



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Humanismo digital: La integración de las nuevas tecnologías y la IA en el área de Recursos Humanos

Autor: Juncal Guerrero Rodríguez

Director: Antonio Núñez Partido

Contenido

Índice de ilustraciones.....	4
Índice de tablas	5
1. Introducción	6
1.1. Propósito general de la investigación	6
1.2. Objetivos	6
1.3. Metodología a emplear.....	7
1.4. Estructura del trabajo.....	8
2. Concepto y uso del término de Humanismo.....	9
2.1. Concepto de Humanismo y sus perspectivas teóricas	9
2.2. La relación del Humanismo con los Digital y la IA.....	12
2.3. Problemática de aplicación	16
2.4. Limitaciones legales y éticas actuales en la UE	19
3. Análisis del uso y prácticas digitales en el ámbito de los RR. HH.....	23
3.1. Avances emergentes en el área de RR. HH.	23
3.1.1. Evolución del contexto laboral y futuro modelo organizativo de RR. HH.	23
3.1.2. Transformación Digital en los RR.HH.	26
3.1.3. Nuevas tendencias digitales en el área de los RR. HH.	28
3.2. Estudio de casos de buenas y malas prácticas: selección y evaluación del personal .	33
3.2.1. Prácticas exitosas en organizaciones en la selección y evaluación de su plantilla .	33
3.2.2. Malas prácticas en organizaciones en la selección y evaluación de su plantilla.	37
3.3. Entrevistas cualitativas a expertos.....	38
3.4. Cuestionario de opinión online	40
3.4.1. Perfil de la muestra	42
4. Resultados y discusión de los datos	45
4.1. Análisis cualitativo.....	45
4.1.1. Nuevas tecnologías y la IA en el área de los RR. HH.	45
4.1.2. Incorporación nuevas tecnologías e IA en las empresas españolas (área de los RR. HH.)	49
4.2. Análisis cuantitativo	51
4.2.1. Tecnologías usadas en el entorno laboral.....	51
4.2.2. Beneficios que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral	54
4.2.3. Inconvenientes que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral	55
4.2.4. Regulación del uso de las nuevas tecnologías	56
4.2.5. Medidas necesarias para garantizar una adopción ética y responsable de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral.....	57

4.2.6. Grado de preocupación ante el avance de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral	57
4.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	60
5. Conclusiones y recomendaciones	62
6. Referencias Bibliográficas	64
7. Anexos	70

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Principal competidor que esperan las empresas en el futuro. Fuente: (Deloitte, 2021).	28
Ilustración 2: % tecnologías usadas en el entorno laboral. Fuente: Elaboración propia.	52
Ilustración 3: Beneficios que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral. Fuente: Elaboración propia.	54
Ilustración 4: Inconvenientes que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral. Fuente: Elaboración propia.	55
Ilustración 5: Regulación del uso de las nuevas tecnologías. Fuente: Elaboración propia.	56
Ilustración 6: Medidas necesarias para garantizar una adopción ética y responsable de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral. Fuente: Elaboración propia.	57
Ilustración 7: Grado de preocupación ante el avance de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral. Fuente: Elaboración propia.	58

Índice de tablas

Tabla 1: Perfil demográfico de la muestra. Fuente: Elaboración propia.	42
Tabla 2: Perfil demográfico incluyendo exclusivamente a los participantes con un empleo. Fuente: Elaboración propia.	43
Tabla 3: Tabla de contingencia: N.º tecnologías utilizadas*Tipo de empresa. Fuente: Elaboración propia.	53
Tabla 4: Estadísticos N.º Tecnologías utilizadas*Tipo de empresa. Fuente: Elaboración propia.	53
Tabla 5: Tabla de contingencia: Grado de preocupación*Sexo. Fuente: Elaboración propia.	58
Tabla 6: Estadísticos Grado de preocupación*Sexo. Fuente: Elaboración propia.	59
Tabla 7: Tabla de contingencia: Grado de preocupación*Edad. Fuente: Elaboración propia.	59
Tabla 8: Estadísticos Grado de preocupación*Edad. Fuente: Elaboración propia.	60

1. Introducción

1.1. Propósito general de la investigación

El propósito general de este trabajo de investigación es examinar la integración de las tecnologías digitales más recientes y la inteligencia artificial (IA) en el ámbito de los Recursos Humanos de las organizaciones. El trabajo explorará y analizará en profundidad el concepto y uso del término de Humanismo Digital, examinando sus diversas perspectivas teóricas y su relación con los avances digitales y la IA. Se abordará la problemática de la aplicación de estas tecnologías en el ámbito de los RR. HH. y se identificarán las limitaciones legales y éticas actuales que afectan su implementación en el contexto de la Unión Europea. Además, se realizará un análisis del uso y las herramientas digitales aplicadas en el departamento de RR. HH., estudiando casos de buenas y malas prácticas en selección y evaluación del personal. Con la información recabada se pretende contribuir al conocimiento y la comprensión de la integración de las nuevas tecnologías y la IA en el área de los RR. HH., proporcionando recomendaciones prácticas y éticas para el uso adecuado de estas herramientas en beneficio tanto de las organizaciones como de los empleados, en un contexto de respeto a los derechos humanos y la dignidad de las personas.

1.2. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo general investigar la aplicación de las nuevas tecnologías y la IA en el área de RR. HH. de las organizaciones, con el propósito de mejorar la eficiencia de los procesos y, al mismo tiempo, preservar un enfoque centrado en las personas.

Los objetivos específicos de este estudio son los siguientes:

- Definir el concepto de humanismo y analizar su relación con las nuevas tecnologías digitales y la IA.
- Examinar los riesgos de aplicación de dichas tecnologías emergentes, así como sus posibles limitaciones legales y éticas en territorio europeo.
- Identificar las nuevas corrientes digitales que se están utilizando en el ámbito de Recursos Humanos. Concretamente, en áreas como selección, reclutamiento y desarrollo, entre otras.

- Analizar casos concretos de prácticas empresariales que demuestren los resultados de la incorporación de nuevas tecnologías y la IA en RR. HH. para evaluar posibles riesgos y oportunidades.
- Recopilar y analizar perspectivas y experiencias de expertos en el área de los RR. HH. así como del público general, con respecto a la integración del Humanismo Digital y el uso de tecnologías digitales en el ámbito laboral.
- Establecer conclusiones y recomendaciones sobre la influencia de las nuevas herramientas digitales en el departamento de los RR. HH. de las empresas.

1.3. Metodología a emplear

Para desarrollar este proyecto de investigación se emplearán diferentes metodologías de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos previamente establecidos.

En primer lugar, se realizará una revisión bibliográfica exhaustiva de fuentes relevantes relacionadas con el concepto de Humanismo Digital y su relación con las nuevas tecnologías. También se ahondará en la regulación existente hoy en día en la Unión Europea acerca de la aplicación de dichas herramientas digitales en las empresas y sus límites éticos. Del mismo modo, se detallarán las características de cada una de las tecnologías de vanguardia aplicadas en el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones.

En segundo lugar, se procederá a la investigación de casos específicos de empresas que hayan implementado nuevas tecnologías en su departamento de RR. HH. Para esta parte se acudiría tanto a literatura previamente escrita como a metodologías cuantitativas y cualitativas. Se estudiarán casos de buenas y malas prácticas, centrándose en aspectos como la selección y evaluación del personal. Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad a expertos en el campo de los RR. HH. y la tecnología digital para obtener sus perspectivas y experiencias sobre la integración del Humanismo Digital. Asimismo, se diseñará un cuestionario de opinión online dirigido a un público general para conocer su percepción y perspectiva respecto al uso de tecnologías digitales en el ámbito laboral.

Tras el análisis de los resultados obtenidos, se elaborarán conclusiones fundamentadas sobre la integración del Humanismo Digital en el área de los RR. HH. y el uso de tecnologías digitales en el ámbito laboral. Además, se reflexionará sobre las limitaciones del estudio y se propondrán futuras líneas de investigación que sirvan para profundizar en el tema y abordar aspectos no explorados en esta investigación.

Por último, se propondrán recomendaciones para mejorar la implementación de estas prácticas y abordar posibles limitaciones legales y éticas.

1.4. Estructura del trabajo

El trabajo se estructura de la siguiente manera: En primer lugar, se explorará el concepto de Humanismo y su relación con lo Digital y la IA, abordando también la problemática de aplicación de estas herramientas y las limitaciones legales y éticas existentes en la Unión Europea. En el segundo apartado se analizará el uso y las prácticas digitales en el ámbito de los RR. HH., mediante estudio de casos, entrevistas a expertos y un cuestionario de opinión en línea. Los resultados y su discusión se presentarán en el tercer capítulo, destacando las limitaciones y proponiendo futuras líneas de investigación. Finalmente, se presentarán las principales conclusiones derivadas de la investigación realizada y se ofrecerán recomendaciones prácticas y estratégicas para el área de los RR. HH. en el contexto de la integración de tecnologías digitales con un enfoque centrado en el Humanismo Digital.

2. Concepto y uso del término de Humanismo

En el contexto de la evolución tecnológica y los avances en inteligencia artificial, surge la necesidad de reflexionar sobre su impacto en la sociedad y en la condición humana. Uno de los enfoques filosóficos y culturales que adquiere relevancia en este entorno es el Humanismo. El presente capítulo aborda el concepto y uso del término "Humanismo", explorando sus principales perspectivas teóricas, su relación con lo Digital y la IA, así como las problemáticas de aplicación y las limitaciones legales y éticas actuales en la Unión Europea (UE).

2.1. Concepto de Humanismo y sus perspectivas teóricas

En la actualidad, la definición del término "humanismo" se ve desafiada por su pluralidad de perspectivas y la influencia de los cambios históricos y culturales, ya que estas variaciones han dificultado la creación de una definición estática y universal. A pesar de estos desafíos, se puede sostener que el humanismo es una corriente filosófica y cultural que coloca a los seres humanos en el centro de su enfoque. Es una perspectiva que valora y promueve el desarrollo humano, la dignidad, los derechos y las capacidades de las personas. Los humanistas creen en la importancia de la investigación científica, el pensamiento crítico y el conocimiento empírico para comprender el mundo y mejorar la vida humana. Al mismo tiempo rechazan las explicaciones basadas en dogmas religiosos o supersticiones, y buscan un entendimiento basado en la evidencia y la lógica. Además, el humanismo se preocupa por los valores éticos y morales promoviendo la igualdad, la justicia, la libertad y el respeto por los derechos humanos. Por último, los humanistas creen que la educación es una herramienta poderosa para impulsar el potencial humano y fomentar un pensamiento crítico. Persiguen una educación que forme individuos capaces de tomar decisiones informadas, reflexivas y éticas (Sánchez Andrade & Pérez Padrón, 2017).

El humanismo surgió durante el Renacimiento en Europa, en los siglos XIV y XV, como una reacción al pensamiento teocéntrico de la Edad Media, que ponía a Dios en el centro de todas las cosas. La primera perspectiva teórica del humanismo conocida como "renacentista", se caracterizó por un renovado interés en las culturas clásicas de la antigua Grecia y Roma, y un enfoque en el potencial humano y la excelencia individual.

Durante el humanismo renacentista, los estudiosos y filósofos se inspiraron en los escritos y las obras de los filósofos y escritores clásicos, como Platón, Aristóteles, Cicerón y Virgilio. Valoraban

la sabiduría y la belleza contenidas en estos textos y buscaban aplicar sus enseñanzas a la vida cotidiana. Una de las principales características del humanismo renacentista fue su énfasis en el estudio de las humanidades, que incluían disciplinas como la gramática, la retórica, la filosofía, la literatura y la historia. También promovía la idea de que los seres humanos eran capaces de lograr grandes cosas a través de su razón y su creatividad. El humanismo renacentista tuvo un impacto duradero en la cultura europea y sentó las bases para el posterior desarrollo del pensamiento moderno (Rodríguez, 2002).

A continuación, en el contexto del humanismo contemporáneo, se explorarán las corrientes más relevantes, como el humanismo basado en el marxismo, el humanismo cristiano y el humanismo existencialista, las cuales ofrecen perspectivas distintivas y significativas.

El humanismo marxista es una corriente de pensamiento que surgió a partir de la combinación de los principios filosóficos y económicos del marxismo. Algunos filósofos defensores de esta línea de pensamiento fueron Ernst Bloch, Adam Shaff y Roger Garaudy. Afirmaban que el marxismo poseía “un rostro humano” por lo que buscaban conciliar los objetivos de liberación social y económica propuestos por el marxismo con la valoración y promoción de la dignidad, y el desarrollo humano.

El marxismo enfatiza la idea del hombre como un ser activo, dotado de fuerzas naturales y vitales, y que vive en un mundo objetivo y real. Marx sostenía que la relación entre el hombre y la naturaleza era una relación activa y práctica, en la cual el hombre transformaba la naturaleza a través del trabajo. Además, Marx consideraba al hombre como un ser social, cuya esencia se encuentra en las relaciones sociales que establece con otros individuos. Para él, la naturaleza humana no reside en características aisladas de los individuos, sino en la sociedad y en la actividad social que crea y transforma la realidad. Al mismo tiempo, el marxismo identifica la alienación del hombre en la sociedad capitalista y plantea la necesidad de suprimir la propiedad privada para alcanzar la emancipación humana y la realización plena de la especie (Puledda, 2008).

La interpretación del cristianismo en clave humanista se desarrolla como parte de un proceso de revisión de las doctrinas cristianas para adaptarlas al mundo moderno. A lo largo de la historia, la Iglesia católica adoptó una posición de rechazo o condena hacia el mundo moderno. Sin embargo, con el tiempo, se vio obligada a abandonar esa visión y adaptarse a los cambios sociales y culturales. En este contexto, Jacques Maritain, filósofo francés, fue uno de los principales exponentes del humanismo cristiano.

Maritain argumentaba que el humanismo renacentista había llevado a la crisis y al quiebre de la sociedad moderna, con expresiones extremas como el nazismo y el estalinismo. Según él, este humanismo antropocéntrico, que ponía al hombre en el centro de todas las cosas y prescindía de Dios, era una metafísica de la "libertad sin gracia" (Rivas García, 2019). En contraposición, Maritain propuso un humanismo cristiano integral o teocéntrico, que reconocía a Dios como el centro del hombre. Este enfoque se basaba en la concepción del hombre como una criatura dotada de razón, libertad y capacidad para amar, pero también como un ser pecador y redimido por la gracia divina. Según Maritain, el humanismo teocéntrico debía reconstruir una "nueva cristiandad" que integrara la vida profana con los valores y el espíritu del Evangelio.

Tras la Segunda Guerra Mundial, la figura dominante en la escena cultural francesa fue Jean-Paul Sartre y su corriente de pensamiento existencialista. Sartre fue influenciado por la fenomenología, especialmente por las ideas de Husserl y Heidegger. A través de su obra filosófica y literaria, Sartre difundió el existencialismo. En sus ensayos, exploró la imaginación, las emociones y lo ficticio como formas particulares de conciencia (Puleda, 2008).

Concretamente en su ensayo "El existencialismo es un humanismo" (Sartre, 2009), Sartre sostuvo que el hombre está abandonado en el mundo y que la existencia precede a la esencia. El hombre es libre de elegir y construir su propia esencia a través de sus acciones. Aunque no exista una moral definitiva, Sartre argumentaba que es posible hacer juicios morales basados en la autenticidad de las elecciones y en el reconocimiento de la libertad y la mala fe.

El humanismo existencialista se enfoca en la experiencia individual, la libertad y la búsqueda de significado. Reconoce la responsabilidad y angustia de la libertad. Además, el individuo es visto como un agente activo en la creación de su propio sentido de vida y valores.

A medida que la tecnología ha avanzado y se ha filtrado en varios aspectos de nuestras vidas, surge la necesidad de reflexionar sobre cómo mantener la centralidad de los valores humanos en este entorno digital. Como se ha explicado anteriormente, el humanismo tradicional se ha centrado en la importancia de la dignidad humana, el desarrollo personal, la ética y la construcción de una sociedad justa. El término "humanismo digital" surge entonces como una extensión del concepto de humanismo en el contexto de la era digital y la tecnología que busca abordar los desafíos y oportunidades que surgen en este nuevo entorno.

2.2. La relación del Humanismo con los Digital y la IA

La relación del humanismo con lo digital y la inteligencia artificial es un tema complejo y en constante evolución. Surgen de este modo interrogantes sobre cómo estas tecnologías pueden afectar y transformar la experiencia humana, las interacciones sociales y la comprensión del mundo.

Hace unos 200 años, la Revolución Industrial introdujo cambios significativos en la organización del trabajo y los métodos de producción. Surgió el sistema fabril, caracterizado por la producción en masa, la estandarización y una gran división del trabajo. Estas modificaciones condujeron a un aumento sin precedentes de la productividad. El sistema de puestos de trabajo se convirtió en central, donde el trabajo se agrupaba en ocupaciones que se compraban y vendían en el mercado laboral. Sin embargo, la digitalización, impulsada por tecnologías como la inteligencia artificial y el Big Data, tiene el potencial de alterar dicho sistema laboral (Samaan, 2021).

Por un lado, la inteligencia artificial es una tecnología de uso general que afecta a diversos sectores de la economía. Según la Comisión Europea, “la inteligencia artificial es la habilidad de una máquina de presentar las mismas capacidades que los seres humanos, como el razonamiento, el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de planear” (Parlamento Europeo, 2021). La IA capacita a los sistemas tecnológicos para percibir su entorno, interactuar con él, resolver problemas y llevar a cabo acciones específicas. Las máquinas reciben datos, ya sea preprocesados o recopilados a través de sus propios sensores, los procesan y responden en consecuencia. Aunque algunas tecnologías con capacidad de inteligencia han existido durante más de medio siglo, los avances en la capacidad de procesamiento de datos, la disponibilidad de grandes cantidades de información y los nuevos algoritmos han impulsado grandes avances en el campo de la IA en los últimos años.

Por otro lado, el Big Data o macrodatos permiten descentralizar la toma de decisiones y la coordinación. El concepto de Big Data se refiere al análisis de grandes volúmenes de datos. Estos conjuntos de datos son tan enormes que las aplicaciones de software tradicionales no pueden capturar, procesar y aprovecharlos en un tiempo razonable. Además, el término también engloba las tecnologías emergentes que permiten el almacenamiento y procesamiento de estos datos, así como el uso de la información obtenida a través de estas tecnologías (Universidad Complutense de Madrid, n.d.).

La automatización de tareas puede llevar a la descomposición de ocupaciones y puestos de trabajo. Esta revolución digital del trabajo desafía el paradigma del sistema laboral. Aunque es

teóricamente imposible que las sociedades se queden sin trabajo, pueden enfrentar dificultades en la coordinación del trabajo para satisfacer tanto las necesidades materiales como las humanísticas. No obstante, el sistema laboral también posee inconvenientes, como la prevalencia de "trabajos basura" y la insatisfacción con el trabajo. Por ello la digitalización puede ofrecer la oportunidad de crear un mecanismo de coordinación y remuneración del empleo mejor y más humano. Es posible una sociedad con un trabajo más significativo y satisfactorio, centrado en el cuidado, la educación, la cultura y la preservación del medio ambiente. Es decir, la revolución digital amenaza el sistema laboral, pero al mismo tiempo presenta una oportunidad de cambio positivo (Samaan, 2021).

Centrándonos ahora en el humanismo digital, se puede definir como una corriente de pensamiento que promueve la utilización de las tecnologías digitales para mejorar el bienestar de los seres humanos y proteger el medio ambiente, con especial atención a los intereses de las generaciones futuras. Sin embargo, rechaza enérgicamente un progreso tecnológico aislado y autosuficiente en la transformación digital. Se opone a la disminución de las capacidades humanas en la toma de decisiones y la adopción de medidas a través de la inteligencia artificial, tanto avanzada como limitada. Por último, se resiste a la idea de que el juicio y la autonomía humanos se vean eclipsados por máquinas que producen resultados predeterminados basados en entradas predefinidas.

La visión del humanismo digital exige abandonar por completo la mentalidad que considera que todo, incluida la naturaleza y los seres humanos, son meras máquinas. El mundo no puede reducirse a un reloj mecánico, y los seres humanos no deben considerarse meros autómatas. Aunque las máquinas pueden amplificar y extender la agencia humana y las capacidades creativas, no pueden sustituir el compromiso inherente de los agentes individuales y la responsabilidad colectiva de las sociedades humanas. Paradójicamente, las máquinas y las tecnologías digitales amplían el alcance de la responsabilidad individual y colectiva. La expansión de las posibilidades de interacción que facilitan las tecnologías digitales y el desarrollo de redes comunicativas e interactivas plantean nuevos retos al concepto de responsabilidad. El ser humano racional no puede eludir este compromiso simplemente delegándolo en sistemas autónomos, ya sean robots o sistemas de software de autoaprendizaje. El humanismo digital pretende reforzar la responsabilidad humana y aprovechar el potencial de la digitalización para aliviar la carga de conocimientos y cálculos innecesarios. Esto permite a los individuos centrarse en lo que realmente importa y contribuir a un futuro más compasivo y equitativo para la humanidad (Nida-Rümelin, 2021).

Ahora bien, es importante destacar que la capacidad de la IA para analizar datos y tomar decisiones basadas en la lógica de las máquinas suscita preocupación por la divergencia respecto a la inteligencia humana. Ejemplos como el proyecto "Sweaty", en el que un robot humanoide juega al fútbol de forma autónoma, demuestran que las máquinas funcionan estrictamente según su propia lógica. Por esta razón, el reto reside en controlar y garantizar la adhesión de las máquinas superinteligentes a los principios éticos, ya que la determinación normativa para todas las situaciones futuras es imposible.

El pensamiento humano, por su parte, incorpora habilidades sociales, conciencia ecológica, emociones y principios éticos, conformando nuestra visión del mundo y nuestro comportamiento social. Esto plantea dudas sobre si la inteligencia artificial puede comprender y explicar plenamente nuestra perspectiva humana, especialmente teniendo en cuenta la naturaleza sin emociones de la lógica de las máquinas y la intersección de las tecnologías informáticas con las humanidades en el campo de las Humanidades Digitales (Doherr, 2020).

Como se ha mencionado anteriormente, el Humanismo Digital surge para garantizar que el diseño y el control de la infraestructura digital se ajusten a los valores y necesidades humanos. Aunque los objetivos del Humanismo Digital cuentan con gran apoyo en la sociedad, hay cuestiones complejas que deben debatirse y resolverse. A continuación, se describen brevemente algunos de estos asuntos (Neidhardt et al., 2021):

- **Interdisciplinariedad:** el impacto de la digitalización es evidente en varios aspectos de nuestras vidas como la automatización del trabajo, los retos relacionados con la IA, las noticias falsas, la preocupación por la privacidad y la vigilancia digital. Estos desafíos requieren una amplia gama de enfoques interdisciplinarios para comprender y dar forma al futuro digital. Sin embargo, lograr una verdadera interdisciplinariedad conlleva sus propios retos, como la necesidad de un lenguaje común y la superación de las limitaciones del panorama actual de la investigación. La construcción de una base sólida para el Humanismo Digital requiere la colaboración y el intercambio entre disciplinas a lo largo de todo el proceso, de forma similar a como en la Revolución Industrial participaron no sólo ingenieros, sino también líderes intelectuales y sindicatos de trabajadores en la concepción de medidas de bienestar social.
- **Nuevas tecnologías para el bien:** El Humanismo Digital pretende no sólo abordar los aspectos negativos de las tecnologías de la información y la comunicación, sino también promover la innovación centrada en las necesidades humanas, con el fin último de crear una sociedad mejor. Puede parecer sencillo pero la realidad es más compleja. De hecho, la

desigualdad de ingresos ha aumentado en las principales economías avanzadas desde la década de 1980, coincidiendo con la digitalización en curso (Qureshi, 2017). Esta tendencia se ve influida por el principio de que las compañías que tienen éxito se llevan todos los beneficios, lo que provoca una brecha cada vez mayor dentro de la sociedad. Además, existe una creciente disparidad entre las empresas, ya que las organizaciones tecnológicas dominan los mercados bursátiles. Por el contrario, el crecimiento de la productividad se ha ralentizado, contradiciendo las expectativas anteriores. Como resultado, la distribución de la riqueza no se ha ampliado para beneficiar a la mayoría de la población como se había previsto.

- **Ética y responsabilidad:** La ética en la tecnología es una necesidad reconocida, ya que reconocemos el impacto de nuestras creaciones y nos esforzamos por desarrollar una tecnología acorde con las directrices éticas. Se plantean de este modo preguntas sobre la equidad, la privacidad, la transparencia y el impacto social de estas tecnologías. Se busca garantizar que se utilicen de manera ética y responsable, evitando daños y discriminación injusta. En el día a día, es común tener que interactuar con otras personas y tomar decisiones basadas en las interacciones sociales que observamos. Sin embargo, con la automatización de estas funciones a través de sistemas de inteligencia artificial, los individuos pueden preservar su anonimato y experimentar una mayor desconexión psicológica de las personas que son afectadas por sus acciones (González Arencibia y Martínez Cardero, 2020).

La mayor parte de la investigación en IA, sobre todo en aprendizaje automático, corre a cargo de grandes empresas de plataformas informáticas. Estas empresas poseen los datos y los recursos financieros necesarios para destacar en este campo. A menudo abogan por la autorregulación, anticipándose a una regulación externa excesiva. Esto plantea preocupaciones sobre la independencia de su investigación.

- **Ámbito económico:** La transformación digital tiene importantes implicaciones para la economía, que requieren un contexto histórico para comprender plenamente su impacto. La automatización y el potencial de la renta básica incondicional están reduciendo el valor de la mano de obra, lo que plantea interrogantes sobre el papel de los seres humanos en el proceso de producción y el valor de las empresas.

Las complicaciones surgen a medida que los datos personales se convierten en una contribución destacada de los individuos en este nuevo mundo digital, especialmente en la web. El valor generado está pasando del excedente creado por el trabajo humano al flujo continuo de datos, que abarca el comportamiento en línea de los individuos. Estos datos se aprovechan para desarrollar, entrenar y optimizar servicios basados en

IA, haciendo que los usuarios realicen un trabajo no remunerado. Los usuarios actúan simultáneamente como clientes, productos y recursos, lo que pone de relieve el papel central de las plataformas en línea. Comprender las nuevas reglas de la revolución digital impulsada por los datos y los mecanismos que la impulsan requiere enfoques complejos y novedosos.

Como conclusión, al igual que otros procesos socioeconómicos o sociotécnico-económicos, la transformación digital es un esfuerzo dialéctico lleno de contradicciones. Para construir una infraestructura técnica que beneficie a la sociedad, es necesario comprender la tecnología y contar con el apoyo de las personas. Por ello se requiere la comunicación científica y la participación ciudadana. El Humanismo Digital no se limita a la investigación, también abarca la innovación, la educación, la política y la comunicación pública y por este motivo requiere respuestas políticas.

2.3. Problemática de aplicación

Con el avance acelerado de la tecnología, nos encontramos ante un panorama donde la adopción masiva de sistemas de IA y automatización plantea desafíos éticos, sociales y técnicos que deben ser explorados y comprendidos de manera exhaustiva.

La evolución tecnológica conlleva amenazas éticas, especialmente en el ámbito de la inteligencia artificial y la posibilidad de un futuro transhumanista. Entre estos peligros se encuentran la creación de una especie nueva y la mejora del ser humano mediante la convergencia de la nanotecnología, biotecnología, tecnología de la información y ciencias cognitivas. Ante estos desafíos, se resalta la importancia de un diálogo amplio y responsable entre científicos, tecnólogos, juristas, políticos, representantes de la sociedad civil y expertos en ética y filosofía moral. Al igual que es necesario educar a la ciudadanía para que sea capaz de pensar críticamente sobre estos temas y estimular el discernimiento maduro en áreas tan complejas y trascendentales. La ética debe ser parte fundamental del diálogo y se deben tener en cuenta las distintas tradiciones culturales y religiosas de la humanidad (Fernández Fernández, 2021).

Se destacan algunas posibles consecuencias negativas de la tecnología como la pérdida de privacidad y seguridad de los datos, el sesgo y la discriminación algorítmica, la transparencia y responsabilidad de los sistemas de IA, el impacto en el mercado laboral y el riesgo de malas prácticas y crímenes cibernéticos.

- **Privacidad y seguridad de datos:** Con la creciente cantidad de datos generados y procesados por las nuevas tecnologías y los sistemas de IA, surgen interrogantes sobre cómo se almacenan, se accede y se utilizan estos datos, así como quién posee el control sobre ellos. Por un lado, la recopilación masiva de datos personales para entrenar algoritmos de IA plantea problemas de privacidad (Naciones Unidas, 2021). Los usuarios a menudo no son plenamente conscientes de la cantidad y la sensibilidad de los datos que se recopilan sobre ellos, lo que puede llevar a una pérdida de control sobre su información personal. Además, existe el riesgo de que los datos se utilicen de manera indebida o se compartan con terceros sin el consentimiento adecuado. Por otro lado, la seguridad de los datos es un aspecto crítico, ya que los sistemas de IA y las bases de datos asociadas pueden ser vulnerables a ataques cibernéticos. Los hackers pueden intentar acceder a datos confidenciales para su propio beneficio o para perjudicar a las personas o las organizaciones a las que pertenecen esos datos.

Para abordar este problema, es esencial implementar prácticas sólidas de protección de datos, como el anonimato y la encriptación, así como garantizar el consentimiento informado de los usuarios para la recopilación y el uso de sus datos (Mendoza Enríquez, 2021). También es fundamental que las organizaciones cumplan con regulaciones y leyes de privacidad de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos (se explicará con más detalle en el punto 2.4. *Limitaciones legales y éticas actuales en la UE*), para garantizar un enfoque ético y responsable en el manejo de la información personal.

- **Sesgo y discriminación:** Conforme la IA se integra en diversos aspectos de nuestra vida, desde la toma de decisiones en el ámbito laboral hasta la selección de contenidos en las redes sociales, existe el riesgo de que estas herramientas perpetúen y amplifiquen los sesgos y la discriminación existentes en la sociedad. El sesgo en los datos utilizados para entrenar algoritmos de IA puede ser una fuente importante de problemas. Los datos históricos reflejan las desigualdades y prejuicios presentes en la sociedad, lo que puede llevar a que los algoritmos aprendan y reproduzcan patrones discriminatorios (Dr Varsha, 2023). Por ejemplo, si los datos de contratación históricos muestran una preferencia por ciertos perfiles demográficos, un algoritmo de selección de candidatos podría perpetuar esa discriminación al recomendar candidatos similares.

Hoy en día, el papel de las personas que trabajan con algoritmos y datos es crucial para abordar los sesgos en la IA. Concienciar a estos profesionales sobre la importancia del equilibrio y la ecuanimidad en la toma de decisiones es fundamental. Por ello se debe reconocer que no hay una única verdad y se debe considerar el impacto de los

parámetros y algoritmos seleccionados en las personas afectadas. En el pasado, los ingenieros informáticos a menudo carecían de conocimientos en humanidades, pero con la IA se ha comprendido que estas áreas son esenciales para lograr un enfoque más completo y centrado en las personas (Aranda, 2019).

- **Responsabilidad y transparencia:** A medida que la IA se vuelve más omnipresente en diversas áreas, como la atención médica, las finanzas, la justicia penal y la toma de decisiones políticas, es esencial abordar quién es responsable de las acciones y elecciones tomadas por estos sistemas. Actualmente, las decisiones que afectan nuestras vidas se basan en modelos matemáticos programados y entrenados para tomar resoluciones autónomas, lo que dificulta la atribución de responsabilidad a un "sujeto responsable". Los programadores saben cómo diseñar la IA, pero no siempre pueden explicar sus decisiones. Además, la IA actual carece de conciencia e intencionalidad, y su opacidad dificulta la explicación de sus acciones (Sebio Martín, 2020). A pesar de las dificultades, se debe hacer responsable a los seres humanos de las acciones de la máquina.

La falta de transparencia y explicabilidad de los algoritmos, también conocida como opacidad, es un problema preocupante en el desarrollo y aplicación de la IA. Los algoritmos funcionan como cajas negras, lo que significa que no comprendemos completamente cómo toman sus decisiones. Esto puede resultar en veredictos o resoluciones sin posibilidad de objeción o recurso. Esta situación puede ser especialmente problemática cuando las decisiones afectan aspectos importantes de nuestras vidas, como préstamos o empleo, y pueden estar basadas en datos parciales o incorrectos. La ausencia de claridad también puede llevar a una desigualdad en el acceso a la información y al control sobre la tecnología. Por esta razón, es esencial dotar a los sistemas de IA con la capacidad de explicar sus resultados y procesos de manera comprensible para las personas afectadas. Además, en una sociedad globalizada, es crucial determinar y regular el nivel de riesgo que estamos dispuestos a asumir con la IA (Blázquez Ruiz, 2022).

