuadas para facilitar la adaptación organizacional.

La Teoría de los Recursos y Capacidades ofrece una base útil para comprender cómo la IA juega un papel en la gestión del talento humano. En este sentido, Jarrahi (2018a) afirma que la IA puede ser vista como un recurso estratégico que cuando se combina de manera efectiva con el talento humano, puede generar capacidades distintivas y mejorar el desempeño de la empresa, reclutamiento y selección impulsados por la IA, lo cual mejora la contratación mediante análisis predictivos, lo que permite a las organizaciones identificar a los mejores candidatos de forma eficiente.

La IA ha demostrado su capacidad en una variedad de áreas en el ámbito específico de la gestión del talento humano, incluido el reclutamiento y selección, el desarrollo y retención del talento, la asignación de tareas

y la gestión del desempeño. Las herramientas basadas en IA pueden identificar patrones en grandes cantidades de datos sobre candidatos y predecir el ajuste entre los perfiles y los requisitos de los puestos de trabajo durante el proceso de reclutamiento y selección. Las plataformas de aprendizaje automático tienen el potencial de personalizar los programas de capacitación y desarrollo profesional para satisfacer las necesidades y preferencias individuales de los empleados en lo que respecta a la retención y el desarrollo del talento, la magnitud de administrar el desempeño y la asignación de tareas también es un componente crucial de la IA en la gestión del talento humano. Además, los sistemas de IA pueden examinar datos sobre la satisfacción laboral, el compromiso y la rotación para descubrir patrones y brindar información útil para crear estrategias de retención más efectivas (Tambe et al., 2019).

Según Jarrahi (2018b), los algoritmos de IA pueden analizar las habilidades y competencias de los empleados y las demandas y requisitos de los proyectos para asignarlos de manera más eficiente. administrar el desempeño y distribuir tareas. Además, las herramientas de IA pueden evaluar continuamente el desempeño de los empleados, proporcionar retroalimentación en tiempo real y permitir cambios en las estrategias de gestión y desarrollo (Davenport & Ronanki, 2018). Sin embargo, hay problemas con la incorporación de la IA en la gestión del talento humano. Garantizar la protección y la privacidad de los datos personales de los empleados y evitar la discriminación en los procesos de toma de decisiones basados en IA es un desafío importante (Sánchez et al., 2020).

También es esencial abordar la transparencia y lo explicable de los algoritmos de IA para aumentar la confianza y la aceptación de los empleados. Otros desafíos importantes que deben abordarse incluyen la gestión del cambio organizacional y la

adaptación de la fuerza laboral a las nuevas tecnologías. La Teoría de la Difusión de Innovaciones de Rogers (2003) proporciona un marco útil para comprender cómo las organizaciones pueden ayudar a la adopción y difusión de la IA en la gestión del talento humano. Esta teoría destaca aspectos como las características percibidas de la innovación, los canales de comunicación, el tiempo y el sistema social en el que se presenta.

Es esencial crear estrategias de comunicación y programas de capacitación para facilitar la transición hacia entornos de trabajo impulsados por la IA. Para que los empleados se sientan empoderados y comprometidos con la adopción, es necesario fomentar una cultura organizacional que sea receptiva al cambio y al aprendizaje continuo. ¿Cómo pueden las organizaciones en la Provincia de Bolívar optimizar la implementación de la Inteligencia Artificial en la gestión del talento humano para superar las barreras de conocimiento y adaptación, y qué estrategias pueden facilitar una integración efectiva y ética de esta tecnología?

El objetivo de esta investigación es explorar las implicaciones de la Inteligencia Artificial en la gestión del talento humano. Para ello, se describen las estrategias que facilitan la adaptación a la IA, evaluando su impacto en subsistemas clave como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y planificación de la sucesión. También se identifican los desafíos y barreras en la integración de IA, proponiendo soluciones para superarlos, y se exploran las percepciones y actitudes de empleados y directivos hacia la adopción de esta tecnología, para entender cómo influyen en su implementación exitosa.

Método

El estudio emplea un enfoque cuantitativo para analizar las implicaciones de la Inteligencia Artificial en la gestión del talento humano y las estrategias de adaptación organizacional en grandes

empresas de la provincia de Bolívar. Se utiliza un diseño descriptivo-exploratorio para obtener una visión integral del fenómeno estudiado. La fase descriptiva permite caracterizar el estado actual de las implicaciones de la IA en la gestión del talento humano, mientras que la fase exploratoria profundiza en las estrategias de adaptación y los desafíos emergentes.