- **Desplazamiento laboral:** Según las proyecciones del Foro Económico Mundial, para el año 2025 se espera que aproximadamente el 47% de los trabajos en todo el mundo estén automatizados, lo que representa un aumento del 14% con respecto a la situación en 2020. Este incremento en la automatización podría llevar a una pérdida significativa de empleos. Sin embargo, el Foro Económico Mundial también pronostica que en ciertas áreas se crearán nuevos puestos de trabajo adaptados a la nueva división entre máquinas y humanos (Fundació Factor Humà, 2022).

Si bien las nuevas tecnologías y la IA pueden proporcionar ventajas para las empresas, también implican desafíos en términos de costos, personal, formación y demostración de su eficacia para generar confianza en los consumidores. La aplicación de estas herramientas digitales ha llevado a la transformación de las relaciones humanas en el trabajo por lo que es indispensable proponer nuevos modelos que promuevan la formación continua de los trabajadores, así como una economía colaborativa (Granados Ferreira, 2022). Actualmente, existe un riesgo de polarización económica, ya que los trabajadores reemplazados por una máquina pueden no tener las habilidades o la capacitación necesaria para acceder a nuevos empleos en industrias en desarrollo. Por ello, es necesario promover políticas que fomenten la creación de nuevos empleos en sectores emergentes y faciliten la transición de los trabajadores afectados hacia nuevas oportunidades laborales.

- **Malas prácticas y crímenes cibernéticos:** Representan un conjunto de acciones ilícitas o inmorales que aprovechan las capacidades tecnológicas para obtener beneficios ilegales o causar daño. Algunas de las malas prácticas y crímenes cibernéticos más comunes relacionados con la IA son: ciberataques, phishing, robo de datos, manipulación de algoritmos, espionaje cibernético y violación de privacidad.

Actualmente, existen iniciativas para hacer frente a estos desafíos éticos y proteger los valores morales en el contexto de la ciber-sociedad. La rápida evolución de las nuevas tecnologías y la IA ha superado la capacidad de las leyes y regulaciones existentes para abordar adecuadamente sus implicaciones. Es por ello necesario establecer un marco legal claro y actualizado que guíe su aplicación y mitigación de riesgos.

2.4. Limitaciones legales y éticas actuales en la UE

Partiendo de las conclusiones del apartado anterior, surge una clara necesidad de abordar tanto la dimensión ética como el Ciber Derecho¹ en el contexto de la evolución de la sociedad cibernética y la IA. Es indispensable articular un conjunto de valores éticos conocidos de manera creativa y ajustada a las circunstancias de la Ciber Sociedad.

En la actualidad, múltiples acciones tanto políticas como académicas buscan establecer guías éticas y normativas para la Inteligencia Artificial y la tecnología en general. Estos esfuerzos se

¹ El Ciber Derecho, también conocido como Derecho Cibernético o Derecho Digital, es una rama del derecho que se ocupa de regular y abordar cuestiones legales relacionadas con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el entorno digital (Stückelberger & Duggal, 2018).

orientan a garantizar la protección de los derechos individuales y colectivos, promover la inclusión y el bienestar social, y construir un mundo más justo y sostenible para todos.

Concretamente, la academia avanza en la reflexión y propuestas sobre la Ética Tecnológica, Ética de la Inteligencia Artificial, Ética de los Algoritmos y otros temas relacionados, buscando aprovechar las oportunidades de la digitalización para crear un mundo más humano y ético (Fernández Fernández, 2021). En un estudio académico (Jobin et al., 2019) se analizaron 84 guías éticas sobre Inteligencia Artificial y se identificaron 9 principios éticos comunes como transparencia, justicia y equidad, no maleficencia, privacidad, libertad y autonomía, veracidad, sostenibilidad, dignidad y solidaridad. En Viena (Austria) en 2019, un grupo de académicos redactó y publicó el "Manifiesto de Viena sobre Humanismo Digital" (Akkermans et al., 2019). En este manifiesto se destacó la importancia de poner al ser humano en el corazón del avance tecnológico, con el propósito de enfocarse en el bienestar de las personas, en el desarrollo y en la utilización de tecnologías digitales. El manifiesto proclama una serie de principios con el objetivo de: 1) Promover la democracia e inclusión en las tecnologías digitales. 2) Proteger la privacidad y libertad de expresión. 3) Establecer regulaciones transparentes y justas. 4) Intervenir en monopolios tecnológicos. 5) Tomar decisiones que afecten los derechos humanos con responsabilidad humana. 6) Fomentar una educación tecnológica con conciencia ética y social.

En el ámbito político, la UE tiene la intención de establecer regulaciones para las nuevas tecnologías y la IA como parte de su estrategia digital, con el fin de asegurar que se desarrollen y utilicen de manera óptima y segura. Para ello tiene previsto aprobar la primera ley integral sobre IA a nivel mundial, la Ley de Inteligencia Artificial (Parlamento Europeo, 2023). En abril de 2021, la Comisión Europea presentó la primera propuesta regulatoria de la UE para la IA. La legislación propuesta analizará y clasificará los sistemas de IA según el riesgo y establecerá obligaciones para proveedores y usuarios. Además, los sistemas de IA deberán ser supervisados por personas. Los sistemas clasificados de alto riesgo, como la identificación biométrica en tiempo real, serán evaluados antes de su comercialización. La IA generativa como ChatGPT deberá ser transparente en su origen y datos utilizados. Los sistemas de riesgo limitado deberán cumplir unos requisitos mínimos de transparencia para que los usuarios tomen decisiones informadas. El Parlamento también busca establecer una definición coherente y neutral desde el punto de vista tecnológico de la inteligencia artificial, que pueda ser aplicada a futuros sistemas de IA. La legislación se encuentra en proceso de negociación en el Consejo de la UE para llegar a un acuerdo a finales de este año.

El 15 de diciembre de 2022, el Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión de la Unión Europea firmaron la Declaración Europea sobre los Derechos y Principios Digitales en la Década Digital. El presente documento destaca los valores y derechos fundamentales que la UE promueve en el contexto de la transformación digital. La UE considera que la digitalización ofrece oportunidades para una mejor calidad de vida, crecimiento económico y sostenibilidad, pero también plantea desafíos. Es esencial que los derechos humanos, el Estado de Derecho, la igualdad, la solidaridad y la protección de datos se apliquen de manera coherente tanto en el mundo digital como fuera de línea. La Declaración se basa en principios democráticos y en el respeto de los derechos individuales. Además, busca guiar a los responsables políticos y a las empresas en la toma de decisiones relacionadas con la transformación digital. También se promoverá esta Declaración en las relaciones internacionales para fomentar un enfoque global centrado en los derechos humanos en la digitalización (Comisión Europea, 2022a).

Actualmente, la UE cuenta con el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), que es una ley de privacidad y protección de datos que entró en vigor en mayo de 2018. Su objetivo principal es proteger los datos personales y la privacidad de los ciudadanos de la UE y regular el tratamiento de datos por parte de las empresas y organizaciones (Diario Oficial de la Unión Europea, 2016).

También cabe mencionar el Reglamento de Servicios Digitales (DSA) o Ley de Servicios Digitales, que comenzó a aplicarse el 16 de noviembre de 2022 e introduce nuevas normas con el objetivo de salvaguardar los derechos fundamentales de los ciudadanos de la UE en el entorno en línea. Por otro lado, el Reglamento de Mercados Digitales (DMA) o Ley de Mercados Digitales, que entró en vigor el 1 de noviembre de 2022, establece condiciones de competencia justas para las empresas de la UE mediante la regulación de las grandes organizaciones tecnológicas (Comisión Europea, 2023b).

En conclusión, la convivencia de la nueva generación de robots con los humanos plantea diversos desafíos y riesgos que requieren soluciones regulatorias. Algunos de los aspectos clave que deben ser abordados por la normativa incluyen la fiabilidad de los sistemas internos de los robots, la imprevisibilidad de su comportamiento, la identificación y condición jurídica de los robots, así como la regulación del tránsito y ocupación de espacios públicos por robots. La IA y la autonomía creciente de las máquinas automatizadas también plantean preguntas sobre su responsabilidad legal en caso de actos u omisiones. Además, es esencial abordar temas de seguridad, como la protección de datos y la prevención de ciberataques. Por ello es necesario regular tanto el diseño como la fabricación de los robots (Santos González, 2017). El futuro

marco normativo de la Unión Europea en relación con las nuevas tecnologías y la IA es probable que siga centrándose en garantizar un equilibrio entre el fomento de la innovación y el crecimiento tecnológico garantizando la protección de los derechos fundamentales de los ciudadanos.

3. Análisis del uso y prácticas digitales en el ámbito de los RR. HH.

Una vez expuesta la relación entre el concepto de humanismo y la tecnología digital, así como sus posibles limitaciones, el objetivo principal de este capítulo es examinar y comprender en profundidad el uso y las prácticas digitales que las empresas están implementando hoy en día en el departamento de RR. HH. Para alcanzar dicho fin, en este capítulo se analizarán las nuevas tendencias digitales en el área de los RR. HH. a través del estudio de casos de buenas y malas prácticas en la selección y evaluación del personal. Además, se llevarán a cabo entrevistas cualitativas a expertos para obtener una visión integral y enriquecedora de la interrelación entre el entorno de RR. HH. y las nuevas prácticas digitales; así como un cuestionario de opinión online para conocer el sentimiento general de los empleados acerca del uso de las nuevas tecnologías en su trabajo.

3.1. Avances emergentes en el área de RR. HH.

3.1.1. Evolución del contexto laboral y futuro modelo organizativo de RR. HH.

El mundo laboral se encuentra en constante evolución y cambio, impulsado por avances tecnológicos, nuevas formas de organización y las demandas cambiantes del mercado. Cada vez es más notable como el crecimiento del empleo se concentra en puestos de trabajo altamente cualificados (tecnología, salud, ingeniería y ciencia) mientras que el número de ocupaciones no especializadas (funciones de apoyo de oficina, servicio de comida o trabajo de producción) está disminuyendo. Del mismo modo, algunas categorías laborales experimentarán un crecimiento diferencial. Este es el caso de los profesionales del campo de salud debido al envejecimiento de la población o los mozos de almacén a raíz de la expansión del e-commerce (McKinsey & Company, 2023).

Si bien el futuro del trabajo ya estaba cambiando antes de que la pandemia de COVID-19 irrumpiera y alterara nuestras vidas, se han identificado tres tendencias claras que han experimentado un impulso significativo como resultado de la crisis sanitaria, repercutiendo en el ámbito laboral:

- Las organizaciones seguirán apostando por el trabajo remoto y las reuniones virtuales, aunque seguramente con menos intensidad que durante la pandemia. El trabajo híbrido se ha vuelto un elemento clave en el entorno laboral brindando flexibilidad y adaptabilidad tanto a empleados como a las empresas (Meister, 2023).

- En términos generales, la productividad y el rendimiento de los empleados ha disminuido en los últimos dos años. Además, los niveles de estrés en el trabajo han aumentado notablemente tras el COVID-19. Por esta razón, las empresas han manifestado su voluntad de asegurar la conciliación laboral de sus empleados, así como ofertar servicios relacionados con el bienestar físico y emocional (consultas con profesionales de la salud como nutricionistas, psicólogos o médicos) (McRae et al., 2023).
- La pandemia ha acelerado la adopción de tecnologías digitales, incluyendo la automatización y la inteligencia artificial. Estas herramientas están siendo adoptadas por las organizaciones para mejorar su eficiencia, reducir costes, aumentar la productividad y tomar decisiones más informadas.

Analizando en más profundidad el departamento de RR. HH. en las empresas, se ve como en las últimas décadas ha experimentado una transformación considerable. Ha dejado de ser meramente responsable de labores administrativas y de gestión del personal para convertirse en un componente estratégico fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Para que este cambio sea posible, es necesaria una transformación en un nuevo modelo operativo de RR. HH.

A partir de la década de los 90, las empresas adoptaron el enfoque organizativo propuesto por Dave Ulrich en sus departamentos de Recursos Humanos, con el objetivo de alinear de manera efectiva la función de RR. HH. con las demandas y requerimientos del negocio. Este modelo operativo se apoya en tres ejes: los Socios Empresariales de RR. HH. (desempeñan un papel estratégico), los Centros de Excelencia (equipos de expertos con la función de aportar una ventaja competitiva al negocio) y los Centros de Servicios Compartidos (encargados de la gestión administrativa). No obstante, los nuevos retos a los que se enfrentan las organizaciones en el siglo XXI con relación a la gestión de RR. HH. han demostrado que el modelo de Ulrich puede ser ineficiente (Geller y Mazor, 2011).

Según un artículo (Durth et al., 2022), publicado por la empresa de consultoría estratégica McKinsey varios directores de Recursos Humanos de Europa y Estados Unidos coinciden en los siguientes aspectos, claves para garantizar el éxito de un nuevo modelo organizativo:

- La digitalización impulsará la importancia de los Recursos Humanos al **automatizar tareas rutinarias** y utilizar de manera efectiva los **datos de los empleados** para la toma de decisiones más informadas. De esta forma, los socios de negocio de RR. HH. podrán centrarse exclusivamente en ayudar a la alta dirección.

- La implementación de **métodos ágiles** para asegurar la priorización de los recursos humanos disponibles y una rápida reasignación de recursos cuando sea necesario, facilitando así un ritmo de cambio acelerado tanto en la organización como en la forma de trabajo de las personas.
- Los Recursos Humanos se enfocarán y organizarán en base a la **experiencia del empleado**, poniendo énfasis en lo que es más relevante para los trabajadores, especialmente durante etapas críticas como el proceso de contratación y la incorporación a la empresa.
- Apuesta por la creación de grupos de profesionales que se enfoquen en abordar las **prioridades estratégicas específicas y transversales** de RR. HH., desde el inicio hasta el fin.
- Brindar **servicios personalizados** de Recursos Humanos para satisfacer las diversas expectativas de personalización que existen en la actualidad.

Estas cinco transformaciones innovadoras han permitido a las empresas la oportunidad de reconsiderar cómo gestionan a sus empleados y a encontrar nuevas formas de hacerlo de manera efectiva. En el artículo mencionado anteriormente, se identificaron cinco modelos organizativos de RR. HH. emergentes que se explican a continuación.

Ulrich +

Este nuevo enfoque es una adaptación del tradicional modelo de Ulrich, en el cual los Socios Empresariales de RR. HH. se enfocan en áreas especializadas y asumen responsabilidades operativas de los Centros de Excelencia. A su vez, los Centros de Excelencia se transforman en equipos de expertos selectos y colaboran estrechamente con los socios empresariales de RR. HH. Además, cuentan con el respaldo de servicios empresariales globales y una sólida base de operaciones digitales. Numerosos líderes de RR. HH. opinan que el modelo tradicional de Ulrich no satisface los desafíos actuales de RR. HH., ya que los Socios Empresariales no tienen el tiempo ni las habilidades para estar al tanto de los avances en este campo.

Agile

En este modelo, se reduce la cantidad de Socios Empresariales de RR. HH. que se enfocan en ofrecer asesoramiento a la alta dirección, mientras que los expertos de los Centros de Excelencia se concentran en áreas como datos y análisis, planificación estratégica de la fuerza laboral, e inclusión y diversidad. Los recursos no empleados se direccionan para desarrollar proyectos interdisciplinarios. Los directores de RR. HH. que están a favor de este modelo operativo creen que el departamento de RR. HH. necesita acelerar para mantenerse al día.

EX-driven

Este enfoque tiene como objetivo ayudar a los directivos de RR. HH. a obtener una ventaja competitiva al brindar una experiencia del empleado de alta calidad. Esto supone asignar recursos significativos a los procesos que contribuyan a una mejor experiencia del empleado. Las empresas que adoptan este modelo confían y dependen en gran medida en el talento de sus trabajadores, con un conjunto de habilidades claramente definidas.

Leader-led

En este modelo, los líderes de Recursos Humanos delegan la responsabilidad de las funciones de RR. HH. a la empresa, incluyendo la contratación, la integración y los presupuestos de desarrollo. Esto permite que los líderes de departamento tengan acceso a herramientas de RR. HH. y apoyo administrativo. Este modelo también conlleva la necesidad de tomar decisiones difíciles sobre la supresión de políticas de recursos humanos que no tienen carácter legalmente obligatorio.

Machine-powered

Mediante este modelo, se fomenta la utilización de algoritmos para la selección del talento, la evaluación de necesidades de desarrollo individual y el análisis de las causas fundamentales de la ausencia y el desgaste. Esto facilita que los empleados reciban asesoramiento y orientación por parte de los profesionales de RR. HH. Conforme la transformación digital redefine todos los aspectos de la empresa (incluyendo el campo de los RR. HH.), los directores de Recursos Humanos están explorando cómo sacar provecho de las capacidades del análisis avanzado, la Inteligencia Artificial y el aprendizaje automático para obtener resultados más efectivos en la toma de decisiones. Este enfoque supone un desafío para las funciones de RR. HH. en las empresas ya que estas deben reentrenar a su fuerza laboral y construir experiencia analítica.

Una vez identificados los distintos modelos organizativos es misión de la empresa implementar aquel que mejor se adapte a las necesidades estratégicas y características del negocio.

3.1.2. Transformación Digital en los RR.HH.

En el entorno empresarial actual, la gestión de los Recursos Humanos ha experimentado una transformación significativa impulsada por el avance de las tecnologías digitales. Estas nuevas tendencias digitales están revolucionando la forma en que las organizaciones administran y potencian su talento humano. En concreto, el uso de prácticas digitales en el área de RR. HH. ha

transformado la forma en que se recluta, se selecciona, se capacita y se evalúa al personal (Puente Peñuela, 2022).

Surge de este modo el concepto HR Tech que engloba el uso de tecnologías digitales innovadoras, enfoques de trabajo y tendencias para revolucionar la metodología de gestión de las personas. Cabe destacar que el proceso de Transformación Digital en el área de RR.HH. conlleva tanto una perspectiva externa como interna que se detalla a continuación (Díaz, 2022):

- Visión externa: las áreas de gestión de personal deben adaptarse a la creciente demanda de talento digital y revisar sus estrategias para atraer y retener a estos profesionales. Asimismo, es importante integrar a los expertos en RR. HH. en equipos ágiles y fomentar una Cultura Digital en toda la organización.
- Visión interna: los RR. HH. deben centrarse en su reestructuración interna e implementar nuevas prácticas como el Employee Centricity, Employee Journey, Candidate Experience y el Digital Employer Branding. También es fundamental implementar recursos digitales como el Digital Workplace, la inteligencia artificial en el reclutamiento y el uso de chatbots para la atención digital.

Para operar de manera efectiva en este nuevo entorno, las organizaciones deben adaptarse y convertirse en entidades digitales. Ser una organización digital implica mucho más que el mero uso de tecnología. Significa adoptar una mentalidad digital, integrando la tecnología en todos los aspectos del negocio y aprovechando su potencial para mejorar la eficiencia, la agilidad y la experiencia del cliente. Como se ha mencionado anteriormente, esto implica integrar la tecnología en todas las áreas de la organización, desde la comunicación interna y la colaboración hasta la gestión de procesos y la toma de decisiones (Zhang & Chen, 2023). Asimismo, según una encuesta realizada por la empresa Deloitte en el año 2021 (“Digital Transformation Executive Survey”), más de la mitad de las empresas espera que en los próximos 5 años, su principal competidor sea una nueva startup o una empresa “nativa digital” existente (Deloitte, 2021).



Ilustración 1: Principal competidor que esperan las empresas en el futuro. Fuente: (Deloitte, 2021).

Este mismo estudio reflejaba como las organizaciones esperaban aumentar en el próximo año alrededor de un 15% el presupuesto destinado a la Transformación Digital. No obstante, numerosas empresas todavía se encuentran atrapadas en un ciclo interminable de realizar acciones digitales sin lograr una auténtica transformación tecnológica. En lugar de cambiar su mentalidad y adoptar nuevos modelos de negocio, operativos y centrados en el cliente, se limitan a realizar actividades superficiales que dan la ilusión de ser digitales. De este modo, es esencial romper con esta dinámica y enfocarse en una verdadera mentalidad digital que impregne todas las áreas de la organización.

3.1.3. Nuevas tendencias digitales en el área de los RR. HH.

Los avances digitales actuales están generando un cambio significativo en la gestión de los recursos humanos en las empresas. Estas innovaciones tecnológicas utilizan herramientas digitales para potenciar la eficiencia, el rendimiento y la satisfacción de los empleados en el ámbito de RR. HH. Una de las tendencias que está en auge es la Inteligencia Artificial (IA).

La IA se refiere a la capacidad de las máquinas para realizar tareas que requieren de inteligencia humana, como el aprendizaje, la adaptación y la toma de decisiones. En el ámbito de los RR. HH., la IA está siendo aplicada de diversas formas para mejorar y agilizar los procesos relacionados con la gestión del talento (Votto et al., 2021). Algunas de las áreas en las que se está utilizando la IA incluyen:

- **Reclutamiento y selección:** La IA puede ayudar a identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados para una posición, mediante la clasificación automática de currículums, el análisis de perfiles en redes sociales y la realización de entrevistas virtuales (Palos-Sánchez et al., 2022).
- **Onboarding y capacitación:** La IA puede proporcionar un proceso de incorporación más personalizado y eficiente para los nuevos empleados, ofreciendo recursos de aprendizaje adaptados a sus necesidades y brindando retroalimentación continua.
- **Analítica de datos de RR. HH.:** La IA permite analizar grandes volúmenes de datos relacionados con la gestión del talento, identificando patrones, tendencias y predicciones que ayudan a tomar decisiones más informadas y estratégicas.
- **Chatbots y Asistentes Virtuales:** Están basados en IA y se utilizan para brindar respuestas automatizadas a consultas comunes de los empleados, como preguntas sobre políticas internas, beneficios o procedimientos. Los chatbots tienen la capacidad de interactuar con los empleados a través de plataformas de mensajería instantánea o interfaces de voz (Saz, 2021).
- **Gestión del rendimiento:** La IA puede evaluar el desempeño de los empleados de forma objetiva, identificando fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

La implementación de la IA en RR. HH. tiene como objetivo mejorar la eficiencia, la precisión y la experiencia del empleado, liberando tiempo para que los profesionales de RR. HH. se centren en actividades más estratégicas y de valor agregado. Sin embargo, es importante tener en cuenta los aspectos éticos y de privacidad al utilizar la IA en el ámbito laboral.

La IA tiene una estrecha relación con otras tendencias digitales en el área de los recursos humanos, potenciando su impacto y aplicaciones. A continuación, se explican varias de estas nuevas tecnologías:

Sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS)

Los sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS, por sus siglas en inglés) son plataformas tecnológicas diseñadas para ayudar a las organizaciones en la administración eficiente de sus procesos de recursos humanos. Estos sistemas integran diversas funciones relacionadas con la gestión de personal en una sola plataforma centralizada, lo que facilita el acceso y la organización de la información del personal (Caro, 2022).

Los HRMS suelen ofrecer una amplia gama de características y módulos que abarcan áreas clave de los recursos humanos (Boon et al., 2019), como:

- **Administración de empleados:** Gestión de información personal y profesional de empleados, incluyendo contacto, historial laboral y evaluaciones.
- **Nóminas y beneficios:** Facilita la gestión de salarios, impuestos y prestaciones, generando informes relacionados.
- **Gestión del tiempo y asistencia:** Control de horarios, vacaciones, ausencias y permisos de los empleados.
- **Reclutamiento y selección:** Herramientas para gestionar procesos de reclutamiento, candidatos y entrevistas.
- **Desarrollo y capacitación:** Planificación y seguimiento de programas de formación y evaluación de resultados.
- **Análisis e informes:** Generación de informes personalizados y análisis de datos clave de recursos humanos.

La implementación de un HRMS puede brindar diversos beneficios a las organizaciones, como la automatización de tareas administrativas, la mejora de la precisión y la consistencia de los datos, la optimización de los procesos de recursos humanos y la facilitación del acceso a la información para empleados y gerentes (Wang et al., 2021). Estos sistemas ofrecen una gestión más estructurada mediante la implementación de módulos especializados que digitalizan funciones específicas. Algunos ejemplos de este tipo de tecnologías son:

- **Robotic Process Automation (RPA):** Consiste en el uso de software o "robots" para realizar tareas repetitivas y basadas en reglas. Por ejemplo, es posible utilizar robots para extraer información de documentos, procesar solicitudes de empleo o generar informes de manera automatizada (Wolf, 2019).
- **Workflow Automation:** Se refiere a la automatización de flujos de trabajo y procesos. Es decir, se puede configurar un flujo de trabajo automatizado para el proceso de reclutamiento, en el cual las solicitudes de empleo se envían automáticamente a los responsables, se programan entrevistas y se generan notificaciones.
- **Self-Service Portals:** Estos portales permiten a los empleados acceder y gestionar de forma autónoma ciertas tareas y servicios relacionados con los RR. HH. Por ejemplo, los empleados pueden solicitar vacaciones, actualizar su información personal o acceder a sus recibos de pago a través de un portal en línea.

Existen diferentes proveedores de software basado en la nube que ofrecen soluciones de HRMS como Workday HCM, Oracle HCM Cloud y SAP SuccessFactors entre otros. La elección de uno de estos sistemas depende de los requisitos específicos de cada empresa.

Plataformas de reclutamiento en línea (e-recruiting)

Las plataformas de reclutamiento en línea también conocidas en inglés como e-recruiting, son herramientas digitales que facilitan el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de internet. Estas plataformas ofrecen un entorno virtual donde las empresas pueden publicar sus ofertas de empleo y gestionar todo el proceso de reclutamiento, desde la captación de candidatos hasta la selección final.

Algunas características y funcionalidades comunes de las plataformas de reclutamiento en línea incluyen la publicación de ofertas de empleo, la búsqueda y filtrado de candidatos que se ajusten a los criterios deseados, la gestión y comunicación con los candidatos (permiten establecer comunicación directa con los candidatos, ya sea a través de mensajes internos, correos electrónicos o incluso video entrevistas en línea) así como la evaluación y seguimiento del proceso de selección (Bretones, 2008). Por último, cabe destacar que algunas plataformas de reclutamiento en línea se integran con sistemas de gestión de talento o de recursos humanos existentes en la empresa, lo que permite una gestión más eficiente y un flujo de datos más fluido.

El uso de este tipo de plataformas de reclutamiento en línea ofrece numerosos beneficios a las empresas, como la ampliación del alcance y la visibilidad de las ofertas de empleo, la agilización del proceso de selección, la posibilidad de acceder a un amplio pool de candidatos y la capacidad de tomar decisiones basadas en datos y análisis. Empresas como LinkedIn Recruiter, Indeed y Glassdoor son algunos ejemplos de plataformas (Gan Estaún, 2017).

People Analytics

El People Analytics, también conocido como análisis de personas o análisis de recursos humanos, es una disciplina que utiliza datos y análisis para comprender y optimizar el rendimiento de los empleados y la gestión de recursos humanos en una organización. Consiste en recopilar, analizar y visualizar datos relacionados con el personal, como información demográfica, desempeño laboral, satisfacción del empleado, rotación de personal, entre otros (Polzer, 2022).

Al aplicar el People Analytics, las organizaciones pueden obtener una visión más profunda del rendimiento de los empleados, identificar factores que contribuyen al éxito o fracaso de un empleado, predecir comportamientos futuros y tomar medidas proactivas para mejorar la gestión del talento. También puede ayudar a identificar brechas de habilidades, evaluar el impacto de las políticas de recursos humanos y medir el retorno de la inversión en iniciativas relacionadas con el personal (Peeters et al., 2020).

Algunas técnicas analíticas avanzadas son la minería de datos, el aprendizaje automático y el modelado estadístico. Estas herramientas ayudan a tomar decisiones basadas en datos para mejorar la gestión del talento y la planificación de la fuerza laboral.

Plataformas de aprendizaje en línea (e-learning)

Las plataformas de aprendizaje en línea, también conocidas como plataformas de e-learning, son herramientas digitales que facilitan la impartición y el acceso a cursos, capacitaciones y materiales educativos a través de internet. Estas plataformas ofrecen un entorno virtual donde los usuarios pueden acceder a contenidos de aprendizaje, interactuar con instructores o facilitadores, y participar en actividades de aprendizaje de manera flexible y conveniente (Giannakos et al., 2022). Ejemplos claros de este tipo de tecnología son las empresas Coursera, Udemy, edX y LinkedIn Learning.

Algunas características y funcionalidades comunes de las plataformas de aprendizaje en línea incluyen el acceso a cursos y contenidos muy variados, la interactividad y participación entre los participantes y los instructores y la posibilidad de seguir tu progreso. Además, se incluyen pruebas y evaluaciones para medir el nivel de comprensión y retención del contenido. Los usuarios pueden aprender a su propio ritmo, adaptando el proceso de aprendizaje a sus necesidades y preferencias. Tienen también la posibilidad de obtener certificaciones o reconocimientos una vez que completen con éxito los cursos.

Gamificación

La gamificación es otra de las tendencias que se ha extendido en el ámbito de los RR.HH. como una herramienta efectiva para mejorar la participación, la motivación y el compromiso de los empleados (Murawski, 2021). A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo se utiliza la gamificación en RRHH:

- **Proceso de reclutamiento:** La gamificación se utiliza para hacer que el proceso de reclutamiento sea más interactivo y atractivo tanto para los reclutadores como para los candidatos. Se pueden diseñar juegos o actividades que evalúen las habilidades de los candidatos y les permitan demostrar su idoneidad para un determinado puesto.
- **Capacitación y desarrollo:** La gamificación se utiliza para mejorar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo de los empleados. Mediante la incorporación de elementos de juego, como puntos, niveles, desafíos y recompensas, se fomenta la participación de los empleados en el proceso de aprendizaje. Esto puede incluir juegos

de simulación, preguntas y respuestas interactivas, o actividades de resolución de problemas.

- **Evaluación del desempeño:** La gamificación se puede utilizar para que el proceso de evaluación del rendimiento sea más interesante y motivador para los empleados. De este modo, se pueden establecer sistemas de recompensas y reconocimiento basados en el logro de objetivos o el cumplimiento de indicadores clave de desempeño (Muñoz, 2021).

La gamificación en RR. HH. tiene como objetivo principal hacer que las actividades y los procesos sean más atractivos, participativos y motivadores para los empleados buscando aumentar su implicación y compromiso con la organización.

Tras explicar brevemente las nuevas tendencias digitales en el ámbito de los RR. HH., en el siguiente apartado se procederá a investigar acerca de casos de éxito en empresas concretas que hayan aplicado alguna de estas tecnologías a la hora de gestionar su plantilla.

3.2. Estudio de casos de buenas y malas prácticas: selección y evaluación del personal

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, las empresas están incrementando la adopción de nuevas tecnologías digitales en el ámbito de los Recursos Humanos, específicamente en la selección y evaluación del talento. Estas tecnologías han demostrado ser eficaces para mejorar la eficiencia, la precisión y la experiencia tanto para los reclutadores como para los candidatos. A continuación, se detallarán algunos casos de éxito en empresas a la hora de seleccionar y evaluar a su equipo.

3.2.1. Prácticas exitosas en organizaciones en la selección y evaluación de su plantilla

Caso Unilever

Unilever, una empresa multinacional británica enfocada en la comercialización de bienes de consumo, ha desarrollado un proceso de selección de talento altamente estructurado y eficaz. Su objetivo se centra en identificar y atraer a los mejores candidatos que se ajusten a su cultura y valores, así como a las necesidades específicas de cada puesto. Para ello, la empresa ha establecido asociaciones estratégicas con proveedores de servicios digitales de recursos humanos, como Pymetrics y HireVue y así transformar los primeros pasos de su proceso de selección.

Unilever no solicita el currículum vitae a los candidatos, sino que únicamente requiere su perfil de LinkedIn. Los aspirantes deberán compartirlo una vez accedan a las vacantes mediante publicaciones de Facebook o LinkedIn. Posteriormente, deberán participar en una serie de juegos basados en la neurociencia cognitiva en la plataforma Pymetrics. Si sus resultados coinciden con el perfil requerido para una posición específica, pasan a una entrevista en línea a través de HireVue. Durante esta entrevista, los candidatos graban sus respuestas a preguntas predeterminadas, y la tecnología analiza diversos elementos como palabras clave, entonación y lenguaje corporal; tomando notas para el gerente responsable del proceso de contratación (Unilever, 2023) .

Finalmente, si el candidato ha superado con éxito las etapas anteriormente explicadas, será invitado a una oficina de Unilever donde podrá experimentar lo que sería un día de trabajo real en la empresa antes de tomar la decisión final de contratación.

Tras un año de implantación de este nuevo proceso de reclutamiento, la empresa publicó los siguientes beneficios (Feloni, 2017):

- El número de candidatos que aplicó a través de este nuevo proceso durante los primeros 90 días de su difusión se duplicó.
- El tiempo medio de contratación de los aspirantes se redujo en un 75% con el consiguiente ahorro de tiempo empleado por los reclutadores.
- El porcentaje de ofertas que se realizaron a los candidatos que llegaron a la etapa final aumentó de un 63% a un 80%. Además, la tasa de aceptación de estas propuestas también mejoró, pasando del 64% al 82%.

Caso IBM

La empresa tecnológica multinacional estadounidense IBM ha desarrollado una solución de Inteligencia Artificial denominada Watson Recruitment que se enfoca en mejorar los procesos de selección y contratación de personal. Mediante la aplicación de tecnologías avanzadas, como el procesamiento del lenguaje natural y el aprendizaje automático, Watson Recruitment tiene como objetivo agilizar y optimizar la gestión del talento en las organizaciones (IBM, 2023).

Esta herramienta utiliza algoritmos de análisis para examinar y evaluar de manera automatizada los currículums vitae y perfiles de los candidatos con el fin de extraer información relevante como las habilidades, experiencia laboral, educación y logros. Además, la plataforma es capaz

de comparar automáticamente estos datos con los requisitos del puesto y las necesidades específicas de la empresa.

Una de las principales ventajas de Watson Recruitment es su capacidad para realizar una selección inicial más eficiente y precisa permitiendo a los reclutadores enfocarse en actividades estratégicas y de valor añadido. Además de la revisión de currículums, Watson Recruitment también puede realizar análisis de personalidad y evaluaciones cognitivas.

Otra característica destacada de Watson Recruitment es su capacidad para aprender y mejorar con el tiempo. A medida que la solución se expone a más datos y ejemplos de éxito, puede ajustar sus algoritmos y criterios de evaluación para obtener resultados aún más concisos (Lopez, 2018).

Además de este servicio digital, IBM ha creado una solución de análisis de datos y talento conocida como IBM Watson Talent Insights. Esta herramienta también utiliza inteligencia artificial y análisis de datos para proporcionar a las organizaciones información acerca de su fuerza laboral y su gestión del talento. Watson Talent Insights recopila y procesa una amplia variedad de datos relacionados con el personal, como información demográfica, historiales laborales, habilidades, rendimiento y satisfacción laboral.

Una de las características principales de Watson Talent Insights es su capacidad para identificar patrones y tendencias en los datos ya que puede analizar grandes volúmenes de información y revelar correlaciones que pueden ser difíciles de detectar manualmente. Por ejemplo, puede identificar qué habilidades son más demandadas en la organización, qué factores influyen en la rotación de personal o qué características tienen los empleados más exitosos en determinadas funciones (Intec, 2023).

Caso Accenture

El sistema "Performance Achievement" de la empresa multinacional de consultoría estratégica Accenture, es una plataforma diseñada para la gestión del desempeño y el desarrollo de los empleados. Una de las características destacadas de esta solución es su enfoque en la retroalimentación continua donde los empleados y los líderes pueden registrar y compartir comentarios y evaluaciones sobre el desempeño en tiempo real. Esto fomenta una cultura de retroalimentación abierta y constructiva que permite a los equipos obtener información sobre sus fortalezas y áreas de mejora de manera regular, en lugar de esperar a las revisiones anuales.

Además, "Performance Achievement" permite establecer objetivos claros y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Es decir, los empleados pueden establecer metas

individuales, que luego son revisadas y actualizadas periódicamente. Esta funcionalidad ayuda a mantener a los empleados enfocados y motivados, alineando su trabajo con los resultados deseados por la organización (Accenture, 2023).

Finalmente, la plataforma también proporciona herramientas para el desarrollo y la planificación de la carrera profesional. Los equipos pueden acceder a recursos de aprendizaje, establecer planes de desarrollo personalizados y recibir apoyo de sus líderes y mentores con miras a su crecimiento profesional.

Caso Google

En mayo de 2022, la empresa americana Google introdujo un modelo de rendimiento de los empleados llamado GRAD que resulta ser la abreviatura de Googler Reviews and Development. Este sistema se enfoca en el desarrollo, aprendizaje y progresión de los empleados a lo largo del año. El nuevo sistema estimula el rendimiento del personal al agrupar prácticas y programas de recursos humanos como el desarrollo del empleado, progresión de carrera, aprendizaje, revisiones de desempeño, retroalimentación regular y promociones (Google, 2023).

Por esta razón, GRAD facilita la realización de seguimientos regulares y una cultura de retroalimentación continua a lo largo del año. Una de sus múltiples ventajas es que permite a los empleados y gerentes la alineación de prioridades y expectativas de trabajo. Además, estos controles también se centran en el aprendizaje individual de cada trabajador. En referencia a las promociones se llevan a cabo dos veces al año también bajo este mismo sistema. De este modo, la empresa facilita nuevas formas para que sus empleados puedan seguir desarrollándose profesionalmente. Con esta nueva solución, Google busca fomentar la movilidad interna del talento. Además, las valoraciones del rendimiento de la plantilla se realizarán una vez al año gracias a la introducción de una nueva escala de valoración que pretende reflejar el impacto significativo que tienen los distintos empleados de Google en el día a día (Mugabe, 2022).

Tras la presentación de este nuevo programa, Google prevé que un 6% de sus empleados reciba una calificación baja en relación con su rendimiento, comparado con un 2% antes de GRAD. Al mismo tiempo, la compañía estima que los empleados con las puntuaciones más altas disminuyan de un 27% a un 22% (“Google’s GRAD Review System ‘Goes Tougher’: What This May Mean for the Company’s Employees,” 2022).

3.2.2. Malas prácticas en organizaciones en la selección y evaluación de su plantilla

Caso Amazon

Si los algoritmos o las métricas utilizadas en la tecnología de selección del talento no se diseñan de manera adecuada, pueden introducir sesgos y discriminación involuntaria. Esto puede resultar en decisiones de contratación o promoción basadas en características irrelevantes o discriminatorias, como género, raza o edad. Esto es lo que ocurrió en Amazon con un sistema algorítmico desarrollado por la propia empresa para optimizar el proceso de selección de sus posibles futuros empleados. El inconveniente es que este nuevo modelo de reclutamiento estaba diseñado para comparar los perfiles de los nuevos candidatos con los currículums de los individuos contratados en la empresa 10 años atrás. Considerando que la gran mayoría de estos empleados eran hombres, el algoritmo penalizaba las candidaturas de las mujeres (“Amazon Descarta Su Algoritmo de Reclutamiento Por Sexista,” 2018). Finalmente, Amazon se vio obligado a prescindir de este sistema demostrando que la inteligencia artificial tiene ciertas limitaciones de aprendizaje. John Jersin, vicepresidente de LinkedIn Talent Solutions, dijo en una ocasión que los servicios de contratación creados con IA no debían reemplazar a los reclutadores tradicionales: “Ciertamente, no confiaría en ningún sistema de inteligencia artificial hoy para tomar una decisión de contratación por sí solo. La tecnología aún no está lista” (Dastin, 2018).

Caso LinkedIn

Otro ejemplo de un uso indebido de las nuevas tecnologías digitales consiste en la reciente proliferación de perfiles falsos en la plataforma social LinkedIn. En octubre de 2022, la empresa afirmaba haber bloqueado más de 12.700 cuentas sospechosas en el transcurso del año. Estos perfiles fueron creados con ayuda de inteligencia artificial con el único fin de obtener información personal y financiera con la que poder obtener un beneficio (“En LinkedIn Cada Vez Proliferan Más Perfiles Falsos Creados Por IA,” 2022).

Esta falta de transparencia puede generar desconfianza tanto en las organizaciones como en los usuarios que utilicen LinkedIn como herramienta para buscar candidatos o encontrar un puesto de trabajo respectivamente.

Actualmente, LinkedIn cuenta con un equipo de expertos en ciberseguridad que se encargan de buscar y eliminar ofertas de trabajo sospechosas y perfiles falsos. La red social está comprometida con ofrecer a sus usuarios una experiencia sencilla, eficaz y fundamentalmente segura. Para ello, han manifestado que están desarrollando diversas funciones que solucionen

el problema entre las que destacan la posibilidad de validar el dominio de una empresa para que los trabajadores realmente puedan demostrar su puesto, así como permitir a los usuarios conocer la fecha de creación de una cuenta y de su última actualización (Armero, 2022).

3.3. Entrevistas cualitativas a expertos

Tras una explicación detallada acerca del uso y gestión de las nuevas tendencias digitales en el área de los RR. HH., en este apartado se procederá a detallar la metodología empleada para obtener información valiosa y actualizada sobre el tema en cuestión. Para ello se optará por la recopilación de datos cualitativos a través de entrevistas en profundidad a expertos en el ámbito de los RR. HH. La finalidad principal de este procedimiento en cuestión es la de explorar las experiencias, conocimientos y opiniones de los profesionales en relación con el tema de investigación. La investigación cualitativa se centra en obtener una comprensión profunda de las perspectivas y emociones del investigado, reconociendo la existencia de diversas realidades. Los resultados se derivan de un análisis minucioso de las fuentes de información. Esta metodología permite interpretaciones variadas de la realidad, ya que el investigador debe mantener una mente abierta y ajustar el enfoque en función de lo que descubra en el campo. Su objetivo es comprender los hechos en lugar de simplemente describirlos, utilizando técnicas especializadas para obtener respuestas detalladas sobre los pensamientos y sentimientos de las personas. Además, la investigación cualitativa explora los contextos estructurales y situacionales para comprender la naturaleza profunda de las realidades y sus interrelaciones dinámicas (Sarduy Domínguez, 2006).

A través de un análisis posterior de cada una de las entrevistas, se pretenderá obtener una comprensión más completa y contextualizada sobre las tendencias, avances y desafíos relacionados con las nuevas tecnologías en RR. HH. Los expertos podrán ofrecer insights detallados y contextuales sobre cómo las nuevas tecnologías están transformando los procesos de RR. HH., cómo se están implementando en diferentes organizaciones y cuáles son los desafíos y beneficios asociados. Se recopilará una variedad de voces expertas, incluyendo personalidades del mundo académico y profesional. De este modo se obtendrá una visión más completa y enriquecida del tema que proporcionará una base sólida para el análisis y las conclusiones.

Los objetivos de la investigación cualitativa son los siguientes:

Dentro de las nuevas tecnologías y la IA en el área de los RR. HH.:

1. Analizar cuáles son los principales beneficios e inconvenientes de su aplicación.

2. Determinar los desafíos éticos a los que se enfrentan las organizaciones al implementar dichas tecnologías.
3. Examinar el marco regulatorio existente en torno a la IA y las nuevas tecnologías y ahondar acerca de los aspectos que se deberían valorar a la hora de integrar estas herramientas en el campo de los RR. HH.
4. Predecir la evolución de los RR. HH. en relación con el Humanismo Digital y las nuevas tecnologías.

Dentro de la adquisición de nuevas tecnologías e IA por parte de las empresas españolas en el ámbito de los RR. HH.:

5. Conocer el tipo de tecnologías que están incorporando las organizaciones en España y con qué fin.
6. Averiguar la respuesta de los empleados ante la irrupción de las nuevas tecnologías y la IA en su trabajo y en caso de resistencias, examinar las medidas adoptadas por la empresa.
7. Analizar si la aplicación de las nuevas tecnologías supone una mejora en el ámbito de trabajo.

Para conseguir dichos objetivos, se entrevistará a 5 personas expertas en el campo de los RR. HH. de distintas organizaciones. Previamente a la conducción de la entrevista, se informará a los participantes de la motivación y los propósitos del estudio, así como el contenido de la entrevista a través de un correo electrónico. También se solicitará su autorización para el uso de información personal con un fin estrictamente académico. Cada entrevista constará de ocho preguntas abiertas para no limitar las respuestas de los encuestados y darles la oportunidad de expresar sus opiniones, pensamientos o experiencias de manera más completa y personal. La estructura de la entrevista se diseñó desde preguntas generales hasta aspectos más detallados y específicos. Por este motivo, se empezará preguntando por la opinión de los participantes sobre la aplicación de las nuevas tecnologías en el área de los RR. HH., sobre sus posibles ventajas y desventajas; así como los desafíos éticos y regulatorios a los que se enfrentan. También se indagará en su percepción sobre el futuro del Humanismo Digital. Finalmente, se ahondará sobre el caso concreto de la empresa en que trabajan con el fin de obtener información acerca de la incorporación de nuevas tecnologías e IA en su departamento, así como la actitud de los empleados frente a estos cambios.

A continuación, se introducen brevemente los sujetos que participaron en la entrevista preservando su identidad:

- Sujeto A: actualmente ocupa el cargo de director del máster en gestión del talento en Advantere School of Management y de profesor asociado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Pontificia Comillas.
- Sujeto B: mánager del Departamento del LAB TECH y ESIC PLAY en ESIC, la escuela de negocios Business and Marketing School.
- Sujeto C: ocupa el cargo de directora de Recursos Humanos y de Organización en Future Space.
- Sujeto D: profesora asistente de Recursos Humanos y HR Analytics, en University College Dublin.
- Sujeto E: docente en la Escuela Técnica de Ingeniería (ICAI) donde imparte asignaturas relacionadas con la tecnología. Posee experiencia profesional en puestos de Management directivos en empresas de consultoría y en empresas tecnológicas.

Las entrevistas tuvieron una duración media de treinta minutos y el guion de la entrevista realizada se encuentra en el apartado 7. *Anexos* (Anexo I).

Tras la conducción del estudio, se pretende analizar las respuestas en busca de similitudes y patrones en las opiniones acerca de la introducción de las nuevas tecnologías y la IA en el campo de los RR. HH. así como las percepciones desarrolladas durante su carrera profesional sobre la transformación digital.

3.4. Cuestionario de opinión online

Según un estudio acerca de la madurez AI & Data Driven de las organizaciones llevado a cabo por la empresa consultora Incipy a comienzos de 2023 (Incipy, 2023) más de la mitad (52%) de las empresas españolas han implementado un plan estratégico que incluye una transformación basada en datos (también conocida como Data Driven). En promedio, las empresas en España este año tienen una madurez de 4,9 sobre 10 en su enfoque data-driven, mismo valor que el año pasado. Tan solo un 30% de las empresas se encuentra en una etapa inicial de madurez en este aspecto, lo que sugiere que existe un margen considerable para mejorar la toma de decisiones basada en datos y el uso de IA. Con el objetivo de comprobar esta información y

conocer la opinión general de los empleados españoles acerca de la incorporación de nuevas tecnologías e IA en el ámbito laboral se diseñó un cuestionario de opinión online.

El cuestionario consta de un total de 12 preguntas y se realizó a cualquier persona de nacionalidad española. Las primeras preguntas del cuestionario se enfocaron en recabar datos demográficos para que en el análisis posterior únicamente se tuvieran en cuenta los resultados de las personas que actualmente están trabajando. Los apartados del cuestionario son los siguientes:

- Datos personales: sexo, edad, ocupación actual, tipo de empresa en la que trabaja, puesto que ocupa en la actualidad y años que lleva desempeñando dicha posición.
- Tipo de tecnologías que usa regularmente en el ámbito laboral: el encuestado podrá seleccionar entre distintos tipos de nuevas tecnologías como: people analytics, gamificación, servicios en la nube, realidad virtual, blockchain, IA (chatbots y asistentes virtuales) ...
- Beneficios e inconvenientes que consideran que estas tecnologías aportan al entorno laboral: el participante de la encuesta tuvo la opción de manifestar las ventajas y desventajas que considera que aportan las nuevas tecnologías y la IA en dos preguntas con posibilidad de respuesta múltiple.
- Necesidad de regulación: la persona pudo manifestar si cree que se debería regular la aplicación de las nuevas tecnologías y la IA en el ámbito laboral para proteger los derechos de los trabajadores, por motivos éticos o si, por el contrario, opina que las empresas deben autorregularse o que las leyes pueden limitar la innovación.
- Medidas para garantizar una adopción ética y responsable de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral: respuesta de opción múltiple en la que el encuestado pudo expresar si se necesitan regulaciones y marcos legales claros, más transparencia en el funcionamiento de los sistemas de IA, énfasis en la protección de datos o la mitigación de sesgos en los algoritmos.
- Preocupación ante el avance de las nuevas tecnologías: a través de una escala Likert con valores comprendidos entre (1) nada y (5) mucho, se solicitó que los participantes indiquen el grado de temor que experimentan ante la incorporación de las nuevas tecnologías en el trabajo.

El guion completo del cuestionario de opinión se expone en el apartado 7. *Anexos* (Anexo II) y se realizó mediante Google Forms.

3.4.1. Perfil de la muestra

Tras la distribución del cuestionario online, se obtuvo un total de 117 respuestas válidas. Los datos demográficos de la muestra se recogen en la siguiente tabla:

Dato	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Hombre	54	46,2%
Mujer	63	53,8%
Otro	0	0%
Edad		
Menos de 25 años	35	29,9%
Entre 25 y 35 años	27	23,1%
Entre 36 y 45 años	16	13,7%
Entre 46 y 55 años	17	14,5%
Entre 56 y 65 años	18	15,4%
Más de 65 años	4	3,4%
Ocupación actual		
Estudiante	10	8,5%
Estudiante en prácticas	15	12,8%
Empleado en el sector privado	47	40,2%
Empleado en el sector público	29	24,8%
Empleado en el tercer sector	4	3,4%
Autónomo o emprendedor	8	6,8%
Desempleado en búsqueda activa de empleo	0	0,0%
Jubilado	4	3,4%

Tabla 1: Perfil demográfico de la muestra. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que se obtuvo una participación de mujeres ligeramente mayor que de hombres con un porcentaje de un 53,8% frente a un 46,2% respectivamente. La edad de los encuestados pertenece mayoritariamente a la franja de “menos de 25 años” (29,9%) seguida del tramo “entre 25 y 35 años” (23,1%). Cabe destacar que la participación de personas con “más de 65 años” fue reducida (3,4%). La representación de personas con edades comprendidas “entre 36 y 45 años”, “entre 46 y 55 años” y “entre 56 y 65 años” fue similar con un 14% cada una aproximadamente. Respecto a la ocupación de los encuestados cabe mencionar que un 40,2% trabaja en el sector privado y un 24,8% en el sector público.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la investigación es conocer las opiniones y actitudes de las personas acerca de la aplicación de las nuevas tecnologías y la IA en el entorno laboral, no se considera en el análisis de resultados las respuestas de los “estudiantes” y los “jubilados”. Por esta razón, el total de respuestas válidas para el estudio desciende a 103.

A continuación, se muestra el perfil demográfico considerando únicamente las personas empleadas:

Dato	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Hombre	46	44,7%
Mujer	57	55,3%
Otro	0	0%
Edad		
Menos de 25 años	25	24,3%
Entre 25 y 35 años	27	26,2%
Entre 36 y 45 años	16	15,5%
Entre 46 y 55 años	17	16,5%
Entre 56 y 65 años	18	17,5%
Ocupación actual		
Estudiante en prácticas	15	14,6%
Empleado en el sector privado	47	45,6%
Empleado en el sector público	29	28,2%
Empleado en el tercer sector	4	3,9%
Autónomo o emprendedor	8	7,8%
Tipo de empresa		
Empresa grande (más de 500 empleados)	51	49,5%
Empresa mediana (entre 50 y 500 empleados)	20	19,4%
Empresa pequeña (menos de 50 empleados)	22	21,4%
Startup o empresa emergente	8	7,8%
Organización sin ánimo de lucro	2	1,9%
Puesto que ocupa actualmente		
Director General	5	4,9%
Presidente o vicepresidente	6	5,8%
Jefe de departamento	10	9,7%
Gerente	5	4,9%
Supervisor/jefe de sección	3	2,9%
Empleado	74	71,8%
Años en el puesto		
Menos de 1 año	14	13,6%
1-3 años	44	42,7%
4-6 años	20	19,4%
7-10 años	8	7,8%
Más de 10 años	17	16,5%

Tabla 2: Perfil demográfico incluyendo exclusivamente a los participantes con un empleo. Fuente: Elaboración propia.

La proporción de mujeres ha aumentado ligeramente con respecto a los hombres: 55,3% frente a un 44,7%. Como cabe esperar, el porcentaje de personas con menos de 25 años ha disminuido, siendo ahora la franja de edad comprendida entre los 25 y los 35 años la más predominante con un 26,2%. Los datos acerca de la ocupación actual del encuestado no han cambiado de forma significativa.

Un 49,5% de la muestra es empleado en una empresa grande (más de 500 empleados), un 21,4% trabaja en una empresa pequeña (menos de 50 empleados) y un 19,4% en una empresa mediana

(entre 50 y 500 empleados). Además, la mayoría ocupa un puesto sin gran responsabilidad (71,8%). Por último, la mayor parte de los participantes lleva entre 1 y 3 años en el puesto (42,7%) y entre 4 y 6 años (19,4%).

4. Resultados y discusión de los datos

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos tanto en la investigación cualitativa como en los cuestionarios de opinión con el fin de extraer los hallazgos clave. Además, se abordarán en detalle para proporcionar una visión profunda de las conclusiones alcanzadas que se detallarán en la siguiente sección.

4.1. Análisis cualitativo

En este apartado, se exponen los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas y previamente detalladas en el punto 3.3. *Entrevistas cualitativas a expertos*, donde se explican los objetivos de la investigación cualitativa, así como una breve descripción de los participantes.

4.1.1. Nuevas tecnologías y la IA en el área de los RR. HH.

1) Beneficios e inconvenientes derivados de su aplicación

Como se expone en el marco teórico, la incorporación de las nuevas tecnologías y la IA en los RR. HH. persigue la mejora de la eficacia, exactitud y la experiencia del trabajador, permitiendo que los especialistas de RR. HH. dediquen su tiempo a actividades estratégicas y de mayor valor. No obstante, resulta esencial ser conocedor de algunos desafíos surgidos a raíz de su implementación como pueden ser la privacidad y seguridad de los datos, los sesgos y el desplazamiento laboral.

Respecto a las ventajas de aplicación, el Sujeto 1 manifestó: “Bueno, con toda esa masa de tecnología podemos plantearnos como algunas de las ventajas en lo que es en las materias de Recursos Humanos como la racionalización de procedimientos. Evidentemente los procesos van a ser más rápidos, están siendo más rápidos y se están automatizando muchas tareas repetitivas.”

El Sujeto 4 añadió: “Aparte de la automatización, a mí me parece que la inteligencia artificial, la tecnología, lo que ha permitido en Recursos Humanos es el acceso a unos datos y a un análisis de datos muchísimo más sofisticado del que había antes (...). Se entiende que la profesión de Recursos Humanos ahora cuenta con lo que en inglés llaman “data driven decision making” o sea, que uno toma las decisiones con toda la información que tiene y bastante de esa información nos la puede proporcionar la tecnología de Recursos Humanos que en muchos casos está basada en, bueno, en algoritmos o en inteligencia artificial.”

Analizando los riesgos, el Sujeto 2 afirmó: “Entonces es 1) Ociosidad y recursos ociosos, vía de personas que hacen labores repetitivas. 2) La necesidad de formar en el uso y aprendizaje y

puesta en valor de las nuevas tecnologías para aprovecharlas y ponerlas a disposición de la organización. Esos dirían, que son los principales inconvenientes.”

El Sujeto 1 también mencionó la desventaja de la lejanía de lo emocional. “Al final al tratar con máquinas, el diálogo hombre máquina no es el mismo que el diálogo persona a persona, el diálogo persona con una máquina, pues bueno, al final interactúas con un ente que ni sufre, ni llora, ni ríe, ni se emociona.”

El Sujeto 5 concluyó: “(...) yo creo que no somos capaces ahora mismo de absorber la capacidad de la tecnología que está habiendo. O sea, yo creo que ha habido, sobre todo a finales del año pasado una disrupción, eh, y que va a haber más adelante y no somos capaces aún de absorber (...)”

A modo de resumen, los beneficios de las nuevas tecnologías y la IA que más destacaron los expertos entrevistados fueron una gestión más eficiente de los procesos de RR. HH. donde resaltaban la automatización de tareas y la toma de decisiones basada en datos. Sin embargo, también fueron capaces de numerar algunos inconvenientes como la eliminación de puestos de trabajo, la necesidad de actualizar la formación de los empleados, así como la dependencia tecnológica en materia de RR. HH., que puede suponer una barrera para aquellas personas que no estén tan familiarizadas con la tecnología.

2) Desafíos éticos para las empresas

La aplicación de nuevas tecnologías e IA en el ámbito de RR. HH. plantea dilemas morales significativos para las organizaciones. Si bien estas innovaciones pueden mejorar la eficiencia y la toma de decisiones, también conllevan cuestiones cruciales de privacidad y equidad. Las empresas deben considerar cómo recopilan, almacenan y utilizan los datos de los empleados, garantizando que se respeten sus derechos y su privacidad. Además, deben abordar el sesgo algorítmico y asegurarse de que las decisiones automatizadas no perpetúen algún tipo de discriminación.

El Sujeto 3 opinó: “(...) gestionando bien esa parte ética yo creo que no veo más riesgos que, pues eso, que sepamos que son máquinas, que sepamos que también tiene sus sesgos y que sepamos diferenciar muy bien y cortar esa confidencialidad que hay en los datos, porque evidentemente en Recursos Humanos se maneja mucha información que es totalmente personal.”

El Sujeto 4 destacó la importancia de la transparencia tecnológica: “(...) cómo se diseña la tecnología en un lado de la ecuación y luego lo poco que se conoce de eso en el otro lado, en la parte de Recursos Humanos, a mí me parece que es una cuestión ética importante y que creo que en los próximos años se va a tener que trabajar en esa transparencia, tanto por la parte de diseño del producto de la solución como por la parte del consumidor final.” También remarcó que los profesionales de RR. HH. deben ser capaces de justificar las decisiones que toman por lo que la tecnología puede ser de gran ayuda, pero al final el juicio humano debe imperar sobre el tecnológico.

El Sujeto 5 mencionó el famoso caso del Moral Machine del MIT para cuestionar la dimensión ética de las máquinas puesto que incluir todas las dimensiones morales en un algoritmo que alimente dicha tecnología es complicado. “Al final, son decisiones morales, son decisiones éticas, son decisiones que, bueno, pues no hay, digamos muchas veces no hay una decisión digamos correcta o una decisión incorrecta muchas veces, sino que es una decisión que estará basada en unos principios o estará basada en otros.”

3) Marco regulatorio

La creciente incorporación de tecnologías emergentes y la IA en las empresas ha generado la imperiosa necesidad de crear un marco normativo sólido. De hecho, como se menciona en el marco teórico, la UE tiene la intención de establecer regulaciones para las nuevas tecnologías y la IA como parte de su estrategia digital, con el fin de asegurar que se desarrollen y utilicen de manera óptima y segura.

El Sujeto 3 considera que la tecnología avanza más rápido que la regulación. Se apoyó del ejemplo de la Ley de Protección de Datos para explicar cómo suelen pasar varios años desde que se aprueba la ley en el Parlamento Europeo hasta que se aplica en los países miembros. También remarcó la importancia de no frenar en exceso el avance de la tecnología con demasiadas normativas. “(...) esa legislación, evidentemente, tiene que cuidar dos cosas que a veces es muy complicado, cuidar esa protección individual de las personas, protección individual de las compañías y a la vez, no cortar que la tecnología te permite hacer cosas.”

El Sujeto 2 mencionó: “En general, creo que se está haciendo un uso diría hasta cierto punto abusivo de todos nuestros datos en el ámbito de lo digital en general, muchas veces sin nuestra autorización. Y creo que el alcance de los sistemas que permiten esa captura de información y elaboración y puesta al servicio de negocio a veces no cuentan con todas nuestras

actualizaciones. Con lo cual yo creo que es muy importante poder legislar la inteligencia artificial.”

Más de un entrevistado declaró la necesidad de adaptar las leyes que ya existen a las nuevas tecnologías antes de crear nueva legislación. Si bien todos estuvieron de acuerdo en que debe existir algún tipo de regulación que “(...) tiene que ser laxa y tiene que ser más seria en aquellos aspectos relacionados con la interacción humano-máquina.”

4) Futuro de los RR. HH. y Humanismo Digital

El humanismo digital se erige como un enfoque fundamental en el futuro de los Recursos Humanos con la integración de las nuevas tecnologías y la IA. Esta perspectiva reconoce que, si bien la tecnología puede impulsar la eficiencia y la automatización en la gestión de recursos humanos, no debe perderse de vista el aspecto humano.

El Sujeto 1 afirmó que el humanismo digital si es capaz de poner a las personas en el centro de las organizaciones y que la tecnología debe ser un medio al servicio de sistemas de contratación más eficaces, onboardings y cursos de formación. Junto con otros sujetos, opinó que el futuro de los RR. HH. en las empresas se vislumbra con perfiles variados que tengan conocimientos en Big Data y en analítica. “Y que sepan interpretar los datos porque al final de lo que se trata es de tomar decisiones basadas en datos, pero también emociones. O sea, el mundo emocional yo creo que sería un error quitarlo de en medio, el mundo de las sensaciones.”

Otro punto que destacan los participantes del estudio es la importancia de seguir gestionando los recursos desde un punto de vista humano y no perder por completo la interacción humana. Como destacó el Sujeto 2, “(...) poner a disposición de las personas la opción de que no sean en la medida que consideren y que necesiten no ser atendidos por máquinas, sino por humanos (...)”.

Por último, el Sujeto 3 aclaró que el avance de las tecnologías no debe verse como una amenaza: “Con lo cual creo que no se debe ver como un temor o miedo, sino que debemos utilizarlo como una herramienta para poder ser mejores profesionales y dar mejores respuestas en cada uno de nuestros ámbitos.”

5) Tipos de tecnologías y objetivos

Los participantes de la investigación fueron preguntados acerca de las tecnologías que se habían incorporado recientemente en su empresa. En general, el grado de digitalización de las empresas en las que trabajan los sujetos entrevistados no es muy elevado en cuanto a nuevas tecnologías e IA. Si bien varios resaltaron el uso de asistentes virtuales, sistemas para evaluación de desempeño, plataformas de aprendizaje online, herramientas para la gestión de talento...

El Sujeto 2 dijo que en su organización no tenía conocimiento de que se hubieran incorporado prácticas de IA, pero si mencionó la existencia de un software de seguimiento de incidencias llamado Jira. "(...) el disponer de estos sistemas a mí, por ejemplo y de manera personal, pues me genera una mayor sensación de control del proceso para que me contesten lo antes posible (...)".

En la empresa del Sujeto 3 han implementado recientemente una plataforma de formación online desarrollada con IA que es capaz de recomendarte cursos en base a los que has realizado previamente y los que considera que pueden ser de tu interés. También han incorporado una tecnología para la parte de gestión de talento que recopila gran información acerca de las evaluaciones del personal y en base a eso, propone áreas de desarrollo y mejora. "Es decir, ellos no son conscientes, a lo mejor de ciertas áreas que tienen como fortalezas áreas de desarrollo, pero la herramienta en función de lo que contestan ellos y lo que contesta el mánager, son capaces de poner a la luz esas capacidades que ellos a lo mejor no se han dado cuenta."

El Sujeto 4 ha explicado la tecnología que emplean en su universidad para recopilar métricas sobre el claustro de profesores y que se usan en la evaluación del desempeño. Además, tienen la posibilidad de utilizar el módulo de Learning de LinkedIn y el uso de chatbots para programas de Well Being.

Finalmente, el Sujeto 5 mencionó el uso de Watson X que es un sistema de IA que funciona como un asistente virtual y puede ayudar al empleado a acceder a más recursos y proporcionar una mejor experiencia laboral.

6) Respuesta por parte de los empleados de la organización

La integración de nuevas tecnologías en una empresa puede derivar en ciertas resistencias por parte de los empleados bien sea por falta de capacitación, familiaridad o incluso desconfianza.

Varios de los empleados entrevistados estuvieron de acuerdo en que echaron en falta cierta comunicación y preparación previa por parte de su empresa.