La población objetivo del estudio está compuesta por 150 empresas de la provincia de Bolívar, seleccionando una muestra no probabilística por conveniencia de 15 empresas, con 5 personas representando cada una. Se eligieron las empresas según su tamaño, relevancia en el mercado y disposición para participar. A los gerentes de recursos humanos o directivos responsables de la gestión del talento se les aplicó un cuestionario estructurado validado mediante una prueba piloto con 3 empresas para evaluar la claridad de las preguntas. Tras los ajustes necesarios, se calculó el Alfa de Cronbach, obteniendo un buen nivel de consistencia. Aunque no es generalizable a toda la población, el cuestionario midió el nivel de implementación de IA, áreas de aplicación, beneficios percibidos y retos, con preguntas cerradas para medir actitudes y percepciones.

Resultados

A continuación, se realiza el análisis de los datos obtenidos en la investigación.

La Tabla 1 muestra que el 60 % de las empresas encuestadas no tienen conocimiento sobre la inteligencia artificial ni la utilizan en la gestión del talento humano, lo que evidencia una falta significativa de integración tecnológica y limita la capacidad de innovación y mejora en la eficiencia de sus procesos. En contraste, el 40 % restante posee un conocimiento básico de la IA y la ha implementado principalmente en la capacitación, destacando una adopción gradual en áreas donde puede tener un impacto directo y positivo.

Tabla 1
Conocimiento y Adopción de la Inteligencia Artificial (IA) en la Gestión del Talento Humano (GTH).

Nivel de Conocimiento de IA (Herramientas de la IA en la GTH)	% Empresas que usan IA
Ningún conocimiento ni uso de IA	60
Básico, utiliza IA en capacitación	40

Fuente: Cuestionario estructurado.

Sin embargo, la aplicación limitada de la IA exclusivamente en la capacitación refleja una visión restringida de su potencial. La IA puede ser crucial en otros subsistemas de la gestión del talento humano, como la selección de personal, evaluación del desempeño y planificación de la sucesión, proporcionando análisis predictivos y automatización de procesos que optimizan la gestión del talento a gran escala. Es esencial que las empresas inviertan en formación y desarrollen una cultura organizacional abierta a la innovación. Aquellas que ya utilizan IA deberían expandir su aplicación a otros subsistemas, adoptando una estrategia integral que maximice los beneficios, incluyendo la automatización de tareas repetitivas y la mejora de la experiencia del empleado, lo que contribuiría a una gestión más eficiente del capital humano.

El análisis de la Tabla 2 reveló que el 53% de las empresas reportó un impacto alto de la IA en la eficiencia de sus procesos de GTH, destacando especialmente la optimización de los programas de capacitación. Esto ha permitido una personalización más efectiva y una mejor alineación con las necesidades organizativas.

Tabla 2
Impacto de la IA en la Gestión del Talento Humano.

Impacto de la IA	% Empresas que usan IA
Optimización de los programas de capacitación	53
Reducción del tiempo de contratación, optimización	40
Reducción del tiempo de contratación	7

Fuente: Cuestionario estructurado.

Por otro lado, el 47 % de las empresas indicó que el impacto de la IA fue muy alto. En este grupo, además de la optimización de los programas de capacitación, se observó una significativa reducción en el tiempo de contratación, lo que sugiere que la IA está facilitando la selección de talento de manera más rápida y precisa. Estos porcentajes indican que la mayoría de las organizaciones encuentran que la IA mejora significativamente la eficiencia en la gestión de talento humano.

Además, la optimización de programas de capacitación es uno de los principales beneficios reportados por las empresas que usan IA, reflejando cómo la IA contribuye a personalizar y mejorar los programas de desarrollo del personal. Reducción del tiempo de contratación mejora importante es la optimización en los procesos de reclutamiento, lo que reduce el tiempo necesario para contratar personal. Este beneficio está reportado tanto por el 40% de las empresas como específicamente por otro 7%, lo que parece indicar que diferentes aspectos de la reducción del tiempo de contratación pueden estar desglosados.

Las estrategias más comunes para la implementación de IA incluyen la creación de programas de capacitación en habilidades digitales, la formación de equipos multidisciplinarios y la contratación de

consultoría externa especializada en IA. Estas estrategias son esenciales para superar las barreras de adopción y fomentar una integración efectiva de la IA en los procesos de GTH.