El Sujeto 2 opinó: “(...) yo la sensación que tengo con las nuevas herramientas es que como todo lo nuevo y todo lo relacionado a la tecnología, hay un cierto rechazo a la adopción de las mismas por parte de los empleados por el hecho de que es algo nuevo. También las nuevas tecnologías producen cierto resquemor, de si me va a ayudar, no, si voy a saber utilizarlo o no, y, sobre todo, creo que va en la línea de poder tener claro que suponen una ventaja y una ayuda para la persona más que un inconveniente (...)”. Para resolver estos problemas, él considera que es imprescindible una comunicación efectiva entre empresa y empleado, así como la realización de sesiones informativas y formativas para verificar que los empleados conocen las tecnologías, las usan y su opinión respecto a su utilidad. “Creo que sería necesario realizar un seguimiento de la percepción que tenemos todos los empleados una vez que se han implementado las herramientas (...)”.

Otro aspecto interesante que remarcó el Sujeto 3 fue que en su organización hicieron partícipes a los empleados de la selección de la tecnología para evitar la resistencia al cambio. “Por ejemplo, la parte de la plataforma de formación, cogimos un piloto de gente nuestra que estaba interesada en probar y les dimos a probar distintas plataformas y estuvimos bueno, pues haciendo durante una semana con cada una de las plataformas pros contras hasta que decidimos la plataforma actual y al final fue pues como una decisión colegiada entre todos los que hicieron el piloto más la dirección de la compañía.”

El Sujeto 4 consideró que la reacción de los trabajadores a la adquisición de nuevas tecnologías depende mucho del tipo que sea. “Hay tecnología que se reconoce como muy buena y que presta un servicio y hay tecnología que repercute mucho, pues en una reducción de evaluaciones y de lo que somos, que a lo mejor es un poquito más negativo.”

7) Mejora en el entorno laboral

Finalmente, se les preguntó a los expertos en RR. HH. acerca de si la incorporación de las nuevas tecnologías y la IA podía mejorar su ámbito de trabajo. Todos afirmaron haber experimentado mejoras en el trabajo de su día a día y creen que el avance va a ser exponencial.

El Sujeto 3 destacó la eliminación de algunas tareas administrativas que previamente realizaba el equipo de RR. HH. y que actualmente se encarga una máquina. “(...) si te das cuenta el trabajo

de Recursos Humanos es el mismo, pero hemos quitado toda esa parte administrativa de solicitudes, firmas, aprobaciones, compras... ... que dices ¿es Recursos Humanos eso? Pues no.”

El Sujeto 1 y el Sujeto 4 mencionaron la mejora de las posibilidades de comunicación gracias a la introducción de herramientas colaborativas como Teams y Zoom. “(...) me ha permitido, a mí y a muchos compañeros tener muchas reuniones que no hacía falta estar en persona, pero sobre todo también tener muchas tutorías con alumnos de una manera, pues muchísimo más flexible.” -- dijo el Sujeto 4.

El Sujeto 5 considera que la tecnología nos permite ser más flexibles y plantea la idea de quitar la tecnología por un día para comprobar si las empresas fuesen capaces de sobrevivir. Él afirmó que en unas horas desaparecerían.

4.2. Análisis cuantitativo

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario introducido previamente en el punto 3.4. *Cuestionario de opinión online*, donde se detallan las características sociodemográficas de la muestra.

4.2.1. Tecnologías usadas en el entorno laboral

Ante la pregunta acerca del tipo de tecnologías que el encuestado usa con regularidad en el ámbito laboral, los servicios en la nube como Amazon Web Services y Microsoft Azure son los más utilizados con un porcentaje del 47,6%. El siguiente sistema tecnológico más empleado es la IA que incluye los chatbots y asistentes virtuales como ChatGPT (36,9%) seguido de cerca por el análisis de datos (donde destaca el People Analytics) con un porcentaje del 35,9%. Las tecnologías menos explotadas por el momento son la realidad virtual (4,9%) y el blockchain (5,8%). Estos datos se muestran en el siguiente diagrama de barras (Ilustración 2):

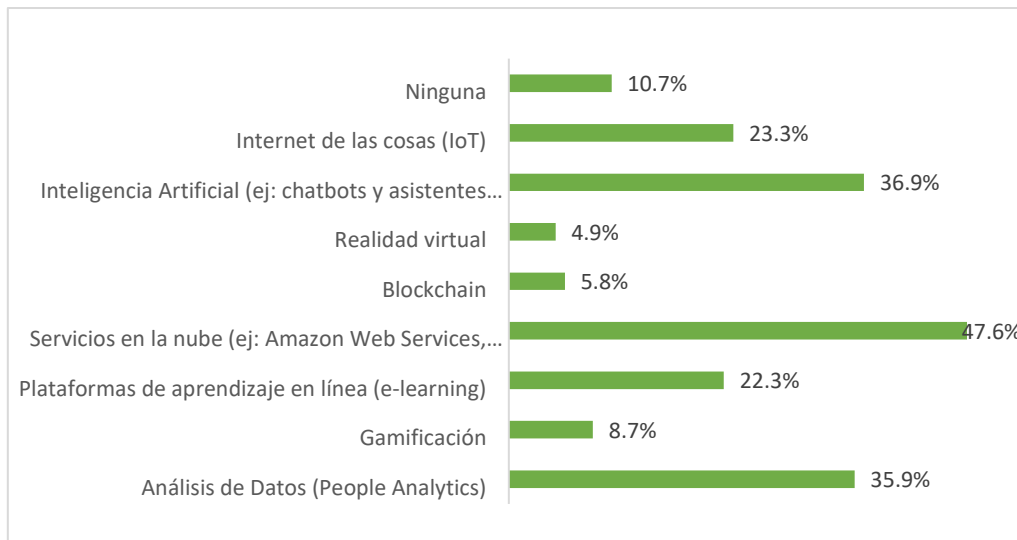


Ilustración 2: % tecnologías usadas en el entorno laboral. Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados reflejan al igual que un informe de la empresa IPM, especializada en soluciones y servicios de tecnologías de la información (TI), como las empresas españolas han aumentado su inversión en tecnología de la nube (cloud) para el año 2023 en un 39%. Además, un estudio realizado por esta misma empresa a principios de 2023 revela que el gasto en innovación en tecnologías de la información (TI) por parte de las empresas españolas ha experimentado un incremento del 45% (“Gran Porcentaje de Empresas Combinan La Nube Pública Con Su Infraestructura on Premise o Con La Nube Privada,” 2023).

Por otro lado, el uso generalizado de tecnologías basadas en Inteligencia Artificial como los chatbots parece haber penetrado en el mundo laboral. Si bien este hecho no resulta sorprendente ya que, según un estudio sobre Inteligencia Artificial publicado por la OCU en septiembre de 2023 (OCU-Compra Maestra, 2023), un 53% de usuarios de internet españoles de entre 18 y 74 años afirma haber probado ChatGPT. Además, casi un tercio de los encuestados han declarado usar la herramienta de forma regular. Los motivos principales de empleo del chatbot de moda son: la búsqueda de información (74%), la creación de textos (58%) y la posibilidad de resumir textos (41%).

Con el objetivo de recabar más información acerca de las tecnologías usadas en el ámbito laboral se procede a realizar una distinción del número de tecnologías que usa un empleado según el tamaño de la empresa. En la siguiente tabla se muestra el recuento de trabajadores encuestados que usa un determinado número de tecnologías en su día a día laboral por cada tipo de empresa, con su porcentaje correspondiente, así como el total global.

			Tipo de empresa					Total
			Empresa grande	Empresa mediana	Empresa pequeña	Startup	OSAL	
Número de tecnologías utilizadas con regularidad en el entorno laboral	0	Frecuencia	2	0	4	1	2	9
		% del total	1.9%	0.0%	3.9%	1.0%	1.9%	8.7%
	1	Frecuencia	11	7	11	1	0	30
		% del total	10.7%	6.8%	10.7%	1.0%	0.0%	29.1%
	2	Frecuencia	14	5	5	2	0	26
	% del total	13.6%	4.9%	4.9%	1.9%	0.0%	25.2%	
	3	Frecuencia	13	8	2	1	0	24
	% del total	12.6%	7.8%	1.9%	1.0%	0.0%	23.3%	
	4	Frecuencia	11	0	0	3	0	14
	% del total	10.7%	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%	13.6%	
Total		Frecuencia	51	20	22	8	2	103
		% del total	49.5%	19.4%	21.4%	7.8%	1.9%	100.0%

Tabla 3: Tabla de contingencia: N.º tecnologías utilizadas*Tipo de empresa. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, dentro de la empresa grande, un 13,6% de los participantes del estudio utiliza dos tecnologías; un 12,6% emplea tres y un 10,7% usa hasta cuatro tipos de herramientas tecnológicas. En la empresa mediana, destaca con un 7,8% el uso de tres tecnologías si bien ningún trabajador afirmó llegar a usar cuatro. Mientras, en la empresa pequeña; un 10,7% aseguró que solo empleaba una tecnología en su área de trabajo. En el ámbito de las startups, la mayoría de los empleados declararon utilizar cuatro tipos de tecnologías (2,9% del total de los encuestados).

Para comparar en qué tipo de empresa los trabajadores emplean más tecnologías, se procedió a calcular algunos estadísticos: la media, desviación típica y el error típico. La siguiente tabla recoge los valores mencionados donde se ve claramente como las startups son las empresas que más tipos de nuevas tecnologías diferentes utilizan (2,5), seguido de cerca por la empresa grande (2,39). En la empresa mediana es típico usar dos nuevas tecnologías (2,05) y en la empresa pequeña tan solo un modelo de nueva tecnología (1,23). Cabe resaltar que, en las OSAL, ninguno de los empleados encuestados utiliza ningún tipo de tecnología.

	N	Media	Desviación típica	Error típico
Empresa grande	51	2.39	1.168	0.163
Empresa mediana	20	2.05	0.887	0.198
Empresa pequeña	22	1.23	0.869	0.185
Startup	8	2.50	1.512	0.535
OSAL	2	0.00	0.000	0.000
Total	103	2.04	1.196	0.118

Tabla 4: Estadísticos N.º Tecnologías utilizadas*Tipo de empresa. Fuente: Elaboración propia.

En línea con estos resultados, se ha visto que, en un reporte realizado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad titulado "Utilización de tecnologías digitales por compañías en España en 2022" (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2022), evidencia que la incorporación de la IA y las nuevas tecnologías experimenta notables diferencias según las dimensiones de la empresa y su sector de operación. De esta manera, podemos observar que una de cada tres grandes empresas emplea sistemas de IA y nuevas tecnologías, mientras que en las medianas este porcentaje desciende al 14%, y en las pequeñas apenas llega al 6% (Lázaro & Díaz, 2023). Actualmente, las Pymes en España tienen dificultades, tanto culturales como tecnológicas a la hora de adoptar estas tecnologías y poder beneficiarse de su aplicación. Una posible estrategia para facilitar la adopción de esta tecnología por parte de las pequeñas y medianas empresas sería fomentar que las grandes corporaciones compartan sus conocimientos en este campo, asumiendo un papel activo y motivador en su implementación.

4.2.2. Beneficios que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral

Por un lado, respecto a los beneficios que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral, un 76,7% de los empleados del estudio considera que el uso de estas herramientas proporciona mayor eficiencia y productividad en el trabajo, un 68,9% está de acuerdo en que permite automatizar tareas y un 57,3% opina que brindan oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional. A continuación, se presenta un diagrama de barras que recoge los datos mencionados.

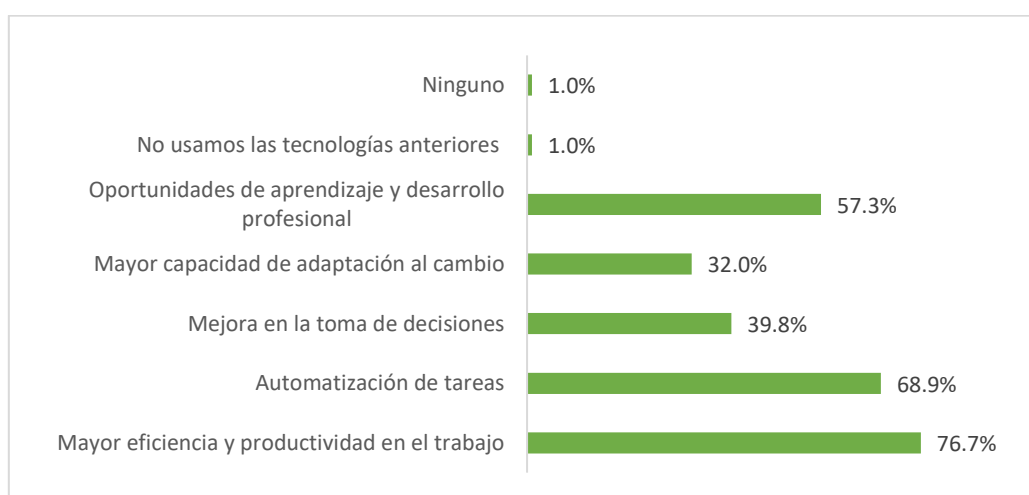


Ilustración 3: Beneficios que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral. Fuente: Elaboración propia.

Según un estudio realizado por la empresa de recursos humanos Gi Group Holding denominado 'El impacto de la inteligencia artificial en el mercado laboral español' (*El Impacto de La IA En El Mercado Laboral Español, 2023*) a los principales directivos españoles, la principal ventaja del creciente uso de las nuevas tecnologías para las empresas es el aumento de productividad. También señala que la aplicación masiva de este tipo de herramientas digitales supondrá la automatización de tareas y una mayor rapidez en los procesos.

4.2.3. Inconvenientes que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral

Por otro lado, el uso de estas nuevas tecnologías también conlleva algunos inconvenientes. Como se expone en la Ilustración 4, un 61,2% de los trabajadores de la muestra considera que la aplicación de las tecnologías se traduce en una deshumanización de las interacciones laborales. Además, un 46,6% cree que suponen la sustitución de puestos de trabajo y un 41,7% detecta riesgos para la seguridad de los datos.

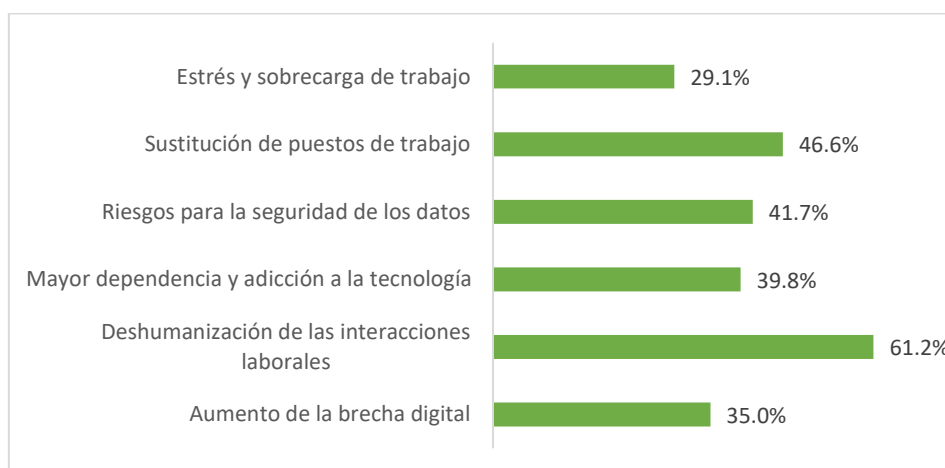


Ilustración 4: Inconvenientes que aportan las nuevas tecnologías al entorno laboral. Fuente: Elaboración propia.

Un 92,5% de los líderes empresariales en España, comparten la preocupación de que la IA y las tecnologías emergentes puedan representar una amenaza real para la destrucción de empleos. No obstante, casi el 60% también percibe que estas innovaciones darán lugar a la creación de otros puestos de trabajo que se ajustarán a la nueva realidad laboral. La fuente de estos datos es el estudio realizado por la empresa Gi Group Holding mencionado anteriormente (*El Impacto de La IA En El Mercado Laboral Español, 2023*).

En un estudio realizado por la OCU (OCU-Compra Maestra, 2023) a usuarios de internet españoles en el que se les preguntó acerca de ChatGPT, un 59% (se incluyen tanto aquellas

personas que lo han usado como las que no) considera que es una herramienta peligrosa para manipular la opinión pública. En relación con la seguridad de los datos, un 44% de los consumidores han mostrado su temor ante la probabilidad de que se incrementen las violaciones de la privacidad. Si bien el informe señala en que aún es prematuro extraer conclusiones definitivas puesto que la mayoría de los participantes del estudio no han desarrollado todavía una opinión sólida y definida sobre las posibilidades y obstáculos de la IA.

4.2.4. Regulación del uso de las nuevas tecnologías

Respecto a la regulación del uso de las nuevas tecnologías, más de la mitad de los participantes del cuestionario coinciden en que debe existir un marco legal que delimite las líneas de acción de estas herramientas. Un 35% manifiesta que las leyes deben ser capaces de garantizar un uso ético y responsable de las nuevas tecnologías mientras que un 22,3% enfatiza la protección de los derechos y la privacidad de los trabajadores. También cabe destacar que un 31,1% de los participantes considera que es necesario encontrar un equilibrio entre la regulación y la flexibilidad para adaptarse a los avances tecnológicos. Los resultados recabados se reflejan en el siguiente gráfico circular:

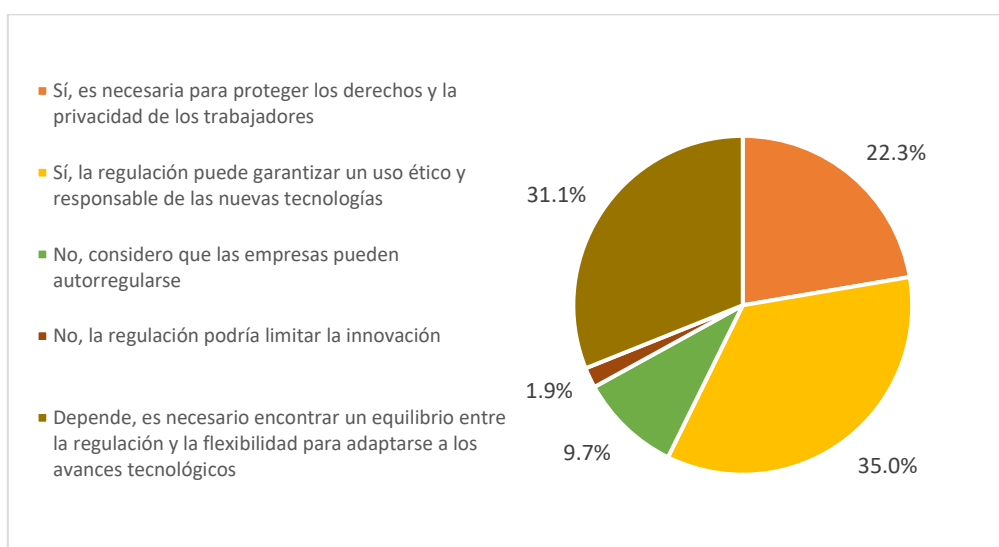


Ilustración 5: Regulación del uso de las nuevas tecnologías. Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Medidas necesarias para garantizar una adopción ética y responsable de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral

También se preguntó a los trabajadores acerca de las medidas que consideraban fundamentales para garantizar una adopción ética y responsable de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral. Como se muestra en la Ilustración 6, un 67% remarcó la importancia de un funcionamiento transparente de los sistemas de IA, un 54,4% considera que hay que centrarse en la privacidad y protección de datos y un 53,4% apuesta por regulaciones y marcos legales claros.

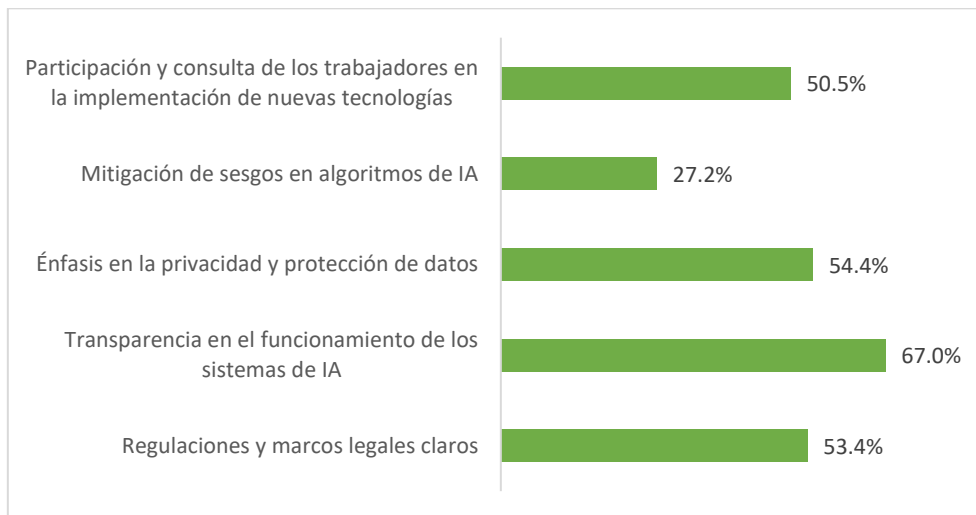


Ilustración 6: Medidas necesarias para garantizar una adopción ética y responsable de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral. Fuente: Elaboración propia.

4.2.6. Grado de preocupación ante el avance de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral

Por último, se quiso conocer el grado de preocupación que los empleados de la muestra poseen ante el avance de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral. Un 35% de los participantes del estudio manifestó estar poco atemorizado por la penetración de las nuevas tecnologías en el área de trabajo, un 28,2% declaró estar algo más preocupado mientras que un 26,2% afirmó no presentar ningún tipo de inquietud. Según un estudio realizado por la empresa de recursos humanos Gi Group Holding (*El Impacto de La IA En El Mercado Laboral Español, 2023*), 7 de cada 10 líderes empresariales en España creen que hay razones fundamentadas para sentir miedo frente a las consecuencias que el progreso de la IA y las nuevas tecnologías podrían ocasionar en el ámbito laboral.

En el siguiente gráfico de barras se muestran los resultados del trabajo de campo explicados previamente, donde el valor 1 representa que el participante no experimenta ningún temor y el valor 5 que tiene una preocupación muy importante.

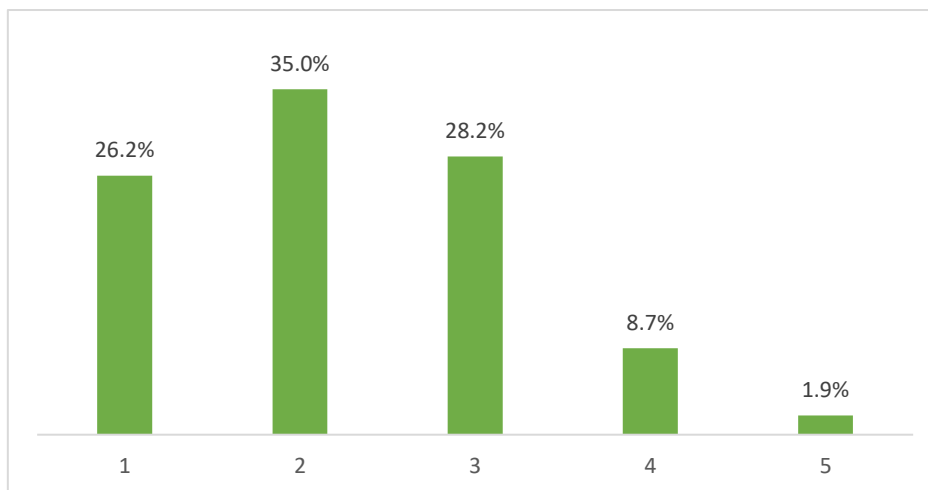


Ilustración 7: Grado de preocupación ante el avance de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral. Fuente: Elaboración propia.

Si se analiza el grado de preocupación ante la irrupción de las nuevas tecnologías considerando la variable sexo, se puede observar como las mujeres en general poseen un mayor miedo ante este suceso. Mientras un 17,5% de los hombres no experimenta ningún temor, un 8,7% de las mujeres manifiesta el mismo sentimiento. Sin embargo, según se avanza en el nivel de preocupación cabe destacar como un 20,4% de las mujeres presenta un temor medio (3) frente a un 7,8% de los hombres.

			Sexo		Total
			Mujer	Hombre	
Grado de preocupación ante el avance de las nuevas tecnologías	1	Frecuencia	9	18	27
		% del total	8.7%	17.5%	26.2%
	2	Frecuencia	21	15	36
		% del total	20.4%	14.6%	35.0%
	3	Frecuencia	21	8	29
		% del total	20.4%	7.8%	28.2%
	4	Frecuencia	5	4	9
		% del total	4.9%	3.9%	8.7%
	5	Frecuencia	1	1	2
		% del total	1.0%	1.0%	1.9%
Total		Frecuencia	57	46	103
		% del total	55.3%	44.7%	100.0%

Tabla 5: Tabla de contingencia: Grado de preocupación*Sexo. Fuente: Elaboración propia.

Como se presenta en la siguiente tabla, las mujeres han manifestado una preocupación media de 2,44 mientras que los varones han expresado un temor del 2,02. No es una diferencia muy grande pero refleja claramente que existe cierto temor general ante lo que está por venir.

	N	Media	Desviación típica	Error típico
Mujer	57	2.44	0.926	0.123
Hombre	46	2.02	1.064	0.157
Total	103	2.25	1.007	0.099

Tabla 6: Estadísticos Grado de preocupación*Sexo. Fuente: Elaboración propia.

Esta tendencia también ha quedado evidenciada en el informe “El impacto de la inteligencia artificial en el mercado laboral español” (El Impacto de La IA En El Mercado Laboral Español, 2023) donde el 55,6% de los hombres reconoce sentir expectación ante el uso que se hará de las nuevas tecnologías, mientras más de la mitad de las mujeres asegura que siente principalmente incertidumbre.

Si ahora se analiza el grado de preocupación ante las nuevas tecnologías en función de la edad de los empleados, se puede ver como los jóvenes (“menos de 25 años” y “entre 25 y 35 años”) presentan menor miedo que los más adultos.

		Edad						Total
		Menos de 25 años	Entre 25 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 46 y 55 años	Entre 56 y 65 años	Más de 65 años	
Grado de preocupación ante el avance de las nuevas tecnologías	1 Frecuencia	6	12	5	4	0	0	27
	% del total	5.8%	11.7%	4.9%	3.9%	0.0%	0.0%	26.2%
	2 Frecuencia	12	7	7	6	4	0	36
	% del total	11.7%	6.8%	6.8%	5.8%	3.9%	0.0%	35.0%
	3 Frecuencia	6	6	4	4	9	0	29
	% del total	5.8%	5.8%	3.9%	3.9%	8.7%	0.0%	28.2%
	4 Frecuencia	1	1	0	3	4	0	9
	% del total	1.0%	1.0%	0.0%	2.9%	3.9%	0.0%	8.7%
	5 Frecuencia	0	1	0	0	1	0	2
	% del total	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.9%
Total	Frecuencia	25	27	16	17	18	0	103
	% del total	24.3%	26.2%	15.5%	16.5%	17.5%	0.0%	100.0%

Tabla 7: Tabla de contingencia: Grado de preocupación*Edad. Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede ver como, por un lado, los adultos “entre 56 y 65 años” presentan un grado de temor de 3,11 y aquellos “entre 46 y 55 años” de un 2,35. Por otro lado, los trabajadores más jóvenes, es decir “menos de 25 años” y “entre 25 y 35 años” manifestaron un nivel de preocupación de 2,08 y 1,96 respectivamente. Cabe destacar que el grupo con menor miedo es aquel que comprende la franja de edad “entre 36 y 45 años” con una cifra de 1,94.

	N	Media	Desviación típica	Error típico
Menos de 25 años	25	2.08	0.812	0.162
Entre 25 y 35 años	27	1.96	0.914	0.176
Entre 36 y 45 años	16	1.94	0.772	0.193
Entre 46 y 55 años	17	2.35	1.057	0.256
Entre 56 y 65 años	18	3.11	0.695	0.164
Más de 65 años	0	0.00	0.000	0.000
Total	103	2.25	0.931	0.092

Tabla 8: Estadísticos Grado de preocupación*Edad. Fuente: Elaboración propia.

Estos valores cobran sentido ya que los profesionales más jóvenes han crecido en un entorno en el que las tecnologías digitales han estado presentes desde una edad temprana. Han tenido mayor facilidad de acceso a ordenadores, internet y dispositivos móviles desde su infancia, lo que les ha dado una mayor familiaridad y comodidad con la tecnología. Si bien es cierto que cada vez un mayor número de profesionales mayores está dispuesto a aprender y adaptarse a las nuevas tecnologías. Por esta razón, la formación continua y la adquisición de habilidades digitales son importantes para que profesionales de todas las edades sigan siendo relevantes en un entorno laboral cada vez más tecnológico.

4.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Las principales limitaciones que se encontraron a la hora de realizar este trabajo de investigación tuvieron que ver con la obtención de una muestra representativa a la hora de desarrollar el análisis cualitativo. En un principio, se esperaba conseguir un mayor número de entrevistas, sin embargo, resultó complicado que profesionales del sector de los RR. HH. aceptaran formar parte del estudio. De hecho, en un primer momento se contactó a perfiles directivos en el área de RR. HH. de varias empresas españolas a través de la red social LinkedIn. Considerando que no se obtuvo ninguna respuesta, se optó por buscar otro tipo de perfiles relacionados con el mundo de los RR. HH. como personal docente. Dado que finalmente se hicieron cinco entrevistas, la muestra es pequeña y puede no ser representativa de la diversidad de perspectivas y experiencias que posean los profesionales de RR. HH. Esto limita la capacidad de generalizar los resultados a un público más amplio. Del mismo modo, la elección de los participantes puede estar sesgada, ya que solo se entrevistaron a personas que estuvieron dispuestas a participar y que estaban disponibles en ese momento. Finalmente, en el análisis cualitativo, la interpretación

de los datos puede verse influenciada por las opiniones o prejuicios del investigador. Por ello, cuanto menor es la cantidad de datos, hay mayor riesgo de que el sesgo del investigador influya en los resultados.

Respecto el cuestionario de opinión online, las restricciones detectadas están relacionadas con las limitaciones propias de este tipo de análisis: los encuestados pueden proporcionar respuestas sesgadas o socialmente deseables, se acota la capacidad de los encuestados a elegir respuestas predefinidas y en muchos casos solo una fracción de las personas a las que se envía un cuestionario responde.

Una posible futura línea de investigación sería conseguir entrevistar a directivos del departamento de RR. HH. de empresas españolas de diferente tamaño (multinacionales, pymes, negocios familiares, startups...) para extraer información relevante acerca de la implantación de las nuevas tecnologías y la IA en su trabajo, así como la estrategia que pretenden seguir en el futuro.

5. Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo de investigación se ha centrado en explorar el concepto de Humanismo en el área de RR. HH. en la era digital, así como en analizar el uso de nuevas tecnologías y la inteligencia artificial. A través de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, se ha obtenido una comprensión más profunda de las dinámicas y desafíos relacionados con esta convergencia entre el Humanismo y la tecnología en el ámbito laboral.

En las últimas décadas, el papel de los departamentos de RR. HH. ha evolucionado de tareas administrativas a un componente estratégico en las organizaciones. Actualmente, las tecnologías digitales y la IA están transformando significativamente las prácticas de RR. HH. Ejemplos de este tipo de herramientas son los sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS), plataformas de reclutamiento en línea, People Analytics, plataformas de aprendizaje en línea (e-learning) y la gamificación. Si bien, el enfoque en las personas, sus necesidades y su desarrollo profesional sigue siendo fundamental. Por esta razón, el Humanismo Digital se manifiesta como una perspectiva relevante y valiosa en el entorno de RR. HH.

El Humanismo Digital promueve el uso de tecnologías digitales para mejorar el bienestar humano y contribuir con la sostenibilidad del medio ambiente. Además, aboga por la ética, la responsabilidad y la innovación centrada en las necesidades humanas. Sin embargo, también se enfrenta a desafíos en términos de interdisciplinariedad, aspectos éticos y regulación de la tecnología.

El análisis cualitativo ha revelado que, aunque aún es pronto, poco a poco las empresas españolas están adoptando nuevos tipos de tecnologías en el ámbito de los RR. HH., principalmente para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones, así como automatizar procesos. Estas tecnologías incluyen sistemas de evaluación de candidatos, plataformas de aprendizaje, análisis de datos de empleados y herramientas de IA para la selección y evaluación del personal. Además, se ha resaltado la importancia de la formación y la capacitación continua para garantizar que los profesionales de RR.HH. puedan utilizar estas tecnologías de manera efectiva. Cabe destacar como varios profesionales subrayaron la importancia de no eliminar la atención humana en favor de la digital.

El análisis cuantitativo ha mostrado como los empleados de las empresas españolas son capaces de atribuir grandes beneficios a las nuevas tecnologías si bien también detectan preocupaciones significativas relacionadas con la privacidad, la seguridad y la ética en el uso de estas tecnologías. Por ello, consideran que es primordial definir una legislación que permita proteger a los usuarios siempre que no restrinja en exceso el crecimiento y desarrollo de las herramientas. También se

concluyó que las mujeres al igual que la gente de más edad presentan mayor temor ante el avance de las nuevas tecnologías. Finalmente, las empresas de mayor tamaño y las startups apuestan por una mayor inversión en nuevas tecnologías e IA.

En base a las conclusiones expuestas, se presentan las siguientes recomendaciones:

- **Promover la formación en Ética Digital:** Las empresas deben invertir en la formación de sus empleados y líderes en cuestiones éticas relacionadas con el uso de tecnologías digitales en RR. HH. Esto ayudará a garantizar una adopción ética y responsable de estas tecnologías.
- **Desarrollar políticas de Privacidad y seguridad claras:** Es esencial que los Estados y las organizaciones desarrollen políticas y prácticas claras en relación con la privacidad y la seguridad de los datos de los empleados. Esto puede fomentar la confianza y mitigar riesgos.
- **Fomentar la diversidad e inclusión:** A pesar de la automatización y la IA, RR. HH. debe seguir promoviendo la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Las tecnologías deben utilizarse para identificar y eliminar sesgos, no para perpetuarlos.
- **Investigación continua:** Se recomienda una investigación continua en el ámbito de los RR. HH. para mantenerse al tanto de las últimas tendencias y desafíos con el objetivo de adaptar las prácticas empresariales.

En resumen, el "Humanismo Digital" emerge como un paradigma que promueve una coexistencia armoniosa entre las capacidades tecnológicas y la comprensión de las necesidades humanas en el ámbito laboral.

6. Referencias Bibliográficas

- Akkermans, H., Werthner, H., Vardi, M., & Stock, O. (2019). *Manifiesto de Viena sobre el Humanismo Digital*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): https://dighum.ec.tuwien.ac.at/wp-content/uploads/2019/07/Vienna_Manifesto_on_Digital_Humanism_ES.pdf
- Amazon descarta su algoritmo de reclutamiento por sexista. (2018, October 11). *The Objective*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://theobjective.com/tecnologia/2018-10-11/amazon-algoritmo-reclutamiento-sexista/>
- Aranda, C. (2019, November). *Sesgos e inteligencia artificial: ojo al dato*. Revista UNO. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.revista-uno.com/33-revista-uno-tecnologias-exponenciales/sesgos-e-inteligencia-artificial-ojo-al-dato/>
- Armero, R. (2022, November 12). LinkedIn: las cuentas falsas y las estafas aumentan en el portal de empleo. *Business Insider*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.businessinsider.es/linkedin-cuentas-falsas-estafas-aumentan-portal-empleo-1149865>
- Blázquez Ruiz, F. J. (2022). La paradoja de la transparencia en la IA: Opacidad y explicabilidad. Atribución de responsabilidad. *Revista Internacional de Pensamiento Político*, 17, 261–272. <https://doi.org/10.46661/REVINTPENSAMPOLIT.7526>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Bretones, F. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida* (pp. 101–134). Recuperado de (4 de octubre de 2023): https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida/citations
- Google. (2023). *Build your future with Google*. Build Your Future. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://buildyourfuture.withgoogle.com/programs/grad>
- Caro, E. (2022). Evaluating Human Resource Management Systems and Measuring their Efficiency. *Review of Public Administration and Management*, 10(12). Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.walshmedicalmedia.com/open-access/evaluating-human-resource-management-systems-and-measuring-their-efficiency.pdf>
- Comisión Europea. (2022a). *Declaración Europea sobre los Derechos y Principios Digitales*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/library/european-declaration-digital-rights-and-principles>
- Comisión Europea. (2023b, September). *Paquete de la Ley de Servicios Digitales*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/politicas/digital-services-act-package>
- Dastin, J. (2018, October 14). Amazon abandona un proyecto de IA para la contratación por su sesgo sexista. *Reuters*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.reuters.com/article/amazon-com-contratacion-ia-idESKCN1MO0M4>
- REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva

- 95/46/CE, (2016). Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02016R0679-20160504>
- Díaz, G. (2022, October). *Cómo la Transformación Digital está revolucionando la Gestión de Personas*. Business Review | Harvard Deusto. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.harvard-deusto.com/como-la-transformacion-digital-esta-revolucionando-la-gestion-de-personas>
- Doherr, D. (2020). Artificial Intelligence -Changing Humanism. *Journal on Systemics, Cybernetics and Informatics (JSCI)*, 1, 76–79. Recuperado de (4 de octubre de 2023): https://www.researchgate.net/publication/342846226_Artificial_Intelligence_-_Changing_Humanism
- Durth, S., Gandhi, N., Komm, A., & Pollner, F. (2022, December 22). HR's new operating model. *A New Approach to Human Resources | McKinsey*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>
- El impacto de la IA en el mercado laboral español*. (2023). Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.gigroupholding.com/espana/informe-inteligencia-artificial/>
- En LinkedIn cada vez proliferan más perfiles falsos creados por IA. (2022, October 10). *Expansión*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://expansion.mx/tecnologia/2022/10/10/en-linkedin-cada-vez-proliferan-mas-perfiles-falsos-creados-por-ia>
- Mendoza Enríquez, O. A. (2021). El derecho de protección de datos personales en los sistemas de inteligencia artificial. *Revista Del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla*, 15(48). <https://doi.org/10.35487/RIUS.V15I48.2021.743>
- Feloni, R. (2017, June 28). Consumer-goods giant Unilever has been hiring employees using brain games and artificial intelligence — and it's a huge success. *Business Insider*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.businessinsider.com/unilever-artificial-intelligence-hiring-process-2017-6>
- Fernández Fernández, J. L. (2021). Hacia el Humanismo Digital desde un denominador común para la Ciber Ética y la Ética de la Inteligencia Artificial. *Disputatio. Philosophical Research Bulletin*, ISSN-e 2254-0601, Vol. 10, N^o. 17, 2021, Págs. 107-130, 10(17), 107–130. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8018155&info=resumen&idioma=ENG>
- Gan Estaún, M. (2017). Las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del talento. In *Trabajo Fin de Grado | Universidad Zaragoza*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://zaguan.unizar.es/record/62640/files/TAZ-TFG-2017-2195.pdf>
- Geller, J., & Mazor, A. H. (2011). Global Business Driven HR Transformation. In *Global Business Driven HR Transformation - The journey continues | Deloitte*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/global-business-driven-hr-transformation.pdf>
- Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2022). Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. *Information Systems Frontiers*, 24(2), 619–635. <https://doi.org/10.1007/S10796-020-10097-2/TABLES/2>
- González Arencibia, M., Martínez Cardero, D., González Arencibia, M., & Martínez Cardero, D. (2020). Dilemas éticos en el escenario de la inteligencia artificial. *Economía y Sociedad*, 25(57), 93–109. <https://doi.org/10.15359/EYS.25-57.5>

- Google's GRAD review system 'goes tougher': What this may mean for the company's employees. (2022, December 27). *Times of India*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://timesofindia.indiatimes.com/gadgets-news/googles-grad-review-system-goes-tougher-what-this-may-mean-for-the-companys-employees/articleshow/96550593.cms>
- Gran porcentaje de empresas combinan la nube pública con su infraestructura on premise o con la nube privada. (2023, February). *RRHH Digital*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/156876/Gran-porcentaje-de-empresas-combinan-la-nube-publica-con-su-infraestructura-on-premise-o-con-la-nube-privada/>
- Granados Ferreira, J. (2022). Análisis de la inteligencia artificial en las relaciones laborales. *Revista CES Derecho*, 13(1), 111–132. <https://doi.org/10.21615/CESDER.6395>
- Deloitte. (2021). How can we accelerate Transformation through Digital. *HR Transformation*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Prezentacie-webinary/pl_26_10_2021_webinar_HR_Transformation.pdf
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/S42256-019-0088-2>
- Lázaro, J., & Díaz, J. (2023, January 17). La industria española ante el reto de sumar a las Pymes a la transformación digital. *El Economista*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://revistas.economista.es/digital/2023/enero/la-industria-espanola-ante-el-reto-de-sumar-a-las-pymes-a-la-transformacion-digital-OH13051780>
- Lopez, M. (2018, December 2). It's Time To Reinvent Your Human Resources Strategy And IBM Wants Watson To Be Your Guide. *Forbes*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.forbes.com/sites/maribellopez/2018/12/02/its-time-to-reinvent-your-human-resources-strategy-and-ibm-wants-watson-to-be-your-guide/>
- Naciones Unidas. (2021, September 15). *Los riesgos de la inteligencia artificial para la privacidad exigen medidas urgentes –Bachelet*. Oficina de Alto Comisionado de Las Naciones Unidas Para Los Derechos Humanos. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.ohchr.org/es/press-releases/2021/09/artificial-intelligence-risks-privacy-demand-urgent-action-bachelet>
- Inciply. (2023). *Madurez AI & Data Driven de las empresas*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): https://410258.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/410258/eBook_3_estudio_MadurezDigitalDataDriven2023.pdf
- McKinsey & Company. (2023). *What is the future of work?* <https://doi.org/10.3982/ECTA11427>
- McRae, E. R., Aykens, P., Lowmaster, K., & Shepp, J. (2023, January 18). *9 Trends That Will Shape Work in 2023 and Beyond*. Harvard Business Review. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://hbr.org/2023/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2023-and-beyond>
- Meister, J. (2023, January 10). *Top Ten HR Trends For The 2023 Workplace*. Forbes. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2023/01/10/top-ten-hr-trends-for-the-2023-workplace/>
- Mugabe, F. (2022, May 10). Google introduces a new employee performance approach called GRAD. *The HR Congress Magazine*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://hr-congress.com/2022/05/10/google-introduces-a-new-employee-performance-approach-called-grad/>

- Muñoz, L. V. M. H. (2021). Gamificación: ¿Nueva tendencia en los procesos de gestión de Recursos Humanos? *InnovaG | Universidad Tecnológica Del Perú*, 7, 19–24. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/25048>
- Murawski, L. (2021). Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. *German Journal of Human Resource Management*, 35(3), 337–355. <https://doi.org/10.1177/2397002220961796>
- Neidhardt, J., Werthner, H., & Woltran, S. (2021). It Is Simple, It Is Complicated. *Perspectives on Digital Humanism*, 335–342. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5_46/COVER
- Nida-Rümelin, J. (2021). Digital Humanism and the Limits of Artificial Intelligence. *Perspectives on Digital Humanism*, 71–75. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5_10/COVER
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2022). *Uso de tecnologías digitales por empresas en España*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/202201/usotecnologiasdigitalesempresas2022.pdf>
- OCU-Compra Maestra. (2023). Satisfacción a toda máquina. *ESTUDIO Inteligencia Artificial*.
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1). <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Parlamento Europeo. (2021). *¿Qué es la inteligencia artificial y cómo se usa?* Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20200827STO85804/que-es-la-inteligencia-artificial-y-como-se-usa>
- Parlamento Europeo. (2023). *Ley de IA de la UE: primera normativa sobre inteligencia artificial*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20230601STO93804/ley-de-ia-de-la-ue-primera-normativa-sobre-inteligencia-artificial>
- Peeters, T., Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071/FULL/PDF>
- Accenture. (2023). *Performance Achievement*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/about/performance-achievement>
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 42. <https://doi.org/10.1016/J.RIOB.2023.100181>
- Dr Varsha, P. S. (2023). How can we manage biases in artificial intelligence systems – A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(1). <https://doi.org/10.1016/J.IJIMEI.2023.100165>
- Puente Peñuela, M. J. de la. (2022). El papel de la digitalización en los departamentos de los recursos humanos en la empresa. *Trabajo Fin de Grado | Universidad Pontificia Comillas*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/57096>
- Puledda, S. (2008). *Un humanista contemporáneo escritos y conferencias de Salvatore Puledda*. Virtual. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <http://www.mensajedesilo.cl/wp-content/uploads/salvatore-puledda-un-humanista-contemporaneo.pdf>

- Qureshi, Z. (2017). Tecnología avanzada, pero crecimiento más lento y desigual: paradojas y políticas. *La Era de La Perplejidad. Repensar El Mundo Que Conocíamos*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/tecnologia-avanzada-pero-crecimiento-mas-lento-y-desigual-paradojas-y-politicas/>
- IBM. (2023). *Recruiting Automation - IBM Watson Orchestrate*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.ibm.com/products/watson-orchestrate/recruiting>
- Rivas García, R. M. (2019). La crisis del humanismo: una revisión y rehabilitación de los supuestos del humanismo cristiano ante los desafíos del antihumanismo contemporáneo. *Franciscanum. Revista de Las Ciencias Del Espíritu*, 61(172), 1–27. <https://doi.org/10.21500/01201468.4462>
- Rodríguez, F. (2002). El humanismo renacentista: esbozo y actualidad. *Fòrum de Recerca. Universitat Jaume I, N° 8*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://es.scribd.com/document/162116014/41>
- Samaan, D. K. (2021). Work Without Jobs. *Perspectives on Digital Humanism*, 251–256. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5_33/COVER
- Sánchez Andrade, V., & Pérez Padrón, M. C. (2017). LA FORMACIÓN HUMANISTA: UN ENCARGO PARA LA EDUCACIÓN. *Revista Universidad y Sociedad*, 9, 265–269.
- Santos González, M. J. (2017). Regulación legal de la robótica y la inteligencia artificial: retos de futuro. *Revista Jurídica de La Universidad de León*, 4, 25–50. Recuperado de (4 de octubre de 2023): https://www.researchgate.net/publication/321949265_Regulacion_legal_de_la_robotica_y_la_inteligencia_artificial_retos_de_futuro [Legal regulation of robotics and artificial intelligence future challenges](https://www.researchgate.net/publication/321949265_Regulacion_legal_de_la_robotica_y_la_inteligencia_artificial_retos_de_futuro)
- Sarduy Domínguez, Y. (2006). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3). Recuperado de (4 de octubre de 2023): http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020
- Sartre, J.-P. (2009). *El existencialismo es un humanismo* (A. Elkaïm-Sartre, Ed.; Edhasa). Gallimard. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://ujr.mx/documentos/Jean-Paul%20Sartre%20El%20existencialismo%20es%20un%20humanismo.pdf>
- Saz, R. M. (2021). Transformación digital en los Recursos Humanos. *Trabajo Fin de Grado / Universidad Zaragoza*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://zagan.unizar.es/record/109270>
- Sebio Martín, M. (2020). *Inteligencia artificial y ética*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37008>
- Stükelberger, C., & Duggal, P. (2018). *Cyber Ethics 4.0: Serving Humanity with Values*. Globethics.net. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://repository.globethics.net/handle/20.500.12424/169317>
- Intec. (2023). *How Cognitive Solutions are transforming HR - Talent Insights*. Talent Insights. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.talent-insights.com/>
- Unidad de Conocimiento - Humanismo digital. (2022). *Fundació Factor Humà*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.factorhuma.org/es/contenidos/unidades/15298-humanismo-digital>

- Unilever. (2023). *Unilever Future Leaders Programme*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://careers.unilever.com/unilever-future-leaders-programme>
- Universidad Complutense de Madrid. (n.d.). *¿Qué es Big Data?* Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://www.masterbigdataucm.com/que-es-big-data/>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2). <https://doi.org/10.1016/J.JJIMEI.2021.100047>
- Wang, T., Li, N., & Li, H. (2021). Design and development of human resource management computer system for enterprise employees. *PLOS ONE*, 16(12). <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0261594>
- Wolf, F. M. (2019). Impacto de la Inteligencia Artificial en los procesos de atracción y captación de talento. In *Trabajo Fin de Grado | Universidad Pontificia Comillas*. Recuperado de (4 de octubre de 2023): <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/32812>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/S13132-023-01214-Y/METRICS>

7. Anexos

Anexo I: Modelo entrevista semiestructurada realizada

Buenos días/tardes, mi nombre es Juncal Guerrero y actualmente me encuentro finalizando mis estudios de Máster en Ingeniería Industrial y Administración y Dirección de Empresas en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) en Madrid. Como tema de estudio para elaborar mi trabajo de fin de grado he escogido focalizarme en el ámbito de las nuevas tecnologías y el papel que desempeñan en el área de RR. HH. Más concretamente quiero investigar acerca del humanismo digital y como las empresas españolas están integrando las últimas tendencias digitales (como la IA) en la gestión de RR. HH. Por este motivo, acudo a usted para realizar esta entrevista y obtener información actualizada sobre el tema objeto de estudio. A continuación, le pido que responda a una serie de preguntas con total sinceridad y precisión. Muchas gracias por su contribución.

- 1. En primer lugar, agradecería que realizase una breve introducción sobre su situación laboral actual. ¿En qué empresa trabaja? ¿Qué puesto ocupa actualmente? ¿Cuánto tiempo lleva ocupando dicha posición?**

Entrevistado/a:

Ahora procederemos a hablar de forma más concreta sobre el tema objeto de estudio, aunque sin ahondar todavía en el caso concreto de su empresa.

- 2. ¿Cuáles piensa usted que son los principales beneficios y desventajas que aporta la aplicación de las Nuevas Tecnologías y la IA en el área de Recursos Humanos?**

Entrevistado/a:

- 3. Desde un punto de vista ético, ¿a qué desafíos se enfrentan las organizaciones al implementar soluciones tecnológicas en el campo de Recursos Humanos? Si me puede proporcionar un ejemplo concreto.**

Entrevistado/a:

- 4. En el contexto actual, la regulación en torno a la Inteligencia Artificial y las nuevas tecnologías es limitada. ¿Cree que es necesaria regular la aplicación de las nuevas tecnologías y la IA? ¿Cuáles son los aspectos que, en su opinión, deben tenerse en cuenta al integrar las Nuevas Tecnologías y la IA en el campo de los Recursos Humanos?**

Entrevistado/a:

- 5. Me gustaría conocer su perspectiva sobre cómo cree que se perfila el futuro de los Recursos Humanos en relación con la evolución del Humanismo Digital y las Nuevas Tecnologías. ¿Podría proporcionar ejemplos concretos para respaldar su opinión?**

Entrevistado/a:

A continuación, le haré unas preguntas enfocadas en la adquisición de nuevas tecnologías por parte de su empresa a la hora de gestionar el área de RR. HH.

- 6. ¿Su empresa ha incorporado (IA) nuevas tecnologías digitales en el área RR. HH.? En caso afirmativo, le agradecería que me comente que tipo de prácticas se han implementado y con qué objetivos.**

Entrevistado/a:

- 7. Respecto a la introducción de las nuevas herramientas en su departamento, ¿cómo evalúa la percepción por parte de los empleados? ¿Puede mencionarme algún ejemplo representativo? (Si no lo han aceptado, ¿Qué estrategias ha utilizado la empresa para abordar cualquier resistencia o preocupación manifestada por los empleados durante la implementación de estas tecnologías?)**

Entrevistado/a:

- 8. ¿En qué medida cree que la incorporación de las nuevas tecnologías ha mejorado o no el campo de los RR. HH. en su organización? De nuevo agradecería si me puede explicar algún ejemplo concreto.**

Entrevistado/a:

Muchas gracias por su participación en esta entrevista.

Anexo II: Modelo cuestionario de opinión online

Buenos días/tardes, mi nombre es Juncal Guerrero y actualmente me encuentro finalizando mis estudios de Máster en Ingeniería Industrial y Administración y Dirección de Empresas en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) en Madrid. Como tema de estudio para elaborar mi trabajo de fin de grado he escogido focalizarme en el ámbito de las nuevas tecnologías y el papel que desempeñan en el área de RR. HH. El objetivo de este cuestionario es obtener una visión general de sus opinión y actitud respecto al uso de las tecnologías digitales y la IA en las organizaciones. Muchas gracias por su contribución.

1. Sexo:

- a) Hombre
- b) Mujer
- c) Otro
- d) Prefiero no decirlo

2. Edad:

- a) Menos de 25 años
- b) Entre 25 y 30 años
- c) Entre 31 y 35 años
- d) Entre 36 y 40 años
- e) Entre 41 y 45 años
- f) Entre 46 y 50 años
- g) Entre 51 y 55 años
- h) Entre 56 y 60 años
- i) Más de 60 años

3. Ocupación actual:

- a) Estudiante
- b) Estudiante en prácticas
- c) Empleado en el sector privado
- d) Empleado en el sector público
- e) Empleado en el tercer sector
- f) Autónomo o emprendedor
- g) Desempleado en búsqueda activa de empleo
- h) Jubilado

i) Otro: _____

4. Tipo de empresa en la que trabaja actualmente:

- a) Empresa grande (más de 500 empleados)
- b) Empresa mediana (entre 50 y 500 empleados)
- c) Empresa pequeña (menos de 50 empleados)
- d) Startup o empresa emergente
- e) Organización sin ánimo de lucro

5. Puesto que ocupa actualmente:

- a) Director general
- b) Presidente o vicepresidente
- c) Jefe de departamento
- d) Gerente
- e) Supervisor/jefe de sección
- f) Empleado
- g) Otro (especifique: _____)

6. ¿Cuántos años lleva desempeñando su puesto actual?

- a) Menos de 1 año
- b) 1-3 años
- c) 4-6 años
- d) 7-10 años
- e) Más de 10 años

7. Señale cuál de las siguientes tecnologías utiliza con regularidad en su entorno laboral

(puede señalar más de una opción):

- a) Análisis de Datos (People Analytics)
- b) Gamificación
- c) Plataformas de aprendizaje en línea (e-learning)
- d) Servicios en la nube (ej: Amazon Web Services, Microsoft Azure...)
- e) Blockchain
- f) Realidad virtual
- g) Inteligencia Artificial (ej: chatbots y asistentes virtuales como ChatGPT)

- h) Internet de las cosas (IoT)

8. ¿Qué beneficios considera que han aportado las nuevas tecnologías al entorno laboral? (puede señalar más de una opción)

- a) Mayor eficiencia y productividad en el trabajo
- b) Automatización de tareas
- c) Mejora en la toma de decisiones
- d) Mayor capacidad de adaptación al cambio
- e) Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional
- f) Otros beneficios (especifique: _____)

9. ¿Qué inconvenientes considera que han aportado las nuevas tecnologías al entorno laboral? (puede señalar más de una opción)

- a) Aumento de la brecha digital
- b) Deshumanización de las interacciones laborales
- c) Mayor dependencia y adicción a la tecnología
- d) Riesgos para la seguridad de los datos
- e) Desplazamiento de puestos de trabajo
- f) Estrés y sobrecarga de trabajo

10. ¿Considera que es necesaria la regulación del uso de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral?

- a) Sí, es necesaria para proteger los derechos y la privacidad de los trabajadores.
- b) Sí, la regulación puede garantizar un uso ético y responsable de las nuevas tecnologías.
- c) No, considero que las empresas pueden autorregularse.
- d) No, la regulación podría limitar la innovación.
- e) Depende, es necesario encontrar un equilibrio entre la regulación y la flexibilidad para adaptarse a los avances tecnológicos.

11. ¿Qué medidas considera necesarias para garantizar una adopción ética y responsable de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral? (puede señalar más de una opción)

- a) Regulaciones y marcos legales claros
- b) Transparencia en el funcionamiento de los sistemas de IA
- c) Énfasis en la privacidad y protección de datos

- d) Mitigación de sesgos en algoritmos de IA
- e) Participación y consulta de los trabajadores en la implementación de nuevas tecnologías
- f) Otros (especifique: _____)

12. ¿Experimenta algún temor o preocupación ante el avance de las nuevas tecnologías en su ámbito laboral? Valore en una escala del 1 al 5 siendo 1 que no experimenta ningún temor y 5 que tiene una preocupación muy importante.

Anexo III – Sujeto A

Fecha entrevista: 20 de junio de 2023

Profesión: Director de máster en Advantere School of Management y profesor/investigador en la Universidad Pontificia Comillas.

E: Primero, muchas gracias por participar en esta entrevista. Y en primer lugar le agradecería que me haga una breve introducción sobre su situación laboral actual. ¿En qué empresa trabaja?, ¿Qué puesto desempeña actualmente? ¿Desde hace cuánto tiempo?

X: Actualmente soy el director del máster en Talent Management de Advantere School of Management. Advantere es una nueva escuela de Management que ha puesto en marcha la Universidad Pontificia Comillas, la Universidad de Deusto y el apoyo estratégico a nivel académico de Georgetown University. Se puso en marcha hace 1 año, por tanto, mi antigüedad en el cargo es de 1 año. Y en paralelo, soy investigador y profesor de la Universidad Pontificia Comillas. Estoy adscrito al departamento de gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Por tanto, tengo un triple rol en la actualidad como director de máster, como profesor, como docente y como investigador.

E: Ahora vamos a hablar de forma más concreta sobre el tema objeto de estudio, aunque sin ahondar mucho en el caso de su empresa. ¿Cuáles piensa que son los principales beneficios e inconvenientes que aporta la aplicación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el área de los Recursos Humanos?

X: O sea, la irrupción de lo que se ha llamado en algunos foros la “era de Internet”, la irrupción masiva de la tecnología pues allá a principios de los 2000, pues supuso un cambio drástico en algunas de las tareas y actividades que realizan las organizaciones. Esto se une con la aportación que viene, pues desde la robótica, la inteligencia artificial y la plena expansión de la digitalización en todos los órdenes de la vida, no solamente en materia de Recursos Humanos. Bueno, con toda esa masa de tecnología podemos plantearnos como algunas de las ventajas en lo que es en las materias de Recursos Humanos como la racionalización de procedimientos. Evidentemente los procesos van a ser más rápidos, están siendo más rápidos y se están automatizando muchas tareas repetitivas. Puedo poner ejemplos a lo largo de la conversación, pero evidentemente eso supone un ahorro, una ventaja.

En el área de los inconvenientes, como todo nuevo proceso hay unos costes de implantación tanto en materia económica como de tiempo que los tienen que asumir las organizaciones. Un

coste que es la lejanía de lo emocional. Al final al tratar con máquinas, el diálogo hombre máquina no es el mismo que el diálogo persona a persona, el diálogo persona con una máquina, pues bueno, al final interactúas con un ente que ni sufre, ni llora, ni ríe, ni se emociona. Y, por otro lado, siempre tenemos la espada de Damocles que ya, pues desde finales de los 80 algún investigador nos plantea que es la pérdida de puestos de trabajo. Lo cierto es verdad, es que efectivamente están perdiéndose puestos de trabajo y están apareciendo otros con otros perfiles con otras necesidades y con otros conocimientos a desarrollar. Por tanto, eso sería algo inconveniente. Y añadido otro más ligado a este último, Juncal, y es cierta dependencia tecnológica. Es decir, hoy en día estamos con dependencia clara en materia de Recursos Humanos. Si yo quiero saber mi nómina, si yo quiero postular a un puesto interno de la organización, pues tengo la dependencia tecnológica de hacerlo con una de estas tecnologías o con la intranet. Con lo cual, claro, eso lo asumimos como que es algo muy sencillo, es algo muy sencillo para aquellas personas que lo tecnológico no les asusta, les divierte y les atrae, pero empieza a ser una barrera para aquellas personas que no les atrae tanto esto.

E: Desde un punto de vista ético, ¿a qué desafíos se enfrentan las organizaciones al implementar soluciones tecnológicas en el campo de Recursos Humanos? Si me puede proporcionar un ejemplo concreto.

X: Pues yo por elegir alguno elegiría dos incluso tres y no como los principales, sino como actuales. Uno de esos es el manejo privado de los datos, o sea, Recursos Humanos, es un área la compañía donde se manejan datos enormemente sensibles para las personas, ¿no? Ejemplos pues desde su DNI, fechas de cumpleaños, edad, género, antigüedad en la compañía, o sea, son datos enormemente sensibles, el salario que tiene, puesto en la organización..., o sea, algunos de ellos son más sensibles, otros menos, pero algunos de ellos son especialmente sensibles. Por lo tanto, hay un dilema ético de manejar óptimamente todo ese caudal de datos y de construir con él un buen trabajo para la persona afectada. Segundo, el hecho de que se eviten sesgos. Al final este es otro de los grandes debates éticos de la aplicación de la inteligencia artificial es la minoración de sesgos. Bueno, depende de cómo esté construido el algoritmo. Al final, yo diría que hay menos sesgos posiblemente que en un ser humano, pero claro, el algoritmo lo tengo que analizar y definir constantemente porque también los valores de la sociedad van cambiando. Entonces no es que tenga una privación de sesgos la inteligencia artificial simplemente que puede tener menos sesgos que el ojo humano. Y tercero, el necesario cuidado entre la equidad interna y externa a nivel de compensación. Ahora, cuando una persona quiere postular a un puesto interno, pues al final debo tener muy claro cuál es el nivel compensatorio

de la organización y que sea equitativo y que sea justo. Bueno, la inteligencia artificial me tiene que ayudar porque tiene que tener en cuenta todos los factores que intervienen en la definición de un sistema compensatorio justo y equitativo y que tampoco tenga ningún sesgo.

E: En el contexto actual, la regulación en torno a la inteligencia artificial y a las nuevas tecnologías es limitada. ¿Cree que es necesario legislar la aplicación de las nuevas tecnologías y la IA? ¿Qué aspectos, en su opinión, deben tenerse en cuenta al integrar las nuevas tecnologías y la IA en el campo de los Recursos Humanos?

X: Bueno, hay un tema que está muy protegido en Europa, más que en Estados Unidos, que es todo el tema relacionado con la Protección de Datos. Yo creo que ahí más que implementar nueva legislación, y yo no soy jurista de formación, debería tratar de aplicarse todo el caudal de legislación que hay, tanto la Ley Orgánica como los Reales Decretos que aplican en las diferentes Legislación Comunitaria que, al final, como Estado tenemos que aplicar, más la propia del país. Entonces yo creo que ahí más que añadir nueva legislación, lo que hay es que ser muy sensibles y capaces las organizaciones para aplicar lo que hay. A pesar de que muchas veces suele ser una dificultad por aquello de tener que firmar, de tener que asumir, creo que todo esfuerzo en ese sentido, pues hay que asumirlo. Y luego otro tema que también hay legislación en materia de igualdad, sobre todo, es asegurar que no existe ninguna discriminación. Es decir, que toda aquella legislación igual, tanto la actual como aquella nueva necesaria, tiene que transmitir el hecho de que debemos de ser muy cuidadosos con que no haya ningún tipo de discriminación, porque el artículo 14 en la Constitución española así lo determina, y tenemos que ser conscientes de que tenemos que avalar eso con legislación aplicada que sancione a aquellos comportamientos que no cumplan con la legislación vigente.

E: Ahora me gustaría conocer su opinión sobre cómo se perfila el futuro de los Recursos Humanos en relación con la evolución del humanismo digital y las nuevas tecnologías, ¿podría proporcionar ejemplos concretos para respaldar su opinión?

X: Los Recursos Humanos, al final en las organizaciones son un departamento que selecciona el talento, lo incorpora, lo desarrolla, lo promociona, es decir, la gestión de todo eso, es de Recursos Humanos. No lo hace él directamente, ve con él su sistema compensatorio y, en los casos más desagradables, pues tiene que asumir la salida de ese profesional, bien motu proprio o bien porque el propio profesional decide cambiar de aires y apostar por un nuevo proyecto profesional. En ese sentido, creo que el humanismo digital si es capaz de poner a las personas

en el centro de las organizaciones. Será un gran apoyo para los departamentos y direcciones de Recursos Humanos. La persona en el centro es volver al mundo renacentista, lo que pasa es que ahora en vez de utilizar papel, utilizamos tecnología y lo que no puede ser es que la tecnología nos hunda y nos meta debajo de la mesa. La tecnología es un medio más al servicio de, ¿de qué? de todo eso. De la contratación más eficaz, del onboarding más eficaz, de la incorporación más eficaz, de la de las oportunidades no discriminatorias, etcétera. Entonces, ¿cómo se perfila?, pues se perfila con unas personas en Recursos Humanos, con perfiles variados. Que sepan de analytics, que sepan interpretar el mundo del Big Data o de la gran generación de datos que también desde Recursos Humanos, también poco a poco se está llevando a cabo. ¿Eh? Y que sepan interpretar los datos porque al final de lo que se trata es de tomar decisiones basadas en datos, pero también emociones. O sea, el mundo emocional yo creo que sería un error quitarlo de en medio, el mundo de las sensaciones. Aquello de bueno, solamente tomo decisiones y me baso en datos, pero también hay percepciones que pueden ser objetivas, ¿eh? No tienen por qué ser siempre subjetivas. Entonces todo eso creo que desde Recursos Humanos se debe de cuidar al servicio de un humanismo que respeta las personas que las integre y que trabaje incluso por las diferencias y por la diversidad.