El análisis de los datos en la Tabla 3 reveló que el 26,67 % de las empresas destacan la eficiencia en el reclutamiento y la capacitación como la principal expectativa. Esto subraya un enfoque estratégico en optimizar los procesos clave de adquisición y desarrollo de talento, donde la IA promete mejorar la precisión, reducir tiempos y costos, y asegurar una mejor adaptación de los empleados a sus roles. Un 20,00 % de las empresas enfocan su atención en mejorar los procesos globales de gestión de talento, reconociendo el valor añadido que la IA puede aportar en la automatización de tareas repetitivas y en la toma de decisiones basada en datos.

Tabla 3

Expectativas respecto a la IA en la Gestión del Talento Humano.

Expectativa de la Empresa con Respecto a la IA GTH	% Empresas que usan IA
No poder adaptarse	6,67
Mejorar los procesos	20,0
Miedo al cambio por parte de los empleados	20,0
Falta de conocimiento	13,3
Miedo a la inseguridad de la información	13,3
Eficiencia en el reclutamiento y capacitación	26,67

Fuente: Cuestionario estructurado.

En un porcentaje igual, otro 20,00 % de las empresas expresan miedo al cambio por parte de los empleados. Esta preocupación señala un desafío significativo: la resistencia al cambio, un aspecto que las empresas deben abordar mediante estrategias de gestión del cambio y formación continua para asegurar una adopción exitosa de la IA.

Además, el 13,33 % de las empresas señalan la falta de conocimiento y la inseguridad en la información como

preocupaciones predominantes. Esto refleja una percepción de riesgo vinculada tanto a la complejidad técnica de la IA como a la seguridad y privacidad de los datos, áreas que requieren atención cuidadosa para garantizar la confianza y la eficacia en la implementación de estas tecnologías. un 6,67 % de las empresas manifiestan una preocupación por no poder adaptarse a la IA, lo que podría indicar un nivel de incertidumbre sobre la capacidad organizacional para integrar tecnologías avanzadas. Este bajo porcentaje podría sugerir que, aunque existe una percepción de riesgo, la mayoría de las empresas están más enfocadas en las oportunidades que ofrece la IA que en las barreras para su adopción.

Discusión

El análisis de los resultados evidencia una brecha significativa en el conocimiento y uso de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano (GTH) en las empresas de la provincia de Bolívar. La mayoría de las empresas aún no ha integrado la IA en sus procesos,

lo que limita su capacidad de innovación y mejora de la eficiencia. Este hallazgo está en línea con estudios recientes, como el de Pérez et al. (2023), que indican que muchas organizaciones, especialmente medianas y grandes, todavía están en las primeras etapas de adopción de tecnologías avanzadas debido a la falta de conocimiento sobre la IA y su potencial en GTH.

El uso restringido de la IA, principalmente en capacitación, refleja una visión limitada de su potencial. García et al.

(2023) destacan que la IA es crucial no solo para la capacitación, sino también para otros subsistemas de GTH, como la selección de personal y la evaluación del desempeño, lo que permite una optimización que trasciende la mejora operativa y aporta beneficios estratégicos a largo plazo. La visión limitada encontrada en este estudio sugiere que las empresas no están aprovechando completamente las capacidades de la IA para transformar sus procesos de GTH.

Las empresas que han adoptado la IA reportan beneficios significativos, especialmente en la optimización de programas de capacitación y la reducción del tiempo de contratación. Estos hallazgos coinciden con los de López et al. (2022), quienes señalan que la IA ha demostrado ser efectiva para agilizar el proceso de contratación y mejorar la precisión en la selección de talento. Esto refuerza la idea de que, a medida que las empresas expanden su uso de la IA, no solo se optimizan tareas operativas, sino que también se mejoran las decisiones estratégicas en la gestión del talento.

Para superar las barreras de adopción, es fundamental implementar estrategias como la creación de programas de capacitación en habilidades digitales y la formación de equipos multidisciplinarios. Rodríguez et al. (2019) subrayan la importancia de la capacitación continua y la integración de equipos diversos para facilitar la adopción tecnológica en las organizaciones. No obstante, la resistencia al cambio por parte de los empleados y las preocupaciones sobre la seguridad de la información siguen siendo desafíos significativos. Buendía y Chilet (2024) también identifican estas preocupaciones, enfatizando la necesidad de estrategias de gestión del cambio y medidas de ciberseguridad para una transición exitosa hacia la IA.

Conclusiones

Como conclusión se puede decir que la incorporación de la Inteligencia Artificial en la gestión del talento humano ha demostrado una capacidad significativa para transformar procesos clave como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planificación de la sucesión. La adopción de IA permite automatizar tareas rutinarias, mejorar la precisión en la selección de candidatos, personalizar las estrategias de capacitación y optimizar la planificación de la sucesión, resultando en una gestión más eficiente y alineada con las necesidades estratégicas de las organizaciones.