E: A continuación, le haré unas preguntas enfocadas en la adquisición de nuevas tecnologías por parte de su empresa a la hora de gestionar el área de Recursos Humanos. ¿Su empresa ha incorporado inteligencia artificial y otras nuevas tecnologías digitales en el área de los Recursos Humanos? En caso afirmativo, agradecería que me comente un poco qué tipo de prácticas han implementado y con qué objetivos.

X: Bueno, lamentablemente nuestra juventud como organización nos impide haber implementado herramientas de inteligencia artificial y otras nuevas tecnologías. Sí que tenemos una intranet que la vamos a ir alimentando poco a poco. Ahora mismo es una intranet de digamos de primera o segunda generación, pero todavía no tiene todos los soportes que habitualmente una intranet ya más avanzada suele tener.

E: ¿Y sabe de algunas que tienen pensado implementar o todavía no?

X: Sí pues, al final gracias a la inteligencia artificial, pues el empleado va a tener la oportunidad de consultar, por ejemplo, sus nóminas. Va a tener acceso a mirar el calendario laboral, va a tener acceso a delimitar sus idas de vacaciones o sus días de tomas libres. Es decir, hay un diálogo, en este caso persona máquina que tiene que ver con los procedimientos que la empresa

tiene en uso y que te evitas, digamos que molestar a un tercero, a tu jefe o a un compañero en pedir información que ya se puede compartir todo. Es decir, la ventaja de estos sistemas que ya nacen con la aplicación de tecnologías de la información y comunicación es que el acceso es inmediato para todo tipo de personas, no discrimina. Ya no tenemos el típico sistema de información donde va por niveles de la organización y entonces los primeros niveles se enteran antes de los últimos. Digamos que aquí, con la implantación de estos sistemas, se democratiza el acceso a los niveles de información, a noticias de la compañía, es decir la inteligencia artificial también va a servir para que Recursos Humanos o los departamentos de comunicación compartan con el resto de los empleados información de la propia compañía, información de todo tipo. Nosotros somos una escuela de Management, pues información de proyectos que puedan hacer nuestros estudiantes, información de ponencias o de nuevas conferencias, etcétera, etcétera.

E: Y bueno, en este caso, como todavía no han introducido nuevas herramientas, ¿cómo consideraría usted que podrían ser percibidas por parte de los empleados a la hora de introducirlas? Bueno, en este caso no sé si me podría mencionar algún ejemplo. Y luego también si hubiese resistencias, ¿qué estrategias cree que podría adoptar la empresa?

X: Bueno, yo creo que resistencias va a haber pocas. Tenemos un perfil de empleados bastante abierto a la utilización de, pues bueno, el protagonista también esencial de este tipo de tecnologías es la app. Muchas veces las apps nos facilitan mucho la vida, pues desde entrar a nuestro lugar de trabajo, salir de nuestro lugar de trabajo, consultar información desde Recursos Humanos, pues consultar como en el caso de una organización más grande, incluso consultar los puestos que van a salir vacantes y que van a ser ocupados mediante promoción interna. Es decir, todo eso es visible. En nuestro caso, aunque saldrán menos puestos, pero alguno se podrá consultar. Entonces yo en principio creo que no va a haber mayores resistencias. Creo que alguna app, pues incluso para bueno, incluso para beneficios sociales tipo ticket, restaurante o pago de la movilidad, eso ya, por ejemplo, lo tenemos en marcha y no hay ninguna resistencia por parte de los trabajadores. Lo hemos asumido todos fenomenalmente y ya estamos habituados a manejarnos en eso, que es un beneficio extrasalarial que muchas organizaciones tienen y que te hace todo depositarlo en el móvil. ¿Qué ocurre? Qué bueno, tanto para mi propia organización como para el resto de las organizaciones, supone escalar un nivel de exigencia. O sea, los conocimientos digitales de las personas tienen que ir subiendo, ya no vale con bueno es que a mí esto se me da mal. Es que, si se te da mal, te quedas fuera del sistema. Te quedas huérfano de acceder a una serie de recursos que, lógicamente te dejaban fuera de incluso de tu

propia empleabilidad, pensando en que esto va a ir a más y que en un futuro el acceder a este tipo de apps o dispositivos va a mejorar también tu propia empleabilidad.

E: Finalmente, ¿le parece que la incorporación de las nuevas tecnologías podría mejorar su ámbito de trabajo? ¿En qué aspectos? Y si me pudiese dar algún ejemplo.

X: Por supuesto, Juncal. Bueno, me voy al perfil que yo te comenté sobre mí mismo. En la parte de gestión, claro que sí. Hoy todos en el mundo educativo utilizamos plataformas. Bueno, tú como estudiante lo ves desde tu punto de vista que es Moodle. Yo como profesor lo veo desde mi punto de vista, Moodle es tecnología y en Moodle la interacción entre profesores también es válida. O sea, yo interactúo con mis profesores, con mi claustro a través de una tecnología, ya no utilizo, o sea, les llamo por teléfono, les envío correo electrónico, pero evidentemente tengo un nivel de interacción grande viendo su sistema de evaluación, viendo su guía docente, viendo sus transparencias o cómo organizan sus clases a través de lo que van subiendo en Moodle. Por ejemplo, desde el punto de vista de profesor, también igual. Yo interactúo con los estudiantes vía Moodle: subo material, comparto ideas en un foro de trabajo, sugiero, subo instrucciones, subo material de apoyo, subo ejercicios, subo casos... Con lo cual la utilización de tecnologías de la información y comunicación prácticamente es la protagonista, porque fuera de eso está ya la clase presencial, está el contacto directo con el alumno. Pero al final el resto se puede producir todo, incluso vía Teams. En mi caso de profesor, bueno, profesor, barra, investigador y ya me sirve para el siguiente análisis, el hecho de dirigir TFGs o TFM, también mediante Teams, me facilita la realización de tutorías sin necesidad de desplazarnos o incluso la resolución de dudas rápidas que en algún caso el correo electrónico todavía es un poco limitante a la hora de matices que yo quiero expresar a la hora de sugerir al alumno correcciones o sugerencias. Entonces, por supuesto. Y en el ámbito investigador, por supuesto. Hoy en día, hoy, hoy en día no se hace investigación sin la utilización de buscadores de recursos, de información, etcétera. No, o sea que en los 3 ámbitos la presencia de tecnologías de la información es absolutamente capital.

E: Pues muchísimas gracias por su participación en esta entrevista.

X: Muchas gracias, Juncal.

Anexo IV – Sujeto B

Fecha entrevista: 21 de junio de 2023

Profesión: Mánager del Departamento del LAB TECH y ESIC PLAY en ESIC.

E: Primero de todo, muchas gracias por participar en esta entrevista. Vamos a empezar.

X: Muy bien. Encantado.

E: En primer lugar, agradecería que realice una breve introducción sobre su situación laboral actual, ¿en qué empresa trabaja? ¿qué puesto desempeña actualmente y desde hace cuánto tiempo?

X: Bien, pues trabajo en ESIC, la escuela de negocios Business and Marketing School. Físicamente estoy en el edificio de ESIC University pero bueno, pertenezco a la estructura corporativa de la Institución de Educación Superior de ESIC. Actualmente soy el mánager del Departamento del LAB TECH y ESIC PLAY que serían el espacio donde acercamos las nuevas tecnologías a los alumnos y un espacio también de contenidos y soy responsable de los mismos. Desde diciembre del año pasado soy doctor en transformación digital de las instituciones de educación superior y llevo en la institución 14 años y en el puesto actual llevo 2 años y medio, desempeñando las funciones de responsable del departamento.

E: Ahora vamos a hablar de forma más concreta sobre el tema objeto de estudio, aunque sin ahondar mucho en el caso concreto de su empresa. ¿Cuáles piensa usted que son los principales beneficios e inconvenientes que aporta la aplicación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el área de los Recursos Humanos?

X: Bueno, basado en mi experiencia personal creo que las nuevas tecnologías ofrecen a su vez nuevas capacidades o son nuevas herramientas que permiten una gestión más eficiente de todo lo que tiene que ver con los recursos de las compañías en general, y en concreto, con los Recursos Humanos. Creo que vienen a dotar a las instituciones y organizaciones de nuevas capacidades, como te decía, sobre todo a la hora de procesar, reducir todos los y automatizar todos los trabajos, que son más o menos hasta ahora repetitivos, que no aportan valor dentro de estas áreas y lo que hacen es, como digo, conseguir mayores eficiencias y eficacias en la gestión de las instituciones y las empresas en general y en los Recursos Humanos también.

Permite también el desarrollo posterior de protocolos y el diseño de incorporación de inteligencia de cliente basado en la posibilidad de recabar mayor número de datos y poderlo procesar de forma automatizada a la hora de, también impactar en las nuevas experiencias de cliente. En nuestro caso serían tanto los estudiantes, como en el área de Recursos Humanos, serían las experiencias, entiendo de mis compañeros, del personal que formamos parte de la institución.

E: E ¿inconvenientes?

X: ¿Y los inconvenientes? Bueno, cierto es que lo que va a incorporar estas nuevas tecnologías es la menor necesidad de utilizar mano de obra para estos trabajos más repetitivos y si me permites burocráticos. Con lo cual, bueno pues, va a haber que conseguir reubicar a estas personas que están ahora en esas tareas en nuestros puestos de la organización y para ello habrá que formarlas y reubicarlas en otros puestos que entiendo yo que deben aportar también mayor valor a la organización. Y bueno, las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial, como digo, proporcionan digamos nuevas ventajas competitivas, pero sí es cierto que van a impactar en la organización. También requiere por parte de las personas que forman parte de la organización el poder aprovechar estas nuevas herramientas y extraer de ellas todas sus nuevas capacidades a la hora de ponerlos a disposición de la organización. Entonces es 1) Ociosidad y recursos ociosos, vía de personas que hacen labores repetitivas. 2) La necesidad de formar en el uso y aprendizaje y puesta en valor de las nuevas tecnologías para aprovecharlas y ponerlas a disposición de la organización. Esos diría, que son los principales inconvenientes. Esto supone que las personas o los empleados debemos de actualizarnos en nuestra formación, aprender nuevos conocimientos y habilidades, y eso siempre requiere, pues una cierta actitud por parte de las personas, nuevas herramientas de trabajo y una nueva predisposición a la hora de querer hacerlo.

E: Desde un punto de vista ético, ¿A qué desafíos se enfrentan las organizaciones a la hora de implementar soluciones tecnológicas en el campo de Recursos Humanos? ¿Y si tiene algún ejemplo concreto que me pueda proporcionar?

X: Bueno, no, no tengo un ejemplo concreto, pero sí es cierto que yo diría que los desafíos serían por un lado que las organizaciones sean capaces de asumir estas nuevas soluciones tecnológicas. Como decía anteriormente, que puedan aprovechar estas soluciones tecnológicas para crear y

generar nuevas experiencias de cliente, suprimir estas labores, como digo, vuelvo a reiterarme, administrativas, reiterativas. que ya pueden hacer las máquinas.

En el campo, por ejemplo, de los Recursos Humanos, pues facilitar procesos de captación, por ejemplo, ahí sí me acercaría a un caso concreto. Por ejemplo, si queremos incorporar a una nueva persona, pues podemos hacer un reclutamiento previo utilizando las herramientas de inteligencia artificial que disponen como pueden ser las redes sociales como LinkedIn. Esto puede permitir hacer una búsqueda más rápida de una manera más eficaz y donde se pueda llegar a perfiles concretos y en menor número, lo que agiliza también la gestión de estas incorporaciones y que si me permite que se acierte en mayor medida con esos perfiles que necesita la organización. Con lo cual, yo diría que pueden ser útiles en procesos sobre todo de reclutamiento.

Y luego, con respecto a el área de los Recursos Humanos que ya tiene establecida la organización, yo creo que las nuevas herramientas deben facilitar la comunicación interna de la organización. Un ejemplo concreto en esto sería la utilización de plataformas de comunicación interna, en nuestro caso utilizamos Teams que facilitan la comunicación entre los departamentos y también entre las personas porque lo utilizamos ya como elemento de comunicación, más allá incluso del teléfono, facilita también la realización de grupos de trabajo, de reuniones, de puesta en común a veces con personas de otras zonas de España. Entonces facilita ese intercambio de conocimientos también interdepartamental. Hoy mismo tenía la reunión esta, ayer tuve otra y permite la agilidad en cuanto a esta gestión y el valor añadido que supone el no tener que desplazarse a un punto determinado, sino que podemos reunirnos a través de estas tecnologías.

E: En el contexto actual, la regulación en torno a la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías es limitada. ¿Cree que es necesario legislar la aplicación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial? ¿Cuáles son los aspectos que, en su opinión deben tenerse en cuenta al integrar en estas nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el campo de los Recursos Humanos?

X: Se viene hablando de todo ello, de la necesidad de legislar y yo entiendo que también, sobre todo para preservar el uso de nuestros datos. Sería fundamental el derecho de la propiedad intelectual que podemos tener por compartir o por tener información nuestra o de determinadas áreas que podemos llegar a tener y preservar que la inteligencia artificial tenga un acceso autorizado a los mismos. En general, creo que se está haciendo un uso diría hasta

cierto punto abusivo de todos nuestros datos en el ámbito de lo digital en general, muchas veces sin nuestra autorización. Y creo que el alcance de los sistemas que permiten esa captura de información y elaboración y puesta al servicio de negocio a veces no cuentan con todas nuestras actualizaciones. Con lo cual yo creo que es muy importante poder legislar la inteligencia artificial. Me imagino que y sobre todo la generativa vía ChatGPT que es el último que conocemos y donde yo entiendo también que se ha producido un paso hacia delante en la aceleración y la compartición de estos datos y que no cabe duda de que hay que preservar: 1) la intimidad de las personas y como te decía antes, 2) el derecho a la propiedad intelectual de personas y de empresas.

Y en el tema de los Recursos Humanos, un poco esto ¿no? Las compañías es verdad que pueden tener acceso a nuestras redes sociales. A la hora de gestionar los Recursos Humanos pueden tener acceso a bueno, pues, a nuestros hábitos de uso de esas redes, pero sí es cierto que yo creo que a veces hay que primar mucho la intimidad de las personas también, ¿no? Cosa difícil porque cada vez nos exponemos más por decisión propia en las redes sociales y hacemos públicos a lo mejor, pues datos nuestros, fotografías, tal que en un momento determinado pueden redundar y no de forma positiva, a la hora de nuestra reputación digital, que puede ser conocida por las por las empresas. Creo que hace falta una legislación que abarcara todo eso y sobre todo que partiera de la autorización de la persona a la hora de poder usar esa información con fines de Recursos Humanos, que creo que es un aspecto importante para la persona, puede marcar su futuro y puede afectarle negativamente. Lo que pasa es que también pues cierto es que por otro lado, pues utilizamos y todos nos mostramos en las redes sociales pero creo que habría que separar el ámbito de lo privado en cuanto a nuestras actividades de lo profesional y yo sí es verdad que ahí creo que habría que legislar de forma importante y restringir el uso que puedan hacer las compañías de esa información que nosotros subimos desde un lugar, si me permites privado no profesional, y ahí yo creo que necesitaría contar con la autorización de cada uno de nosotros, ¿no? Porque como digo, las empresas pueden tomar decisiones sobre la incorporación de nuestros perfiles o incluso con el personal que tiene actualmente dentro basado en esos datos que quizás uno ha generado, no considerando el entorno general sino un entorno más privado. A veces es difícil separarlo vaya, pero yo creo que las empresas deberían de estar sometidas a esa legislación y que no puedan ser utilizados, no digo que no tengan acceso, que también, pero sí que no pudieran ser utilizados en los procesos como digo, tanto de reclutamiento como de seguimiento... salvo que haya por supuesto una actitud digamos ilícita de la persona y del empleado.

E: Me gustaría conocer ahora su opinión sobre cómo se perfila el futuro de los Recursos

Humanos en relación con la evolución del humanismo digital y las nuevas tecnologías. ¿Si me puede proporcionar también algún ejemplo concreto para respaldar su opinión?

X: Mmm. Bueno aquí quizás no te voy a poder dar un ejemplo concreto, pero basado en la experiencia que estamos teniendo todos y con el tema que tiene que ver con el humanismo digital, yo diría que es que se tengan en cuenta las personas por encima de las tecnologías. Repito, reitero la necesidad de contar con la autorización de la persona que es tenida en cuenta, pues en la cual estamos recabando datos con estas nuevas tecnologías, con fines como bien digo, y reitero, de incorporación a un puesto de trabajo nuevo, de una proyección profesional dentro de la organización... Yo creo que, en este sentido, bueno, y también hay un aspecto en el tema del humanismo digital que y lo hago mío, que tiene que ver con también el uso de elementos como chatbots, dentro de la relación entre las empresas y sus clientes, incluso los clientes internos que somos las personas. Y, donde yo creo que hay que diferenciar muy mucho y sobre todo, poner a disposición de las personas la opción de que no sean en la medida que consideren y que necesiten no ser atendidos por máquinas, sino por humanos, ¿no? Entonces, en ese sentido yo creo que la legislación también tiene que ir ahí a proteger el derecho a que podamos decidir si queremos ser atendidos por máquinas o por personas, ¿no? Y si nuestra relación recibida por la máquina no es correcta o necesitamos más, que siempre haya esa opción de poder hablar con personas y poder trasladar esa relación al ámbito de la persona a persona y no, no solamente de la máquina o del elemento digital.

Y como te decía, en esos ejemplos concretos a veces pues no sé, tenemos una reclamación que hacer a una entidad de la que somos clientes y muchas veces es la máquina la que tiene cuatro criterios y realmente tenemos un problema muy específico y no se nos da la opción de poder hablar con un, pues con un agente humano ¿no? Y creo que en eso habría que ser vigilante para que obligará a las empresas y las organizaciones a que te dispongan sí o sí de ese contacto humano. Y cierto es que, el desarrollo de las nuevas tecnologías en también este aspecto, que es la Atención al Cliente y sobre todo con chat GPT, puede hacer que ese dispositivo con el que estamos hablando que es un chatbot o cualquier otro dispositivo pueda tener realmente una carga de inteligencia artificial muy amplia que permita dar un buen servicio, ¿no? Pero creo que debe de premiar también, en cualquier caso, el hecho de poder ser atendido con atención personal.

E: A continuación, le voy a hacer unas preguntas enfocadas en la adquisición de nuevas tecnologías por parte de su empresa a la hora de gestionar el área de Recursos Humanos. Entonces, ¿su empresa ha incorporado inteligencia artificial y otras nuevas tecnologías digitales

en el área de los Recursos Humanos? En caso afirmativo, le agradecería si me puede comentar un poco qué tipo de prácticas han implementado y con qué objetivos.

X: Bueno, en este sentido, creo que no, no se han incorporado prácticas de inteligencia artificial en el caso concreto de nuestra organización en el ámbito de los Recursos Humanos. Lo que se ha hecho, ha sido o en este momento estamos asistiendo al uso de plataformas como decía antes, para la mejora de la relación entre el departamento de Recursos Humanos y los trabajadores, a todos los niveles: a nivel formativo, por ejemplo, a nivel de comunicación, de relación con el departamento de Recursos Humanos, pues plataformas como Teams, crear grupos de Teams, donde directamente tenemos colgado la información y la comunicación con Recursos Humanos. Recientemente se ha iniciado, se ha inaugurado también, un sistema en Jira que nos permite hacer un seguimiento cuando le hacemos u obtenemos un requisito de esos Recursos Humanos para que quede la trazabilidad desde que se pide o se hace la solicitud hasta que se recibe la respuesta por parte del departamento. Entiendo que lo que se está realizando en la implementación de eso de tecnologías o plataformas que están agilizando ese proceso de comunicación. ¿Eh? Pues a veces hay que solicitar un anticipo de dinero y antes había un formulario que había que imprimir, firmar y no sabía si enviaba por correo electrónico, no sabías cuando te iban a contestar... Y ahora, pues si es cierto que, por ejemplo, en ese caso concreto, hay un formulario, se envía, se abre un Jira o una incidencia, se envía el documento, se recibe una confirmación de que el proceso se está iniciando y se va cumplimentar y se produce o se dispone de un rastreo ¿no? de esa gestión, a la hora de que no se demore en el tiempo y que nosotros seamos conocedores de que los compañeros de Recursos Humanos ya han recibido esa comunicación, y que ya contamos con un tiempo razonable para que nos contesten. ¿No? Entonces, en ese sentido, el disponer de estos sistemas a mí, por ejemplo y de manera personal, pues me genera una mayor sensación de control del proceso para que me contesten lo antes posible, que es de lo que se pretende ¿no?, no quedar en el abismo de “Oye, pues te mandé un email y nunca más recibí contestación”. Sino que ahora hay una trazabilidad que da la sensación de que hay un compromiso por las partes para gestionar cualquier tipo de incidencia. Estaríamos hablando de eso. Desconozco se está utilizando, sobre todo en el ámbito del reclutamiento. Cuando surge por ley, cuando surge una vacante, se hace pública a través de Teams en nuestro caso, y cuando pasado un tiempo razonable no es cubierta, pues sí sé que se están utilizando, se hace publicidad en LinkedIn, pero desconozco si se están utilizando procesos de reclutamiento utilizando inteligencia artificial.

E: Bueno, ya me mencionado un poco en la pregunta anterior, pero respecto a la introducción

de estas nuevas herramientas en su departamento, ¿cómo considera que son percibidas por los empleados? Si me puede mencionar también algún ejemplo. Y si ha habido algún tipo de resistencia, ¿qué estrategias ha adoptado o tiene previsto adoptar la empresa para solucionarlas?

X: Ajá, bueno, yo la sensación que tengo con las nuevas herramientas es que como todo lo nuevo y todo lo relacionado a la tecnología, hay un cierto rechazo a la adopción de las mismas por parte de los empleados por el hecho de que es algo nuevo. También las nuevas tecnologías producen cierto resquemor, de si me va a ayudar, no, si voy a saber utilizarlo o no, y sobre todo, creo que va en la línea de poder tener claro que suponen una ventaja y una ayuda para la persona más que un inconveniente ¿no? Entonces, hay veces que estas reticencias creo, porque lo estudiado también en mi tesis doctoral, se solventaría mucho, estableciendo procesos de comunicación efectivos entre la empresa y sus empleados. También sería necesario emplear sesiones informativas y formativas a la hora de comunicar y comprobar que: los empleados utilizan las nuevas tecnologías, que las conocen, e incluso verificar la sensación que tengan de que les aporta valor y de ahí el hecho de poder implementarlas. A veces también entendemos o podemos entender que la compañía nos está fiscalizando un poco, que nos está controlando o que están queriendo saber qué hacemos en cada minuto de nuestra actividad para con ellas. Por eso creo que es importante no olvidar temas como la confianza, trasladar al empleado la confianza que tiene la organización y, sobre todo, que estos sistemas, a veces en gran parte, pueden significar una ayuda y una agilización de las gestiones para una mejor percepción por parte del empleado. Creo que sería lo importante. Por ahora se establecen los sistemas, yo echo en falta, quizás ese sistema de validación de cómo cada uno de nosotros se siente con la implementación de estas nuevas herramientas. Creo que sería necesario realizar un seguimiento de la percepción que tenemos todos los empleados una vez que se han implementado las herramientas, en cuanto a su uso, valor añadido que nos aporta y bueno, si hay que solventar ciertas reticencias, que yo creo que van muy en línea de 1) comunicación y 2) elementos de soporte a la hora de formar permanentemente a aquellas personas que consideren que lo necesitan y por parte de la compañía tener un departamento abierto para que eso resulte fácil, y evitar o disminuir esa resistencia, ¿no? Así que, en este sentido, diría esto, caso concreto, pues se establece, como digo, el Teams se establece este Jira, pero que luego yo creo que echo en falta el poder tener un soporte de usabilidad de las mismas ante las primeras veces que tenemos que enfrentarnos a ellas, con un departamento de Atención al Cliente que facilitara el uso.

E: Por último, ¿le parece que la incorporación de las nuevas tecnologías ha mejorado su ámbito

de trabajo? ¿En qué aspectos? Y de nuevo agradecería si tiene algún ejemplo que me pueda proporcionar.

X: Mmm. Bueno, yo trabajo en un área que es muy tecnológica donde probamos tecnologías como la inteligencia artificial, probamos las realidades extendidas, las 3, la realidad virtual, realidad aumentada y realidad mixta. Disponemos en el Lab dispositivos para ofrecer a los alumnos y profesores para facilitar el proceso educativo en general. Tenemos también dos impresoras 3D para acercarles también la tecnología 3D. Otras tecnologías como es la radiofrecuencia y también su implementación en el uso de la mejora de los procesos tanto logísticos como de experiencia de cliente. También tenemos un simulador. Con lo cual, estas tecnologías que disponemos dentro de mi área creo que nos permiten mostrarles y acercárselas al colectivo, a los stakeholders, diría fíjate, diría stakeholders internos y externos porque se lo comentamos con las personas que pasan por la institución. Más allá de que sean alumnos o no, los profesores, pero también padres de futuros alumnos o incluso las empresas que nos visiten y con las que tenemos colaboración y les acercamos estas tecnologías e intentamos que sea también un espacio donde el alumno y profesor puede usarlo para validar proyectos como puede ser un trabajo final de grado o un trabajo final de máster, como puede ser una asignatura que la puedan realizar dentro del Lab, con lo cual en mi caso concreto y en mi departamento, por supuesto que nos permite ofrecer estas nuevas tecnologías y acercarlas a los alumnos para incrementar su perfil profesional una vez que dejan los estudios con nosotros y que forman parte de su bagaje profesional. Ya que entendemos que redundará en un mejor perfil profesional y una mayor facilidad de incorporación al mercado laboral.

E: Vale, muchas gracias por su participación en la entrevista.

X: Nada. Ha sido un placer Juncal.

Anexo V – Sujeto C

Fecha entrevista: 28 de junio de 2023

Profesión: Directora de Recursos Humanos y de Organización de Future Space.

E: Primero de todo, muchas gracias por participar en esta entrevista. En primer lugar, agradecería que realice una breve introducción sobre su situación laboral actual. ¿En qué empresa trabaja? ¿Qué puesto desempeña actualmente, y desde hace cuánto tiempo?

X: Mira, yo soy la directora de Recursos Humanos y de Organización de Future Space. Llevo aquí en este puesto y en esta compañía desde que me vine, que fue en el 2015. Antes venía de Price Waterhouse Cooper.

E: Vale. Ahora vamos a hablar más concretamente sobre el tema objeto de estudio, aunque sin ahondar en el caso concreto de su empresa. ¿Cuáles piensa usted que son los principales beneficios e inconvenientes que aporta la aplicación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el área de los Recursos Humanos?

X: Pues yo creo que en el área de Recursos Humanos lo que es la tecnología y la inteligencia artificial nos va a ayudar muchísimo porque hay, no sé si sabes, pero en esta parte ¿no? de nuestro trabajo hay mucha parte de componente humano y comportamiento que nunca va a poder llegar la tecnología, ni vamos ni la inteligencia artificial, pero luego hay mucha parte a la que se dedica, desde mi punto de vista, excesivo tiempo, pero porque la tecnología durante estos años no nos ha acompañado, que son muchos temas muy administrativos de papeleos, firmas, procesos... Eso con las tecnologías debe facilitarnos todo eso y sobre todo debe automatizar muchos procesos que ahora mismo son muy manuales. Entonces toda la parte tecnología y luego el siguiente paso que es toda la inteligencia artificial nos va a ayudar a ir un poquito más adelante. A poder predecir, a poder ver hacia dónde ir sin tener que dedicar excesivo tiempo a eso, sino que sea la tecnología la que nos dé la información y nosotros podamos tomar la decisión en vez de estar metidos en tener los papeles, la información, en no sé qué, en perseguir cosas que no nos aportan no, que consumen equipo, consumen mucho tiempo del equipo. Tener esa información en vez de consumir el tiempo en explotar la información.

E: Gracias. Desde un punto de vista ético, ¿a qué desafíos enfrentan las organizaciones al implementar soluciones tecnológicas en el campo de los Recursos Humanos? Si me puede proporcionar algún ejemplo concreto.

X: A ver desde el punto de vista ético, muchas veces dicen que oye, pues que las herramientas son, digamos más ecuánimes, que al final no hay una interpretación por medio, aunque desde el punto de vista sí que la hay, porque al final una herramienta, una tecnología, la ha construido un humano con una forma de pensar. Con lo cual la herramienta per se, la inteligencia artificial, tiene esos mismos sesgos que tiene el que la ha construido, la generado, con lo cual, ahí pues tienen, no los mismos, pero sí que tiene sesgos porque están construidas por humanos. Aun así es verdad que gracias a toda la información que tienen detrás, no solo de tu compañía, sino de otras compañías, la capacidad que tiene de respuesta de predecir es mucho mayor que la que hace una persona cuando mira solo sus datos o solo su información de compañía. Con lo cual anonimizando bien toda esa información y que no haya problemas de que oye una información de una compañía vaya a otra, y se pueda saber esas informaciones, analizando bien, creo que es muy potente y gestionando bien esa parte ética yo creo que no veo más riesgos que, pues eso, que sepamos que son máquinas, que sepamos que también tiene sus sesgos y que sepamos diferenciar muy bien y cortar esa confidencialidad que hay en los datos, porque evidentemente en Recursos Humanos se maneja mucha información que es totalmente personal.

E: En el contexto actual, la regulación en torno a la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías es limitada. ¿Cree que es necesario legislar la aplicación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial? ¿Qué aspectos son, en su opinión, los que deben tenerse en cuenta al integrar las nuevas tecnologías y la IA en el campo de los Recursos Humanos?

X: Pues creo que se tienen que legislar como todas las cosas, que al final nos influyen en la vida de un ciudadano o de una sociedad. Es verdad que la tecnología siempre avanza más rápido de lo que pueda avanzar la regulación. Esto ha pasado en el pasado, como pasó, por ejemplo, con la Ley de Protección de Datos desde que sale en la Unión Europea hasta que al final se baja por cada país, hasta que al final se aplica, pues pasan unos años en los que queda, digamos, desprotegido, un poco el ciudadano frente a las tecnologías, con lo cual considero que sí se tiene que pasar por una legislación. Y esa legislación, evidentemente, tiene que cuidar dos cosas que a veces es muy complicado, cuidar esa protección individual de las personas, protección individual de las compañías y a la vez, no cortar que la tecnología te permite hacer cosas. Con lo cual creo que tienen un reto muy importante en el ámbito legal aquí los legisladores para para

poder convivir esas dos cosas, ¿no? que la tecnología nos ayude y no cortarle las capacidades que tiene, y proteger al individuo y a las compañías. Es un reto bastante difícil, desde mi punto de vista.

E: Ahora me gustaría conocer su opinión sobre cómo se perfila el futuro de los Recursos Humanos en relación con la evolución del humanismo digital y las nuevas tecnologías. ¿Podría proporcionarme ejemplos concretos para respaldar su opinión?

X: A ver, yo creo que como te decía al principio, las nuevas tecnologías, van a hacer que cambien los perfiles que hay en las compañías. Totalmente. De hecho, ya pasó, ¿no? cuando tema en la revolución industrial, yo creo que son ciclos en la sociedad que se van repitiendo. Cuando llegó a la sociedad la revolución industrial se destruyeron puestos, es verdad, pero también se crearon puestos nuevos. Al final con todo el tema de la máquina de vapor, etcétera, etcétera. había profesiones que no existían, como la parte de mecánica, ingeniería que hasta entonces no existían y empezaron a surgir, es decir, y aquí va a pasar igual. Habrá puestos que se destruyan, pero se reconvertirán en otro tipo de puestos y se crearán nuevos puestos. Con lo cual creo que es importante en esto, en cualquier cambio que hay en la sociedad, y creo que ahora estamos en un momento de cambio tan grande como hubo en la revolución industrial o en cambios importantes de la sociedad, porque vamos a vivir un antes y un después, queramos o no, y no nos podemos revelar contra la tecnología porque la tecnología está aquí y nos va a seguir adelantando, con lo cual creo que como sociedad y como compañías tenemos que ayudar a reconvertir a esas personas a los puestos nuevos que se van a generar. Y a adaptarnos, hacer las cosas de manera diferente, porque al final se lee mucho y se habla mucho de que la inteligencia artificial va a dejar que no existan ciertos puestos porque ya saben más. Bueno yo creo que va a ser como una enciclopedia 2.0 ¿no? O sea, antes un médico iba a mirar casos antiguos y podía mirar dos o tres. Una inteligencia artificial le va a permitir mirar mucho más de lo que podría mirar de manera única, como individuo de lo que pudiera haber de bibliografía. Con lo cual creo que no se debe ver como un temor o miedo, sino que debemos utilizarlo como una herramienta para poder ser mejores profesionales y dar mejores respuestas en cada uno de nuestros ámbitos.

E: A continuación, la haré una serie de preguntas enfocadas en la adquisición de nuevas tecnologías por parte de su empresa a la hora de gestionar el área de Recursos Humanos. Entonces, la primera pregunta es ¿su empresa ha incorporado inteligencia artificial y otras

nuevas tecnologías digitales en el área de los Recursos Humanos? Y en caso afirmativo, si me pudiese comentar que tipo de prácticas se han implementado y con qué objetivos.

X: Pues, mira, hemos implementado últimamente un par de herramientas y de tecnologías. Una más enfocada a la parte de formación, es una plataforma de formación online y esa propia plataforma, digamos, tiene la inteligencia artificial que te va proponiendo en base a cuando tu entras y te perfilas, es decir, me interesa este tipo de cursos, pero a la vez según tú vas avanzando en los cursos que vas haciendo, ella te va recomendando los cursos que son más adecuados con respecto a lo que has hecho y pueden ser de interés. Funciona básicamente como Netflix o cualquier plataforma de contenidos, pero el tema de la formación.

Y luego, en la parte de gestión de talento también hemos instalado otra plataforma. Ahí, en la parte de inteligencia artificial, van un poquito todavía más lentos, pero sí que ya tienen la capacidad de ir trayéndote toda la información de las evaluaciones de las personas y podértelos presentar en unas dashboard que ya no son como antes, sino que ya son capaces de definirte, pues áreas de desarrollo, áreas de mejora o potenciales áreas de nuestros empleados en función a lo que ellos más o menos han ido contando. Es decir, ellos no son conscientes, a lo mejor de ciertas áreas que tienen como fortalezas áreas de desarrollo, pero la herramienta en función de lo que contestan ellos y lo que contesta el mánager, son capaces de poner a la luz esas capacidades que ellos a lo mejor no se han dado cuenta.

E: Respecto a la introducción de las nuevas herramientas en su departamento, ¿cómo considera que son percibidas por parte de los empleados? ¿Puede mencionarme algún ejemplo representativo? Y ante posibles resistencias, ¿qué estrategias ha adoptado o tiene previsto adoptar la empresa?

X: Pues a ver, teníamos suerte y somos una empresa tecnológica, con lo cual nuestra gente siempre está muy abierta a adquirir y a utilizar herramientas tecnológicas, sobre todo porque también les permite ver no lo que está en el mercado y lo que hacen otros. Con lo cual en ese aspecto la adquisición ha sido por parte de los empleados muy buena, y aparte les hemos involucrado en la selección de la plataforma, es decir, para evitar esa resistencia al cambio, aunque sabíamos que nosotros partíamos con buena base en ese sentido, sí que les dejamos probar varias herramientas. Por ejemplo, la parte de la plataforma de formación, cogimos un piloto de gente nuestra que estaba interesada en probar y les dimos a probar distintas plataformas y estuvimos bueno, pues haciendo durante una semana con cada una de las

plataformas pros contras hasta que decidimos la plataforma actual y al final fue pues como una decisión colegiada entre todos los que hicieron el piloto más la dirección de la compañía.

E: Y, por último, ¿le parece que la incorporación de las nuevas tecnologías ha mejorado su ámbito de trabajo? ¿En qué aspectos? Y de nuevo agradecería si me puede dar algún ejemplo concreto.

X: Pues mira, nos ha facilitado cosas que te decía al principio, dejamos de hacer ciertos trabajos administrativos, pues, por ejemplo, tener la plataforma de formación antes no se hacía. El no tenerla, que alguien tuviera que hacer, que un empleado tuviera que hacer una solicitud en formato virtual, pero bueno, rellenar una solicitud con la formación que quería hacer, pasárselo al mánager para que el mánager lo aprobara, que llegara a Recursos Humanos esa solicitud, se comprara ese curso. ¿Eh? Y luego ya empezara el curso. Imagínate todo ese tiempo de rellenar solicitud, apruebo, compro, doy las credenciales, puedes entrar al curso, se reduce a entro la plataforma y hago en curso porque ya mi mánager está viendo qué curso estoy haciendo y Recursos Humanos también está viendo qué curso estoy haciendo y el certificado está ahí. Tampoco tengo que pedir que cuando acabes me envíes el certificado. Con lo cual eso al final, si te das cuenta el trabajo de Recursos Humanos es el mismo, pero hemos quitado toda esa parte administrativa de solicitudes, firmas, aprobaciones, compras... que dices ¿es Recursos Humanos eso? Pues no. Ósea creo que tener que estar comprando los cursos no es una labor en la que podamos aportar como Recursos Humanos, es una labor muy administrativa, muy de un proceso que no aporta y realmente a los equipos les aburre. Yo lo entiendo, no es bueno. Pues esto nos ha facilitado muchísimo.

En la parte de gestión de talento con la herramienta, pues igual porque al final generar los formularios que teníamos antes, había que ir haciéndolos, mandarlos a todo el mundo, luego recopilarlos, hacer, digamos los informes nosotros, hacer esa base de datos con la información general, los informes, los gráficos, etcétera, etcétera. Ahora eso, la herramienta te lo hace solo. Tú lanzas la evaluación y ya la propia herramienta te genera todos los informes con los gráficos. Con lo cual, en ese sentido, desde mi punto de vista, pues aporta mucho al equipo porque te puedes centrar ¿en qué?, en analizar el dato, en ver los resultados y no en el proceso anterior, que se pierde mucho tiempo leyendo.

E: Pues muchas gracias por su participación en esta entrevista.

Anexo VI – Sujeto D

Fecha entrevista: 29 de junio de 2023

Profesión: Profesora asistente de RR. HH. y HR Analytics en University College Dublin.

E: En primer lugar, muchas gracias por participar en esta entrevista. Le agradecería que realice una breve introducción sobre su situación laboral actual. ¿En qué empresa trabaja? ¿Qué puesto desempeña actualmente? ¿Y desde hace cuánto tiempo?

X: Vale. Trabajo de profesora asistente de Recursos Humanos y HR Analytics, en University College Dublin, que, en realidad, bueno, acabo mañana porque empiezo en Icade el lunes. Y llevo allí desde el 2015, o sea, 8 años he estaba dando clases ahí y nada, pues mi trabajo consiste ahora mismo 60% de mi tiempo es investigación y 40% son las clases, o sea, que tiene un componente de investigación bastante fuerte. Y nada, los últimos años, sobre todo desde el 2018, hace 5 años, empecé a meterme en temas de HR Analytics, entonces he estado investigando esa nueva área dentro de los Recursos Humanos.

E: Ahora procederemos a hablar de forma más concreta sobre el tema objeto de estudio, aunque sin ahondar todavía en el caso concreto de su empresa. ¿Cuáles piensa usted que son los principales beneficios e inconvenientes que aporta la aplicación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el área de Recursos Humanos?

X: Pues mira, los beneficios en Recursos Humanos yo creo que son principalmente dos. El primero hay un componente de automatización importante, o sea, que el trabajo que antes tenía que hacerlo una persona, por ejemplo, en la selección, o en la promoción, cuando uno tiene que cribar una serie de candidatos conforme a un criterio, pues eso antes se hacía manualmente hasta hace bastante poco tiempo. Ahora mismo eso ya está automatizado. Es verdad que claro, también tienes bueno eso, por un lado, entonces la automatización de algunos procesos de Recursos Humanos me parece que es super ventajoso y que creo que es necesario que Recursos Humanos haga uso de la tecnología que está disponible para trabajar.

Ahora un poquito, no sé si me preguntaras sobre eso, pero un poquito también más ampliado con el tema este de la inteligencia artificial, con Chat GPT que bueno, pues eso, ahora, por ejemplo, para hacer un análisis de sentimiento, por ejemplo, una encuesta de clima, pues antes había que pedirlo a una empresa o había que tener a una persona que supiese. Ahora tú metes

esos párrafos en Chat GPT y Chat GPT te da una respuesta inmediata. Entonces yo creo que Chat GPT va a cambiar también en ese sentido de automatización. Como que va a dar un paso más, que también hay que ver qué límites tiene eso porque Chat GPT no es la panacea y a veces las respuestas que da no son muy exactas o correctas. Aun así, yo creo que bueno con el tiempo se mejorará y servirá.

Aparte de la automatización, a mí me parece que la inteligencia artificial, la tecnología, lo que ha permitido en Recursos Humanos es el acceso a unos datos y a un análisis de datos muchísimo más sofisticado del que había antes o que el que había antes y que por tanto eso soporta muy bien o ayuda en lo que es la toma de decisión en Recursos Humanos. La toma de decisiones en Recursos Humanos siempre ha sido tradicionalmente basada en la experiencia de los profesionales de Recursos Humanos, que no quiere decir que sea basado en la intuición, sino en la experiencia. Y ahora, de repente, aparecen en una serie de métricas y una serie de cosas que se pueden hacer por la tecnología con las que se puede contar. Se entiende que la profesión de Recursos Humanos ahora cuenta con lo que en inglés llaman “data driven decision making” o sea, que uno toma las decisiones con toda la información que tiene y bastante de esa información nos la puede proporcionar la tecnología de Recursos Humanos que en muchos casos está basada en, bueno, en algoritmos o en inteligencia artificial. Todo eso que ha sido nuevo en los últimos años, pues mejora la toma de decisiones de Recursos Humanos porque uno tiene una información muchísimo más fiable, muchísimo más exacta que la que tenía antes. Para mí, son dos cosas. Por un lado, la automatización y por otro lado, la ayuda y el soporte en la toma de decisiones. Siempre con la idea de que en Recursos Humanos la tecnología nunca puede reemplazar al juicio humano porque al final casi todas las decisiones que se toman en Recursos Humanos o muchas de ellas tienen un componente legal muy importante. O sea que cuando tu promocionas a una persona o seleccionas a una persona, tú siempre eres objeto como profesional de Recursos Humanos del litigio, o sea, a ti te pueden llevar a juicio por esa decisión, si esa decisión se concibe que no ha seguido unos criterios objetivos. Uno no puede ir por ahí diciendo, “no es que el algoritmo, es que la tecnología me dijo que seleccionara a fulanito o menganito”, lo tienes que seleccionar tú y sabiendo por qué. Pero la tecnología te puede ayudar a el proceso de criba, a intentar a lo mejor hacer unos ratings que sean un poquito más exactos que los que se pueden hacer simplemente como lo hacíamos antes, etcétera.

E: ¿Y desde un punto de vista ético, a qué desafíos se enfrentan las organizaciones al implementar soluciones tecnológicas en el campo de los Recursos Humanos? Si me puede proporcionar algún ejemplo concreto.

X: Pues a nivel ético yo creo que hay bastantes cosas. Para empezar, está el tema de la privacidad de los datos y de la manipulación de datos de personas que, bueno, eso gracias a Dios, pues un poquito con GDPR se ha regulado un poco en la Unión Europea, ¿no? Pero un poco como tener esta conciencia de que al final los datos que se tienen en Recursos Humanos son sobre personas concretas y reales, y jurídicas también. O sea, que son vamos, que son individuos y que hay que tener una conciencia con eso que no se puede, por ejemplo. Esto se ha hecho, aunque haya ahora, ya no se hace, pero antes las empresas, cuando empezaban a analizar datos de Recursos Humanos decían dame una lista de las 10 personas, vamos a predecir la rotación, dame una lista de las 10 personas que se van a ir según tu algoritmo, ¿no? Pues ven que hay patrones, pues yo qué sé, una evaluación del desempeño que sea más bien pobre, unas condiciones concretas y el algoritmo te decía, vale, pues estas 10 o 20 personas tienen una probabilidad del 90% de dejar la empresa. Entonces eso no se puede hacer porque tú no puedes con la tecnología como apuntar a gente con esa consecuencia. Entonces lo que la privacidad nos invita, digamos, es a que nosotros nos tomemos los datos de Recursos Humanos de una manera agregada. O sea que el análisis que se haga se haga de una manera agregada, que no podamos en ese caso ir al individuo concreto. La privacidad es súper importante y es un tema ético porque antes, hace unos años esto empezó Google a hacer muchísimas cosas y luego tuvieron que cambiar. El problema, es que no por el mero hecho de que la tecnología te permite hacer una serie de cosas, no quiere decir que haya que hacerlas o que decidamos hacerlas. Entonces bueno, pues eso en Recursos Humanos tiene un componente importante. Entonces hay empresas que ya en Irlanda, por ejemplo, y seguramente en España también, que han elaborado ya protocolos de uso de datos. O sea, que uno tiene que saber por qué quiere, imagínate que tú estás en un equipo de Recursos Humanos, quieres un proyecto concreto, quieres una serie de datos en una plantilla de una división o una unidad cualquiera o concreta, pues tú tienes que explicar por qué quieres esos datos y luego hay una persona que te los da o no te los da, dependiendo de si hay una razón de peso para que tú hagas ese análisis. O sea que hay un protocolo ético por el que la petición y el uso de datos pasa, y entonces si ese criterio se cumple, pues tú puedes usar los datos y puedes realizar tu proyecto. Otra parte de esos protocolos, por ejemplo, es que no todo el mundo puede acceder a los resultados de tu proyecto. Si tú estás haciendo un proyecto, imagínate que es de lo que hemos dicho antes, de rotación de personal, pues tú que estás haciendo el proyecto y a lo mejor el director de Recursos Humanos tiene acceso a eso, pero el resto del equipo de Recursos Humanos no, porque no necesitan tener ese acceso. Entonces se limita mucho, o sea, esos protocolos éticos de privacidad limitan mucho quien tiene acceso a los datos, al análisis, a los resultados, precisamente para que se tenga un cuidado especial con esos datos, que a lo mejor con otros datos de marketing pues es que realmente daría igual, ¿no? Eso, por un lado,

entonces está el tema de la manipulación y el uso de los datos, que esa parte está regulado. Está luego, también la parte ética en cuanto a la tecnología y ese es un problema, porque ahora mismo yo creo que en la práctica, pues no sé, no sé reflexiona mucho sobre eso y es que la tecnología de Recursos Humanos está desarrollada por ingenieros. Tú eres ingeniera, ¿no?

E: Sí.

X: ¿Qué modalidad has hecho?

E: Industrial.

X: Pues en Recursos Humanos los sistemas de expertos que se llamaban antes no, que son los Workdays, SuccessFactors y todos estos programas que se utilizan, pues están creados por ingenieros que no tienen mucha idea de Recursos Humanos. Entonces, tú cuándo acudes a los journals de ingeniería y ves cuando ellos desarrollan la aplicación, la testean y la producen en un paper pues a lo mejor los modelos que utilizan están un poco desfasados. Yo, por ejemplo, he visto papers del 2018 o 2019 utilizando modelos de Recursos Humanos del 80 y pico del 90 y pico, ¿no? Y entonces te entra la duda de, bueno, pero por qué eligieron esto y no otra cosa y esto estará desfasado y es muy limitado. Entonces empiezas a dudar. ¿Qué pasa? Yo creo que lo importante ahí, es que haya mucha transparencia en cómo los ingenieros construyen los modelos ¿vale? Por ejemplo, si tú vas a un Workday, y le dices predícame pues estas promociones o esta rotación o lo que sea. Tú como profesional, a lo mejor no como profesional de Recursos Humanos, pero como director de Recursos Humanos tú debes tener la seguridad de saber cómo se ha llegado a ese resultado. Porque no es lo mismo que la tecnología utilice un modelo que sea robusto y que incluya una serie de factores que son los relevantes, es decir que el instrumento sea válido porque incluye todo o que sea un instrumento que no tiene mucha validez porque lo que te está incluyendo no es todo lo que se podría incluir. Entonces tú tienes que saber, porque así también es como te das cuenta de cómo ese dato que te da la tecnología al final te va a ayudar o no. Tú puedes decir, bueno, la tecnología me dice que esta predicción es correcta, pero yo sé que no está teniendo en cuenta estas otras tres cosas que yo voy a tener en cuenta en mi decisión final. Entonces, digamos esa transparencia de la tecnología y cómo se diseña la tecnología en un lado de la ecuación y luego lo poco que se conoce de eso en el otro lado, en la parte de Recursos Humanos, a mí me parece que es una cuestión ética importante y que creo que en los próximos años se va a tener que trabajar en esa transparencia, tanto por la parte de diseño del producto de la solución como por la parte del consumidor final. Bueno y

para que tome el lugar que tiene, que es un resultado que te da una tecnología que es limitada, o sea, la funcionalidad de estas tecnologías siempre va a ser limitada. Entonces tenemos, hemos dicho primero la privacidad de los datos. Segundo, el tema del de la transparencia en la tecnología y de cómo luego la falta de transparencia puede entorpecer la toma de decisión. Y luego también está, yo creo que en general la ética sobre lo que hemos dicho al principio del juicio humano, ¿no? Es decir, bueno, pues es que yo como profesional de Recursos Humanos debo tener claro que esta decisión está basada en el juicio humano, no en la tecnología. O sea, la tecnología me puede ayudar, me puede dar, pero yo tengo que meter cabeza aquí y tengo que tomar una decisión que yo como profesional pueda justificar y que pueda justificar además en un juicio. Por ejemplo, tú cuando estás en un panel de selección, con no sé 4 o 5 personas, tienes que rellenar unas tablas con valoraciones, con evaluaciones y tal, para que todo quede explicado. ¿Por qué? Porque si a ti te llega una denuncia de un trabajador al que no se le ha seleccionado, tú vas con tu tablita y dices “Oye el comité decidió en base a esto, en base al currículum, como a la como se llama, como a la entrevista, pues hemos decidido...”, entonces tú lo justificas, ¿no? Las decisiones de Recursos Humanos no siempre son tan claras, pero uno tiene que saber lo que está haciendo porque al final esas decisiones, pues pueden tener un problema legal detrás. Otras profesiones no son así, pero está sí.

E: Y, bueno, un poco en relación con este tema de la ética, en el contexto actual, la regulación en torno a la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías es limitada. ¿Cree que es necesario legislar la aplicación de las nuevas tecnologías y la IA? ¿Qué aspectos, en su opinión, deben tenerse en cuenta al integrar las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el campo de los Recursos Humanos?

X: Es una pregunta bastante difícil de contestar porque sí, o sea, la Unión Europea ya ha empezado a regularlo ¿eh? Ya hay algunas guías para regular tecnología e inteligencia artificial, pero es un tema complicado. Bueno, esto es mi opinión, claro, lo que yo te voy a contar. Pero la Unión Europea atiende mucho y ha tenido mucho estos años, quizá también por la influencia del Reino Unido y en general yo creo que es la tendencia, a favorecer mucho a la empresa. La Unión Europea siempre ha sido, bueno ahora es mucho más político, pero bueno, antes de la crisis y de las medidas de austeridad, la Unión Europea estaba preocupada solamente por el mercado. Entonces, si tú miras las directivas que hay, por ejemplo, en el campo del empleo, ¿no? Pues hay directivas sobre comités de empresa a nivel europeo, hay directivas sobre representación de los trabajadores, sobre trabajadores que se envían a otros países... Hay una serie, hay como no sé, 5, 6, 7 directivas que a nivel de empleo siempre, siempre, siempre

favorecen a las empresas y no a los empleados. Y eso es porque en realidad la Unión Europea ha tendido siempre a hacer directivas que puedan aplicarse en todos los países. O sea, que la Unión Europea no puede emitir o no puede imponer una directiva que no se pueda luego aplicar. ¿Entonces, qué pasa? En la Unión Europea que hemos tenido al Reino Unido hasta hace poco y luego a Irlanda, que son mercados bastante libres, yo creo que los más libres que hay en la Unión Europea en general. Están poco regulados y tenían que entrar ahí y para entrar ahí esas directivas tenían que ser muy, muy favorables al mercado más que al empleado. Entonces, con el tema este de la ética, por un lado, está, sí, por supuesto hay que desarrollar muchos más protocolos, hay que ser más transparente, la privacidad de los datos, la privacidad y luego la identificación. O sea, todo lo que tenga que ser anónimo, que sea anónimo, y lo que tenga que ser identificable, sea identificable. Pero yo creo que la parte que a mí más me preocupa de inteligencia artificial es que yo creo que tendría que haber una regulación y unos protocolos que realmente protejan al empleado porque al final la Unión Europea te dice bueno, si tú usas estos datos con un motivo económico y con una razón económica de supervivencia, por ejemplo, para la empresa, pues entonces vale. Es una directiva que tú te tienes que fiar mucho de que las empresas lo hagan bien, ¿vale?, pero desgraciadamente eso no siempre pasa así. O sea que no siempre en las empresas tienen el mejor motivo del mundo para hacer un proyecto o para utilizar unos datos, y de hecho es que vamos, que ha habido muchísimos casos de eso. O sea, con H&M, hubo un caso hace un par de años de un uso de datos que no se tenía que haber hecho. Entonces siempre van saliendo cosas porque claro, al final, las empresas no son perfectas, entonces a mí yo creo que una de las áreas donde se podría hacer mucho, se podría desarrollar mucho, es proteger al empleado mucho más: a nivel privacidad, a nivel de todo tipo, pero también a nivel de los temas de diversidad e inclusión, porque ahora mismo hay muchas soluciones de estas que te dicen “Oye que lo que vamos a hacer es una discriminación positiva hacia las mujeres o hacia ciertos colectivos minoritarios. Entonces, la tecnología directamente te aplica ese criterio, que es que porque tú y yo seamos mujeres nos va a asignar un ratio más alto de lo que sea. Entonces yo, por ejemplo, personalmente estoy a favor de las cuotas temporales. O sea que yo estoy a favor, pero creo que las empresas tienen que realmente reflexionar sobre si ellas quieren utilizar cuotas o no las quieren utilizar. No, porque la tecnología te diga que vamos a evitar los sesgos y vamos a ser su muchísimo más inclusivos. Ya, pero ¿cómo haces eso? y ¿cómo aplicas la cuota? Porque igual yo no quiero que me apliques una cuota o la quiero aplicar, pero la quiero aplicar una temporada hasta que esto se me nivele. Entonces bueno, ahí hay una serie de temas que yo creo que al final van a tener que regularse o por lo menos que van a tener que hacerse explícitos. El problema es que ahora tal y como funciona lo que yo he visto en Recursos Humanos, tú eres una empresa que vende tecnología, tú a mí me

entusiasmas con la tecnología porque me da algo que yo no tengo. Entonces veo que se puede hacer muchísimo más rápido, muchísimo mejor, que me ahorra muchísimo tiempo, que no sé qué, entonces yo la compro y me hace el papel, y además se me integra con otras soluciones que tengo y tal. Pero realmente hay muy poca reflexión sobre cómo funciona esta tecnología y qué implicaciones tiene para el empleado y para las decisiones. Entonces yo creo que eso por lo menos tiene que estar un poquito más explicitado. Yo mi opinión es que las guías o los protocolos éticos siempre van a ser muy flexibles porque no se puede imponer un criterio ético en estos temas, pero lo que pueden hacer es invitar tanto a los profesionales de Recursos Humanos como a los diseñadores de tecnología y a los vendedores de tecnología, a que se piense un poquito más sobre lo que se está ofertando. Y también a lo mejor, darles la oportunidad a las empresas a digamos, a customizar un poquito el servicio que ellos reciben dependiendo de lo que ellos quieran o de lo que no quieran. Yo creo que igual se tenderá como a esa zona de decir “Venga, pues yo elijo lo que quiero y lo que no quiero”. De momento no, de momento es yo te vendo esto y te doy más funcionalidad y te cobro más, pero no hay una reflexión sobre como esa tecnología funciona.

E: Me gustaría conocer su opinión sobre cómo se perfila el futuro de los Recursos Humanos en relación con la evolución del humanismo digital y las nuevas tecnologías. Si me pudiese proporcionar también algún ejemplo para respaldar su opinión.

X: Pues mira, yo creo que, por una parte. El humanismo digital no sé a qué te refieres con eso, pero yo pienso que hay muchas, muchas funciones de Recursos Humanos que ya no se hacen a través de una persona, sino que se hacen a través de la tecnología. Por ejemplo, un Chatbot que te haga una entrevista, ¿no? O que haya una primera criba o por ejemplo los servicios estos de salud mental para el empleado, que te pones también a hablar con un Chatbot y te da consejos para dormir bien o para yo qué sé para lo que quieras, que eso también existe. O, por ejemplo, unos sistemas tipo algorítmicos, tipo Netflix, que interaccionan contigo y te sugieren, por ejemplo, cursos que van a complementar tu currículum en concreto. O que te sugiere que apliques o que solicites plaza en unas vacantes que te van a salir. Todo eso antes se hacía básicamente de una manera de persona a persona, te ibas a hablar con tu jefe y hablabais de posibilidades. Entonces ahora todo eso se ha sustituido con tecnología y yo creo que parte de esa experiencia del empleado va a ser, por un lado, yo creo que va a ser muy positiva porque tienes toda esa información en tiempo real. Por supuesto que bueno, o sea que no pierde, o sea, ya no pierdes el tiempo en eso, ni tu jefe ni nadie, pero por otro lado se pierde mucho en interacción social que antes también podía incluso hasta resolver las cosas más rápidamente.

Por ejemplo, ahora todo el tema de servicios de Recursos Humanos para se hace con un tema de ticketing. Entonces tú mandas un email a un Helpdesk y te responden automáticamente y luego tal y luego se tarda. Todo eso que a lo mejor tú necesitas se podía solucionar antes con una llamada de teléfono, tú llamabas a Recursos Humanos y decías, “oye, por favor, me podéis decir cómo puedo cambiar mi título en la página web u oye, me podéis decir cómo hago tal”. Y ahora te llevas tres días para que una persona te diga una cosa que se podía solucionar en poquísimo tiempo, ¿no? Entonces yo creo que mi experiencia personal también como empleada es que por un lado es verdad que ayuda y agiliza, pero por otro lado entorpece mucho y la gente se frustra mucho con Recursos Humanos y yo creo que se va a acabar frustrando más porque al final la interfaz en realidad no es otra persona, sino un sistema. Entonces, yo creo que por un lado va a ser muy positivo en ese sentido, y por otro negativo. También es verdad que yo tengo bastante esperanza en el tema del uso de analítica de Recursos Humanos, porque creo que era importante que el profesional de Recursos Humanos realmente utilizará toda la información disponible para su trabajo normal. O sea, igual que un ingeniero o un una persona de marketing o de finanzas, tiene acceso a tecnología y a esas métricas, y con eso trabaja, pues un profesional de Recursos Humanos, si no utiliza métricas y si no utiliza la información que la tecnología nos permite tener, pues está realmente como ignorando una parte de la realidad de su trabajo que no tiene sentido y es lo que se ha estado haciendo en muchas empresas hasta hace muy poco. Entonces, bueno, pues yo creo que mi valoración es que yo creo que va a ser positiva con algunos aspectos un poco más negativos. Lo que sí me parece es que, en concreto en Recursos Humanos va a tener que haber una transformación de los profesionales y de, digamos, las capacidades y las habilidades que ellos desarrollaban antes y que se van a tener que desarrollar ahora. Porque ahora ya un profesional de Recursos Humanos, no ahora, porque yo no puedo decir eso porque sé que no es verdad. Pero en 10, 20 años un profesional de Recursos Humanos va a tener que saber un poquito de analítica de datos, va a tener que aprender a utilizar un poquito de código y hacer una serie de funciones que yo creo que va a haber una especie de cuantificación de la profesión. Y que el profesional se va a tener que poner las pilas, el profesional y todos, la Universidad, o sea la educación también porque nosotros somos los que formamos a los profesionales de Recursos Humanos. O sea que yo creo que sí, que va a haber una transformación interesante.

E: Y bueno, justo como has dicho, el humanismo digital busca poner las tecnologías al servicio de las personas. O sea, que tiene relación con todo lo que has comentado acerca de los chatbots y todo eso. A continuación, le haré unas preguntas enfocadas en la adquisición de nuevas tecnologías por parte de su empresa. Entonces, ¿su empresa ha incorporado inteligencia

artificial u otras nuevas tecnologías digitales en el área de Recursos Humanos? ¿Qué tipo de prácticas y con qué objetivos?

X: Pues a ver. Sí, nosotros, por ejemplo, tenemos, no sé si esto será uno de los ejemplos o serán como muy básicos, pero nosotros tenemos en la universidad un sistema de perfiles del profesorado que se llama RMS, que es un sistema internacional donde no es que sea arbitrario, sino que es un sistema que en realidad lo que hace es recoger métricas sobre el claustro. Vale, o sea, que tú lo que ves por fuera, como usuario, como estudiante o como lo que sea o profesional tú ves una página web con el perfil. Pero ese perfil tiene, o sea por el otro lado, yo lo abro por mi lado, ¿vale? y lo que a mí me sale es un dashboard, un panel que te va diciendo, pues todo, cuántos artículos tengo, cuántos capítulos de libro, cuántos no sé qué, cuál es tu nivel, tu carga de enseñanza, tu carga lectiva... Entonces, todo eso la universidad lo recoge y eso se emplea para la evaluación del desempeño. Entonces ese sistema, además, es un sistema que en general, estos sistemas de desempeño lo que hacen es que tú tienes el usuario, el usuario es el que lo rellena digamos. En este caso es el usuario final que soy yo, o sea el profesor. En otras empresas puede ser el line mánager el que rellena esas cosas. Al final lo que la empresa quiere es que tu tengas un portal donde tu puedas introducir esa información y luego esa información se utiliza, pues para toda la acción de desempeño y por supuesto para una promoción y por supuestísimo para un despido. Entonces ese sistema pues se utiliza ahora y se ha ido cambiando. Al principio era simplemente un perfil de yo, por ejemplo, en mi Universidad se ha puesto justo antes de la pandemia. Antes teníamos una web con casi la misma información, pero luego se pasó al perfil RMS entonces ya ahí vas y lo rellenas todo. Eso ha sido una parte digamos de tecnología nueva que yo he experimentado, que es de Recursos Humanos y que agiliza mucho. Bueno, además, porque no solamente es de Recursos Humanos, es que tiene también un impacto en los rankings de la Universidad. O sea que luego esos sistemas que lo utilizan todas las universidades pues se envía esa información para que luego te evalúen en los rankings de las universidades, dependiendo de bueno, pues de los niveles acumulados del claustro de la Universidad. Eso ha sido una cosa interesante. Otra cosa interesante también, pero que es más opcional, son dos cosas: nos han dado opción a utilizar el módulo de Learning de LinkedIn, entonces también como empleado yo me puedo meter con mi credencial de la Universidad y también va un poquito, va un poquito como customizado, ¿no?

Y luego también una cosa interesante, que, sobre todo durante la pandemia, yo creo que mucha gente lo probó, ahora no sé, son programas de estos de Well Being. Son programas para el empleado, sobre todo para salud física y salud mental, para promover la salud. Y entonces esto empezó al principio de la pandemia, porque antes de la pandemia teníamos también programas

de estos, pero eran en la Universidad, eran tipo, pues eran programas en persona. Tú ibas y hacías un curso de mindfulness o te vas a unos grupos que hacen de yo qué sé de caminar por el campus a la hora de comer o yo qué sé 1000 cosas. Pero decidieron en la pandemia que, aparte de lo que se hace en persona pues se proporcionaba con un módulo que está basado en inteligencia artificial que te proporciona, pues una serie de aspectos, uno de ellos es el tema, pues yo qué sé de nutrición y entonces ahí sí que tienes opción a chatbots. Yo qué sé para temas de no sé, de estrés o de lo que sea y eso ahora, pues yo no sé el uso que tendrá, porque yo no tengo claro, yo no tengo claro la visión que tiene Recursos Humanos, que me imagino que sabrán exactamente qué proporción de la plantilla utilizan esos servicios y que no.

E: Y respecto a la introducción de estas nuevas herramientas, ¿cómo considera que han sido percibidas por parte de los empleados? Si me puede mencionar algún ejemplo y ante posibles resistencias, ¿qué estrategias ha adoptado o tiene previsto adoptar la empresa?