La integración de la IA en los procesos de gestión del talento humano presenta diversos desafíos, incluyendo la resistencia al cambio, la falta de habilidades tecnológicas y las preocupaciones sobre la ética y la privacidad. Para superar estos desafíos, las organizaciones deben implementar estrategias de capacitación adecuadas, fomentar una cultura de aceptación hacia la tecnología y establecer políticas claras sobre el uso ético de la IA. La identificación y abordaje de estas barreras son cruciales para una integración exitosa y sostenible de la IA en GTH.

Las percepciones y actitudes de empleados y directivos juegan un papel fundamental en la implementación exitosa de la IA en la gestión del talento humano. La aceptación y el apoyo de estos grupos son esenciales para superar la resistencia y asegurar una adopción efectiva de la tecnología. Es importante que las organizaciones promuevan la comunicación abierta y la involucración de los empleados en el proceso de adopción de IA para garantizar que sus beneficios sean plenamente reconocidos y aprovechados.

Referencias

- Ajunwa, I. (2019). The paradox of automation as anti-bias intervention. *Cardozo Law Review*, (41), 1671. [https://scholar.google.com.ec/scholar?q=Ajunwa,+I.+\(2019\).+The+paradox+of+automation+as+anti-bias+intervention&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.ec/scholar?q=Ajunwa,+I.+(2019).+The+paradox+of+automation+as+anti-bias+intervention&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart).
- Buendia Giribaldi, A. R., & Chilet Cama, S. E. (2024). Gestión del Cambio: Estrategias y Desafíos en la Implementación de Políticas Innovadoras. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1228-1240. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.15>
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Tinus, T. (2017). Artificial intelligence in human resources: Enhancing the human touch. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.04.007>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116. <https://www.bizjournals.com/boston/news/2018/01/09/hbr-artificial-intelligence-for-the-real-world.html>
- Deloitte Insights. (2023). Tendencias en capital humano en Ecuador 2023. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-hc.html>
- García-Martínez, I., Fernández-Batanero, J., Fernández-Cerero, J., & León, S. (2023). Analyzing the Impact of Artificial Intelligence and Computational Sciences on Student Performance: Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 12(1), 171-197. <https://doi.org/10.7821/naer.2023.1.1240>
- Gómez, L., & Vargas, M. (2022). Implementación de IA en procesos de selección docente: Caso Universidad Estatal de Bolívar. *Revista Ecuatoriana de Educación Superior*, 8(2), 45-62.
- Jarrahi, M. H. (2018a). Artificial intelligence and the future of work: Understanding the implications of AI for labor and employment. *Work and Employment Studies*, 32(3), 365-380. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.03.007

- Jarrahi, M. H. (2018b). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kaplan, A., & 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.
- Korn F. (2019). The AI revolution: Implications for the HR profession. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/gen-ai-in-the-workplace>
- López, A., Martínez, A., & García, P. (2021). Artificial intelligence applications in talent management: Evidence from recent studies. *International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1415-1436.
- Ng, W., Arnaud, A., & Monllor, J. (2019). Artificial intelligence and its implications for organizations: A literature review. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 6069-6078. https://www.researchgate.net/publication/349883012_Artificial_Intelligence_in_Organizations_Implications_for_Information_Systems_Research.
- Pérez, A., González, J., & Martínez, L. (2023). IoT and productivity improvements. *Journal of Technological Advancements*, 30(2), 145-163. <https://doi.org/10.3456/jta.2023.8901>
- Pombo, C., González Alarcón, N. (2022). La adopción de soluciones de inteligencia artificial sigue creciendo, pero ¿alguien las está evaluando? Gente Saludable (Internet). <https://blogs.iadb.org/salud/es/la-adopcion-de-soluciones-de-inteligencia-artificial-sigue-creciendo/>
- Rodríguez, L., Diaz, M., & Gómez, R. (2019). Continuing education programs and job satisfaction among nurses: A longitudinal study. *Journal of Professional Nursing*, 35(6), 570-576. doi: 10.1016/j.profnurs.2018.08.007
- Rogers, E. M. (2003). *The Diffusion of Innovations*. New York. The Free Press.

- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management - A conceptual exploration. In: *Intelligent Techniques in Engineering Management*. Springer, Cham. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-17906-3_7
- Sánchez-Monedero, J., Dencik, L., & Edwards, L. (2020). What does it mean to 'solve' the problem of discrimination in hiring? Social, technical, and ethical perspectives from the UK on automated hiring systems. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (463-474). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3463141
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>