X: Pues depende de qué. Entonces el tema de promocionar la salud y tal, yo creo que en general bien, aunque siempre te encuentras alguna persona un poco escéptica, que te va a decir sí, hombre, voy a dejar yo a ver si luego van a mirar, que soy yo, que no sé qué. Saca ahí alguna preocupación por la privacidad. Pero en general yo creo que bastante positivo. Con el tema de las métricas como de un sistema que recoja métricas de una manera automática y tal sí que ha habido. No ha habido resistencia porque no la ha habido realmente, porque es que la de, pero sí que al final uno se ve como muy metrificado, como que lo importante realmente es y sobre todo bueno nosotros tuvimos unas reuniones para un poquito ver qué bueno, que si nos metrificaban que por lo menos se incluyeran todas las métricas que considerábamos importantes, porque el problema de este tipo de métricas es que solamente recogen una parte de lo que tú haces, ¿no? O sea, hay una tendencia en la Universidad y en todos los sitios en los que ciertas personas acaban haciendo muchos más trabajos que luego no se reconocen. Esas personas al final acaban saliendo con unas métricas muy bajas. No, especialmente porque no quieren hacer investigación o porque no quieren, a lo mejor dar clases bien, pero porque a lo mejor acaben con una carga de trabajo en otro aspecto, como muy grande, pues por otros motivos que están fuera de su, digamos, de su responsabilidad. Entonces, sí que ha habido una lucha en nuestra Universidad porque en esos perfiles RMS se reconozcan todo tipo de métricas que tengan que ver con todo el trabajo que se realice, que no sea solamente investigación, que es lo que más se reconoce, sino que también se tenga en cuenta, por ejemplo, cosas como el diseño de nuevas asignaturas. Diseñar una asignatura te lleva muchísimo tiempo y es la típica cosa que no se reconoce, pero claro, es que tú para crear una asignatura tienes que quitarle

mucho tiempo a la investigación. O, por ejemplo, temas de servicio en la escuela, en la Universidad, en los que tienes que estar en comités y en equipos que deciden, pues eso también te quita mucho tiempo luego de lo que sale en las métricas, Y bueno, pues ahí sí que hubo quejas y tal pero bueno que no fueron a ningún lado, también te lo digo, que estos sistemas a veces se instalan para quedarse y luego es muy difícil, luego convencer al empleador para que eso cambie de alguna forma. También por el mismo tema que te decía antes, porque hay muy poca, muy poco margen de customizar esa tecnología a lo que nosotros necesitamos como profesores o a lo que se necesita. Entonces pues bueno, pues tiene limitaciones, pero bueno, yo creo que la respuesta si quieres una respuesta así en general es depende de lo que se implemente. Hay tecnología que se reconoce como muy buena y que presta un servicio y hay tecnología que repercute mucho, pues en una reducción de evaluaciones y de lo que somos, que a lo mejor es un poquito más negativo.

E: Y, por último, ¿le parece que la incorporación de las nuevas tecnologías ha mejorado su ámbito de trabajo? ¿En qué aspectos? Y de nuevo agradecería si me puede dar algunos ejemplos.

X: Pues yo creo que lo que más, en mi trabajo en concreto, lo que más me ha ayudado a mi trabajo ha sido la introducción de herramientas colaborativas, tipo Zoom y tipo Teams, porque me ha permitido, a mí y a muchos compañeros tener muchas reuniones que no hacía falta estar en persona, pero sobre todo también tener muchas tutorías con alumnos de una manera, pues muchísimo más flexible. Irlanda, además, es un país en el que la gente a veces no se va a vivir donde estudia, sino que viajan porque no es un país muy grande. Y también, pues también me ha permitido tener tutorías con alumnos que a lo mejor estaban en Dublín 2 o 3 días a la semana, pero el resto de la semana estaban de vuelta a casa. Y yo creo que eso tanto no solamente para mí como profesora, sino que los alumnos te piden ya las tutorías online. No te quieren ir a ver a la oficina, o sea que también ha facilitado mi trabajo mucho en general. Creo que eso es lo que más, lo que te puedo decir, qué más me ha ayudado. Lo demás, bueno, hemos cambiado, por ejemplo, de sistema, de cómo se dice de Learning Environment, no sé qué tenéis en Comillas, me parece que tenéis...

E: ¿Cómo la plataforma...?

X: La plataforma sí.

E: Ah, Moodle tenemos.

X: Moodle tenéis, ¿no? Pues nosotros teníamos Blackboard y luego hemos pasado a Bright Space. Eso fue a mitad de la pandemia, que fue caótico. Y bueno, pues Bright Space es más bonito, es más funcional, pero te hace el mismo papel que la otra, o sea, que realmente el cambio tampoco es que haya sido de decir “Oye, increíble, ¿no? Y eso es todo.

E: Muchas gracias por su participación en la entrevista.

Anexo VII – Sujeto E

Fecha entrevista: 15 de septiembre de 2023

Profesión: Docente en el área de tecnología en la Universidad Pontificia de Comillas.

E: Muchas gracias por participar en esta entrevista. En primer lugar, agradecería que realice una breve introducción sobre su situación laboral actual. ¿En qué empresa trabaja? ¿Qué puesto desempeña actualmente, y desde hace cuánto tiempo?

X: Me puedes llamar de tu. Bueno, ahora mismo estoy como docente en la Universidad principalmente. Es un poco también lo que te comentaba anteriormente, entonces, estoy como docente en la Universidad, llevo ya bastantes años, dando clase de asignaturas de tecnología en la Universidad y luego también, pues he desempeñado puestos de Management directivos en, pues en consultoras y empresas tecnológicas también.

E: Ahora procederemos a hablar de forma más concreta sobre el tema objeto de estudio, aunque sin ahondar todavía en el caso concreto de su empresa. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios e inconvenientes que aporta la aplicación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el área de Recursos Humanos?

X: En, en cualquier área, básicamente hay que introducir lo que es la parte de tecnología. Yo creo que hay un tema de digitalización y transformación digital que al final están afectando a todas las empresas, está impactando mejor dicho a todas, a todas las empresas y dentro de las empresas está impactando tanto la cadena de valor como todos los departamentos. Recursos Humanos la parte de Talent es uno más, uno además bastante importante y está impactando exactamente igual e impactará más incluso en el futuro. Entonces, no solamente dentro, repito, yo a mí me gusta basarme en lo que es la parte de transformación digital. Dentro de transformación digital, pues nos podemos encontrar como varios pilares. Sigamos dentro del pilar, por ejemplo, económico de la transformación digital, pues hay como dos partes principales, 1) la racionalización o la mejora en eficiencia de lo que puedan ser los procesos y 2) la creación de los nuevos casos, nuevos modelos de negocio, etcétera. Entonces, normalmente siempre se empieza, lógicamente, por lo que es el primero, por lo que es esa eficiencia, ese ganar eficiencia y luego se pasa, digamos, a la creación de cosas nuevas, no, de nuevos modelos de negocio y nuevos productos, etcétera, etcétera. Depende de cada empresa, pues está en un

grado de madurez u otro, pero al final todas están cogiendo, están lógicamente obligadas, obligadas, entre comillas, a implantar esa parte, digamos, de transformación digital para ganar eficiencia y para crear, digamos, nuevos nuevos paradigmas, nuevos, modelos y demás, ¿no? Eh... Parte positiva, muy positiva, lo primero, porque justamente por eso, porque va a permitir la ganancia, de eficiencias y por otro lado, porque va a permitir nuevos desarrollos, nuevas cosas nuevas, nuevos enfoques, etcétera, etcétera, que repito dependiendo cuál sea, digamos la compañía, dependiendo cual sea la empresa, pues estará digamos en un grado de madurez u otro. Eh, y hará que la empresa sea más competitiva u otra depende también de los sectores, depende también de los departamentos dentro de cada empresa, pero dentro de cada uno de ellos, pues estará, digamos en ese grado de madurez y podrán ser incluso más competitivas u otros ¿no? Entonces, ¿el grado positivo? Pues muy positivo, sobre todo por eso ¿no?, porque además la creación de... O sea, no sé dentro de, por ejemplo, 5 o 10, 15 años, ¿cuál es la estructura que van a tener las empresas, por ejemplo? Pero sí sé que van a estar basadas en tecnología.

Sobre la parte positiva, incluso negativa. Bueno, positiva desde un punto de vista, digamos, económico, social también, porque va a permitir, dependiendo de cuál sea el caso de uso, una mejora, pues por ejemplo en calidad del empleado o, por ejemplo, comunicación que puedan tener equipos multinacionales. Bueno, muchas, muchas mejoras, pero dentro de esa dimensión social, pues también seguramente, pues va a haber, va a haber impacto, entonces va a haber impacto, por ejemplo, en la necesidad de reskilling va a venir impacto en necesidad de upskilling para lo que son los empleados, eh...Y ahí hay que ver si, por ejemplo, pues las empresas están preparadas con un buen plan, para poder coger y hacer eso. O sea, yo creo que los temas de transformación digital, no es tecnología, o sea, yo me gusta englobarlo más en transformación digital. Dentro del cual una de las patas, fundamental, pero dentro de las patas: mecanismos, herramientas, etcétera; es la tecnología, pero la transformación digital es mucho más. Entonces, hay una pata social o hay una dimensión social que hay que considerar y que las empresas, pues tienen que tener sus, su estrategia dentro de ese, dentro de ese bueno, pues como conglomerado dentro de lo que pueda ser esa parte de empresa, pues para que socialmente pueda coger y pueda seguir, digamos en ese en ese tipo de cosas. Y considerando que la entrada de la tecnología o que el uso de la tecnología, pues supone impactos sociales positivos. Yo creo el teletrabajo es un impacto positivo. A veces dicen, va un poco por modas, dependiendo de la época, pues es muy positivo, luego ahora estamos un poco en la época, que incluso las tecnológicas dicen que es muy negativo, eh... Bueno, efectivamente, son gustos, colores, son modas, pero yo creo que la posibilidad de las herramientas, por ejemplo, lo que nos permite la

tecnología para estar conectados, etcétera, etcétera. No poder realizar solamente teletrabajo, sino trabajar desde cualquier punto; pues es un punto sumamente positivo, pero que socialmente, pues nos tenemos que adaptar e incluso siguiendo con el ejemplo del teletrabajo, pues las empresas parece ser por lo que estamos viendo hoy en día, que no estaban preparadas para el teletrabajo, porque las empresas, por ejemplo, tecnológicas ahora están diciendo que no, que no. Tienes que venir, digamos al headquarter, por lo menos unos días determinados. Por cierto, si no vienes al headquarter porque está habiendo cierto tipo de rechazo por parte de los empleados, dependiendo además de cuál sea la edad, pues automáticamente estás en la calle. Eso ha sido público. Además, no es que hayan escrito un correo de no sé cuántos, sino que ha habido empresas que públicamente están cogiendo, están diciendo eso ¿no? Entonces, repito, no sabemos socialmente, por ejemplo, cuál es el impacto que pueden coger y tener esas tecnologías. Yo creo que va a haber un impacto positivo y un impacto negativo, yo creo que no sabemos ni ahora mismo cuál es el balance de esa parte de impacto positivo y negativo, porque, además, todo es exponencial. O sea, ya ChatGPT en realidad, pues sale al mercado hace muy pocos meses, y ha sido absolutamente exponencial lo que pueda ser el uso, lo que ha sido la llamada a los posibles usuarios de ChatGPT. Los posibles riesgos que además pueden introducir ChatGPT en las empresas a la hora de coger y realizar, digamos el trabajo diario, y cada día salen decenas, cientos, no sé si miles de aplicaciones de inteligencia artificial en el mundo, por ejemplo, para poder coger y utilizadas a diario. Bueno, yo creo que no somos capaces ahora mismo de absorber la capacidad de la tecnología que está habiendo. O sea, yo creo que ha habido, sobre todo a finales del año pasado una disrupción, eh, y que va a haber más adelante y no somos capaces aún de absorber y no soy muy capaz de coger y decir, nosotros como sociedad somos capaces de evaluar, digamos, los puntos positivos y negativos que repito, hay tanto puntos positivos como negativos, y lo que hay que ver es digamos, evaluar esa parte. Puntos positivos o negativos son, por ejemplo, pues siempre se dice, pues es que la inteligencia artificial, pues va a coger y va a quitar empleos, no sé qué, pues sí, pues va a quitar empleos, pero va a crear otro tipo de empleos nuevos, los empleos van a ser diferentes, es decir, no es un debate de rápidamente sí pues esto ocurre, no ocurre, o lo que fueren, sino que yo creo es un debate bastante más profundo, y repito, como las empresas y la sociedad en sí va a ser capaz de adaptarse al nuevo paradigma tecnológico que hay, o nuevo paradigma de transformación digital que hay.

E: Y bueno, ya has comentado un poco el tema de cómo las empresas son capaces de adoptar las nuevas tecnologías, pero desde un punto de vista ético, ¿a qué desafíos crees que se

enfrentan las organizaciones al implementar este tipo de soluciones tecnológicas en el campo de los recursos humanos?

X: En el campo de Recursos Humanos, bueno. Más o menos los mismos que ocurría hasta ahora, ¿no?, o sea, desde un punto de vista, digamos, de dilema moral o dilema ético, está el famoso Moral Machine este, por ejemplo, del MIT. Y entonces lo que proponen, por ejemplo, hace unos años lo que propuso fue, si tengo un vehículo autónomo, pues como tiene que digamos tomar decisiones el vehículo autónomo, en caso de que se pueda encontrar con un accidente, en caso de que pueda atropellar, por ejemplo, pues a una persona determinada si es anciana, si es joven, si es un médico, si es un ladrón y cuál es desde un punto de vista ético la decisión que tiene que tomar, en este caso la máquina ¿no? Que, por cierto, es exactamente el mismo que años atrás se hace sobre el caso, digamos del tranvía, o sea exactamente igual digamos del tranvía que coge y dice, pues tengo que atropellar a uno o a otro, digamos a quien atropello. Lo que pasa es que aquí, es la máquina quien tiene que tomar esa decisión. Y anteriormente era el humano, el hombre, el que tiene que tomar la decisión ¿no? Entonces punto número uno, bajo mi punto de vista, y efectivamente, pues yo fijate, hace unos 10 años aproximadamente, participé en varios congresos, la parte, por ejemplo, el lanzamiento de ética en inteligencia artificial, pues prácticamente estaba incipiente. Ahora está eclosionando, ahora hay mucha parte, digamos o estudios digamos de ética relacionados, por ejemplo, con inteligencia artificial y demás, ¿no? Entonces, ahora es más fácil, por ejemplo, encontrar cosas, encontrar investigaciones. Por ejemplo, anteriores las había lógicamente, pero o no eran tan públicas, o sea, no públicas, tan visibles, a lo mejor, o publicitadas. Eran más un, digamos, un nicho, digamos de investigación dentro de escuelas, más que escuela de negocio, incluso de universidades y demás, de lo que, de lo que yo conocí. Entonces yo creo que estamos en pañales ahora mismo sobre la parte ética relacionada con lo que es la parte de inteligencia artificial. Porque exactamente igual que comentaba del caso del Moral Machine del MIT, nos podemos encontrar, por ejemplo, el caso de si queremos implantar una solución que a lo mejor decida, si a un empleado le tengo que echar o no, por ejemplo, de una empresa, por poner un caso ejemplo. Entonces quién toma la decisión, por ejemplo, de y cómo se toma la decisión de si tengo que, por ejemplo, despedir a un empleado de mi empresa, si esa decisión, por ejemplo, son pesos, solamente digamos de desempeño laboral, también puede haber pesos como pues no sé, pues el tipo de familia que tienes, si tiene familia, si no tiene familia, si lo soporta, no sé, pues el grado económico que pueda tener, incluso si a lo mejor, pues temas de raza, temas de género. Bueno, yo creo que es complicado, yo no sé responder ahora mismo, por ejemplo, que los hay, los hay. Pero, o sea, repito, los hay pueden estar magnificados incluso, pero los había antes también, lo que pasa es

que la decisión la tomó el humano, entonces el humano ya tiene, digamos esa dimensión ética o esa dimensión social que será una o será otra, pero toma digamos esa decisión. El tema es cuál es la dimensión o el contexto ético o moral que tienen las máquinas, en este caso para poder coger y tomar la decisión, ¿Y eso a través de quién viene? ¿A través de la programación de alguien? ¿A través, por ejemplo, de...? Más que la programación específica, bueno hablo de programación, es algo lógicamente mucho, mucho más complejo, ¿no? Pero por reducirlo, digamos a una palabra, a través de la programación de quién, es decir de una empresa tercera, que es quien está pues a lo mejor provisionando todos estos lenguajes, todas estas tecnologías RLM o cualquier otro tipo de tecnología para poder coger y hacer, bien sea una toma de decisiones o bien sea un soporte para la toma de decisiones. ¿Quién alimenta, por ejemplo, eso? Puede haber sesgos, por ejemplo, relacionados. O sea, conclusión, pues hay dimensiones grandes que personalmente veo complicadas de resolver. O sea, porque repito, o sea, vamos otra vez al caso del tranvía. Al final, son decisiones morales, son decisiones éticas, son decisiones que, bueno, pues no hay, digamos muchas veces no hay una decisión digamos correcta o una decisión incorrecta muchas veces, sino que es una decisión que estará basada en unos principios o estará basada en otros. Bueno, yo creo que ese es principalmente, es el reto de cómo se toma, digamos ese tipo de decisiones, y de sobre todo y en mi opinión, es un poco generalizado, como colaboro con esa dimensión por así decir tecnológica ¿no?, o sea, es como una especie de tercer brazo, que al final se está cogiendo y está teniendo, en este caso el humano. Están teniendo las compañías y demás, que, en mi opinión, tiene que ser complementario habrá veces que ese tercer brazo por así decir tecnológico ejecute cosas, pues porque las ejecuta muy bien las puede hacer, etcétera, etcétera, pero al final es como una especie de tercer brazo, no es como digamos, algo que me sustituye totalmente a mí y se pone digamos en mi posición. ¿No? Es un poco como lo veo yo.

E: En el contexto actual, la regulación en torno a la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías es limitada. ¿Crees que es necesario legislar la aplicación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial? ¿Y qué aspectos, en su opinión, deben tenerse en cuenta al integrar las nuevas tecnologías en el campo de los recursos?

X: Bueno pues es controversia además de estos días o incluso de la semana pasada, si no recuerdo mal y los comités, que, por ejemplo, se están planteando, por ejemplo, crear y todo este tipo de cosas. Aquí hay opiniones un poco para todo, o sea, hay opiniones, por ejemplo, de legislación más o menos férrea de inteligencia artificial, y, por ejemplo, hay opiniones de que se rige muy laxo, ¿no? Y hay, digamos pros y contras sobre ambos sentidos. Hombre, yo vuelvo a

repetir, yo creo que tiene que haber una adaptación de la legislación. Pero, o sea, repito lo mismo. O sea, pues porque al final es una evolución de, o sea, las leyes de protección, por ejemplo, de datos personales o leyes de protección, por ejemplo, de datos y demás. Pues no son de ahora que hay, digamos, más uso de inteligencia artificial, sino que son anteriores. Pues esas leyes, por ejemplo, o esos principios, mejor dicho, tendrán que continuar, pero adaptados a lo que es el nuevo ecosistema que nos vamos a acoger y nos vamos a enfrentar, ¿no? Y efectivamente saldrán, en mi opinión, pues saldrán aspectos en los cuales hay que ver, por ejemplo, pues como legislarlo y vuelvo a repetir, o sea, quién es el responsable por, por poner un ejemplo, si una máquina pues hace un daño determinado, sea mayor sea menor. ¿Pero, quién es el responsable? Yo bueno, pues creo que hay algo de jurisprudencia. No soy un experto, pero creo que hay jurisprudencia al respecto. Lógicamente, son casos que se están cogiendo y se están viendo, pero yo creo que ahí, por ejemplo, pues hay que hay que avanzar bastante. Y luego además sobre temas más morales o profundos incluso ¿no? ¿Hasta dónde puede llegar la inteligencia artificial? Si puede coger y puede hacer daño, no puede hacer daño. Ese tipo de cosas. Yo personalmente no tengo la respuesta, creo que es un tema que hay que verlo poco a poco. Yo sí creo que tiene que haber cierto tipo de legislación y la legislación seguramente se tiene que ir creando, pero más que incluso crearla de cero, yo lo haría como por varias fases. Haría, digamos, una primera de lo que a priori nos podemos coger y nos podemos encontrar, y luego intentaría ir cogiendo, ir creando legislación. El problema, por ejemplo, en legislaciones, es similar al problema real de la regulación o al problema, por ejemplo, de los estándares o creación de estándares dentro de un punto de vista tecnológico. Y es que los estándares, en mi opinión, son positivos porque además me están cogiendo y me están dando un marco. Ese marco además es seguro, etcétera, etcétera, provechoso no sé qué, pero ¿cuál es el problema? Que un estándar, no lo creo ni en dos semanas ni en 6 meses. A lo mejor lo creó en 6 años, y la tecnología hoy en día, crear, por ejemplo, un producto, incluso crear una nueva tecnología, pues a lo mejor es cuestión de semanas incluso o de meses, o a lo mejor de un año. Es decir, la tecnología va con una velocidad muchísimo más rápida, muchísimo mayor que, por ejemplo, lo que es el marco, lo que pueda ser un marco, por ejemplo, de estandarización o derivado al caso que estamos viendo, lo que es un marco legislativo o de regulación. Y eso es un problema, porque sí nos lo vamos a encontrar. Las empresas, cuando digo empresas pues hablo incluso de startups y este tipo digamos, nuevos nacimientos, eclosión de nuevas empresas y demás, eh, no van a parar, obviamente, con lo cual manejar eso es complicado. Por eso, bueno, pues creo que hay que tener digamos un poco una visión más o menos digamos de cómo hacer mezclas ¿no? Y demás, y luego, además, hay otro, hay otro aspecto que también está derivando en tecnologías, que la regulación de los distintos países es distinta. Y, claro, la provisión ahora

mismo que se puede dar de cierto tipo de tecnologías y demás, pues pueden ser perfectamente desde cualquier lugar del mundo ¿no? que es algo que años atrás pues no nos encontrábamos, digamos, con esa casuística ¿no? Con lo cual, repito, pues es complicado. Yo sí creo que tiene que haber un cierto tipo de regulación. La regulación tiene que ser laxa y tiene que ser más seria en aquellos aspectos relacionados con la interacción humano-máquina. Y nos lo iremos encontrando, digamos poco a poco, con los problemas, porque repito, yo creo que la tecnología va muy adelantada, a una velocidad muchísimo mayor que lo que son los marcos o el desarrollo de marcos, tanto de regulación como de estandarización, como de legislativo.

E: Me gustaría ahora conocer tu opinión sobre cómo se perfila el futuro de los Recursos Humanos en relación con la evolución del humanismo digital y las nuevas tecnologías.

X: Repito, la parte de digitalización dentro de lo que es la parte de economía como dos partes principales: racionalización o ganancia de eficiencia y, digamos, nuevos servicios, ¿no? Bueno, lo estamos viendo, lo que es la parte de ganancia de eficiencia en general. Pues desde lo que es la parte de digamos Recruiting o a lo mejor una parte de selección, que al final lo están cogiendo y lo están realizando máquinas y no lo realiza, digamos el humano, que nos lo estamos encontrando. Dentro de lo que pueda ser esa parte de eficiencia o, la creación, por ejemplo, de nuevos servicios y demás, que antes podía estar más o menos, que es una mezcla un poco entre eficiencia y nuevos servicios, como a lo mejor pues tener un buddy virtual o tener, digamos un agente específico para poder coger y hacer, hacerle preguntas y darte digamos las respuestas a hacer la inmersión dentro de lo que pueda ser la empresa. O sea, distintos aspectos relacionados con lo que es la parte de Recursos Humanos que pueda haber. Y repito, depende de cuál sea el grado de madurez que puedan tener esos Recursos Humanos, o, mejor dicho, la empresa o los Recursos Humanos dentro de la empresa, ¿no? Entonces, dependiendo cuál sea ese grado de madurez pues habrá más avances o menos, pero habrá introducción de tecnologías dentro de Recursos Humanos seguro.

Mi opinión, repito la misma, o sea, yo creo que lo importante y también en Recursos Humanos está en tener una buena política de Recursos Humanos, llámalo política, llámalo estructura, llámalo plan estratégico, marco... como lo queramos llamar. No tengo algo que por ejemplo está basado en inteligencia artificial, por decir algo y lo utilizo porque me va a venir muy bien. Es cierto que tengo que ver la tecnología, hacer prospección y demás, pero casi más es, yo quiero estar en este Estado, ¿eh? ¿Cómo utilizo la tecnología para poder coger y estar en este Estado? Básicamente, o sea, yo creo, al final la parte de Recursos Humanos tiene parte positiva y parte

negativa, y esa parte, tanto positiva como negativa, es que gestiona recursos humanos y tengo que dejar a máquinas o tengo el riesgo por decir así, de dejar a máquinas que gestionen recursos humanos. Entonces, eso hay que tener cuidado en mi opinión, o sea, hay que saber cómo utilizar, por ejemplo, la tecnología para que los recursos sigan siendo humanos, no digamos gestionados por máquinas. En este aspecto, en mi opinión, creo que siguen o deben seguir gestionados desde un punto de vista humano y, a partir de ahí, pues todas las dimensiones que pongamos: formación e inclusión de o captación de nuevo talento, mejoras, por ejemplo, de lo que pueda ser tanto el reskilling como el upskilling que van a ser necesarios como decía anteriormente, para lo que puedan ser los empleados eh... Nuevas formas, por ejemplo, pues para que incluso los empleados puedan estar más directamente o más en conexión, por ejemplo, con la empresa. Incluso creación de nuevas formas de bueno, pues de remuneraciones o de beneficios, por ejemplo, que pueda tener el empleado en cuestión, en diseño, por ejemplo, de plan de carreras que puedan ser personalizados y no planes de carreras que estén absolutamente sean monolíticos o sean totalmente cerrados y tenga dos planes de carrera cerrados. Y tengo que seguir ahí, sino que, por ejemplo, en lugar de que el empleado se adapte al plan de carrera, sea el plan de carrera el que se adapta al empleado, siempre que al final el resultado final sea el que quiera la empresa, lógicamente, y, por supuesto, el empleado. Y también otros stakeholders, como por ejemplo los clientes. O sea, se abre un mundo, en mi opinión muy interesante, y lo que nos va a permitir la tecnología va a ser poder coger, si la sabemos utilizar bien, llegar a objetivos donde hasta ahora es complicado llegar. Y, sin embargo, a partir de ahora voy a poder coger y voy a poder llegar. O sea, un caso ejemplo, ¿dentro de 2 años va a ser necesario saber idiomas? Pues tengo mis dudas, yo tengo la sensación de que no va a ser necesario saber idiomas. O sea, esta entrevista, por ejemplo, la estás grabando. Yo no sé si vas a utilizar un Copilot o similar, por ejemplo, para coger y sacar basado en inteligencia artificial, para sacar conclusiones. Pero si no es lo normal ahora, va a ser lo normal entonces en 6 años. O sea, no voy a tomar una nota en una reunión, no voy a tomar una nota, por ejemplo, si estoy haciendo, digamos un Team o un similar, pues porque va a haber un Copilot o similar, basado en inteligencia artificial que va a coger y me va a sacar las notas, me va a hacer un resumen, por ejemplo, de lo que pueda ser la reunión y al final voy a tener digamos justamente eso. Me puede generar acciones, etcétera, etcétera. Claro, y otros puntos que decíamos anteriormente como lo que es la parte legal, como lo que es la parte, porque oye, ¿y esto dónde va? ¿esto quién lo gestiona? Etcétera, etcétera Pues efectivamente habrá eso, pero, o sea, la capacidad de generar valor en la empresa que tengo ahora mismo y que eso puede estar lógicamente esponsorizado por Recursos Humanos, lanzado, etcétera, etcétera, es inmensa. Y cuando ahora mismo vemos, por ejemplo, pues una oferta de trabajo. Y vemos los skills que, por ejemplo, están pidiendo, los

requerimientos que están pidiendo, por ejemplo, para la oferta de trabajo, en mi opinión, hoy en día ya están absolutamente obsoletos. O sea, yo no haría una oferta, una definición de la position, una definición de la vacante cómo se está haciendo ahora en el 99% de la definición de vacantes. Porque eso, en mi opinión, dentro de un año, dos años, a lo mejor 6 meses, no tiene ni sentido porque tengo una tecnología que me va a coger y muchas cosas me las va a cambiar, ¿no? en ese aspecto. Entonces, inmensas oportunidades, repito, miraría grado de madurez, donde quiero estar y las distintas, por ejemplo, dentro de Recursos Humanos, distintas verticales, que pueda tener Recursos Humanos, aplicaría tecnología que voy a poder coger y aplicar.

E: A continuación, le haré unas preguntas enfocadas en la adquisición de nuevas tecnologías por parte de su empresa a la hora de gestionar el área de Recursos Humanos. ¿Sabes si tu empresa ha incorporado inteligencia artificial y otras nuevas tecnologías digitales en el área de Recursos Humanos?

X: Sí, sí, sí.

E: Y si me puedes dar algún ejemplo de este tipo de prácticas.

X: Bueno, yo he estado trabajando en IBM, por ejemplo. IBM tiene Watson, ahora tiene Watson X. El lanzamiento comercial de Watson es de aproximadamente 10 años, creo que un poco más. Y bueno se ha ido incorporando internamente, se va incorporando, lógicamente esta parte digamos de Watson que al fin y al cabo es inteligencia artificial, ¿no? Y esta parte de Watson se ha ido incorporando y, lógicamente en el área de Recursos Humanos, o sea, repito, desde hacer por ejemplo, pues asistentes virtuales para poder coger y realizar soportes y a otros ejemplos que utilizan otros casos de uso que utilizan los departamentos de Recursos Humanos, por ejemplo, que estén basados en inteligencia artificial, entonces yo ahí, por ejemplo, si tengo suerte de haber de haber pertenecido a compañías que han sido pioneras a la hora de coger e introducir este tipo de tecnologías.

E: ¿Y con qué objetivos se han implementado estas tecnologías?

X: Bueno, hay varios, pero, como decía, pues, por ejemplo, pues una mayor experiencia del empleado, como poder coger y acceder a más recursos, cómo estar más conectado, por ejemplo, con la compañía. Porque una de las bueno, de los retos que al final nos encontramos cuando

tenemos una empresa que dicen no bueno, tengo una Intranet, sí, pero sobre todo desde un punto de vista de gestión, por ejemplo, es que tengo una aplicación que hace no sé qué otra aplicación hace no sé cuántos, no sé muy bien, además, como acceder a una porque resulta que lo hace la otra. No sé, o sea, hay una heterogeneidad a la hora de coger gestión, el empleado muchas veces se encuentra perdido y al final lo que te hace este tipo de tecnologías, por ejemplo, es ayudarte a la hora de coger e integrarte dentro de lo que pueda ser la compañía. ¿No? Bueno, ese puede ser un ejemplo.

E: Respecto a la introducción de las nuevas herramientas que has mencionado en tu departamento, ¿cómo crees que fueron percibidas por parte de los empleados?

X: Positivamente, las que se ven positivamente. Las que no se ven, pues no se ven. No te sé decir, y el empleado, lógicamente, pues no, no lo saben.

E: ¿Y me puedes mencionar algún ejemplo?

X: No lo sé, pero yo no sé si utilizo, no por eso digo, o sea la capacidad que tiene, digamos la tecnología es muy amplia. Hay herramientas que, lógicamente el empleado ve y habrá herramientas que no sé si se implantarán y lógicamente el empleado no ve. Siempre queda la incertidumbre, ¿no? Entonces, de las que se ven muy positivo.

E: ¿Y, por último, le parece que la incorporación de las nuevas tecnologías ha mejorado su ámbito de trabajo y en qué aspectos?

X: Absolutamente, pero absolutamente en todos los sentidos. O sea, yo, o sea, yo igual eso, pues 3 días presencial oficina, dos días teletrabajo o lo que sea. Yo creo que la tecnología nos permite ser más flexibles. Y nos permite ser, sacar lo mejor de, o sea, si al final estamos limitando, por ejemplo, no es que son 3 días y tienen que ser estos 3 días: el martes, el miércoles y el jueves. El lunes no y el viernes tampoco porque el viernes, como salimos antes, entonces te quedas en casa y no sé qué y tal. O sea, yo creo que eso al final estamos limitando la eficiencia que podemos conseguir, las ventajas que podemos conseguir con la tecnología, pero aun así la tecnología nos está permitiendo, por ejemplo, tener modelos híbridos, por poner un ejemplo. Otra cosa es como lo utilizemos, pero vamos absolutamente. Bueno, y si no, hay una prueba muy fácil, o sea, quitemos la tecnología de repente y veamos si las compañías son capaces de subsistir o no. Solamente en un día. Ah, somos capaces de, vamos a quitar la tecnología, toda la tecnología que

estamos utilizando la quitamos en un día, y vamos a ver cómo funciona la empresa en ese día. Seguramente desaparezca. A lo mejor en unas horas.

E: Ya estaría acabada la entrevista, así que muchísimas gracias por tu participación. Ha sido un placer.

X: Gracias a ti, Juncal. Si necesitas cualquier cosa, pues me comentas, me dices, y cualquier cosa te puedo ayudar, pues fenomenal.