

**The role of artificial intelligence in human talent management in private
banking in Guayaquil**

El rol de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en la banca
privada de Guayaquil

Autores:

Lcdo. Garzón-Franco, Alan Antonio
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Ecuador



aagarzonf@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0005-2023-2380>

Lcda. Solano-Peralta, Yuleisi Elizabeth
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Ecuador



yesolanop@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0001-5578-336X>

PhD. Pérez-De Armas, Marle
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Tutor de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Ecuador



mperezd@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-7162-2304>

MSc. Reigosa-Lara, Alejandro
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Durán-Ecuador



areigosal@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>

Fechas de recepción: 27-FEB-2025 aceptación: 27-MAR-2025 publicación: 31-MAR-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

La inteligencia artificial (IA) está transformando la gestión del talento humano en diversos sectores, incluyendo la banca privada. Su aplicación permite optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. En este sentido el presente estudio tiene como principal objetivo conocer la aplicación de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en empresas privadas del sector bancario en Guayaquil. Se realizó un estudio desde el enfoque cuantitativo de carácter descriptivo con diseño no experimental, sin la manipulación intencionada de las variables, es decir, se observaron de forma pasiva los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos. Esto permitió entender cómo los responsables de la gestión del talento humano utilizan y perciben la influencia de la IA en la gestión del capital humano. Los hallazgos evidencian que la IA está siendo utilizada en procesos y actividades de talento humano, como la planeación y obtención de personal en particular en los grandes bancos privados, existiendo diferencias con respecto a los medianos y pequeños otro tanto se aplica en la selección de personal, la evaluación de desempeño y la capacitación. Sin embargo, su implementación plantea desafíos relacionados con la inversión en infraestructura digital y la aceptación por parte de los empleados.

Palabras claves: inteligencia artificial; recursos humanos; gestión de personal; banco

Abstract

Artificial intelligence (AI) is transforming human talent management in various sectors, including private banking. Its application allows for the optimization of processes, improved operational efficiency, and strengthened strategic decision-making. In this regard, the main objective of this study is to understand the application of artificial intelligence in human talent management in private companies in the banking sector in Guayaquil. A study was conducted using a descriptive, quantitative approach with a non-experimental design, without intentional manipulation of variables. That is, phenomena were passively observed in their natural environment and subsequently analyzed. This allowed us to understand how those responsible for human talent management use and perceive the influence of AI in human capital management. The findings show that AI is being used in human talent processes and activities, such as planning and staffing, particularly in large private banks. There are differences compared to medium-sized and small banks, and the same is true for personnel selection, performance evaluation, and training. However, its implementation poses challenges related to investment in digital infrastructure and employee acceptance.

Keywords: artificial intelligence; human resources; personnel management; bank

Introducción

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano (GTH en adelante) contribuye a la generación del valor económico a las empresas, y mediante la capacidad que tienen para gestionar ventajas competitivas en el capital humano, potencian el factor diferenciador en el posicionamiento de marca de las organizaciones en sus respectivos sectores de mercados (Torres, 2023). El desarrollo del talento humano es un elemento fundamental para el éxito en las empresas; tomando en consideración los cambios constantes en la tecnología, la diversidad de herramientas, instrumentos y otras aplicaciones dentro de la administración del personal.

En este sentido, una investigación realizada referente a la aplicación de la inteligencia artificial (IA en adelante) en la gestión organizacional (Rodríguez, Calderón, Hurtado, & Ocaña, 2023), concluyen que, producto del avance de las tecnologías, especialmente a la IA en los diferentes campos de la gestión organizacional, se afrontan grandes desafíos ocasionando un proceso de adaptación y reingeniería en la planificación y ejecución de las actividades.

Un análisis realizado por Chávez, Estrada y Guerra (2024), respecto a los desafíos de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano, concluye que la implementación de la inteligencia artificial pone a la vista ventajas para la organización que incluyen la mejora de la eficiencia, calidad y la reducción de costos, no obstante, sus desafíos contienen posibilidad de impactar en el empleo de bajo nivel. En este último aspecto, la aplicación de la inteligencia artificial presenta potenciales riesgos inherentes asociados con la deshumanización en la administración y gestión del personal.

En concordancia con Cantero (2021), para que las empresas lleven a cabo procesos de selección eficientes, es necesario contar con herramientas que permitan un proceso exitoso; esto debido a la cantidad de solicitudes que llegan lo que puede resultar extenso hasta identificar con el candidato adecuado. Sin embargo, la implementación de herramientas de IA tiene otorga la oportunidad de agilizar e innovar sus procesos de selección logrando ser más eficientes en la utilización de los recursos.

Herramientas de Trabajo



En el mercado existen diversas herramientas tecnológicas, tanto de uso bajo licenciamiento como de libre acceso; (Gutiérrez, 2022) concluye que las tecnologías libres o gratuitas son muy robustas y pueden reemplazar las de pago obligatorio, sin embargo, éstas necesitarían de personal técnico como desarrolladores o programadores que puedan implementar modelos de inteligencia artificial acorde con la estrategia y cultura organizacional.

Actualmente, la inteligencia artificial ya es parte de las herramientas diarias, tanto en el campo educativo, deportivo, científico, como en el laboral, de tal forma que sus resultados son imprescindibles y facilitan a tomar decisiones. La inteligencia artificial como herramienta de trabajo, tiene la capacidad de optimizar los procesos empresariales, reduce los tiempos en la ejecución de tareas y presenta las mejores alternativas para tener un resultado que genere valor. Las empresas ya están adoptando la inteligencia artificial para múltiples funciones (El Universal, 2024), ya sea revisando solicitudes de empleo, identificando inconsistencias en las bases de datos o atendiendo a los clientes en diferentes canales y redes sociales.

Las herramientas de inteligencia artificial pueden examinar el desempeño de los empleados y brindar retroalimentación constante acerca del cumplimiento de objetivos o la interacción en proyectos. Asimismo, pueden detectar áreas de mejora y sugerir recursos o formaciones específicas para contribuir al desarrollo profesional de los empleados, fomentando de esta forma el aprendizaje y el desarrollo en la organización.

La Inteligencia Artificial

El procesamiento de la IA se basa en el aprendizaje automático (Machine Learning), el cual por medio de los datos y la experiencia le permite adquirir habilidades como encontrar patrones, relaciones y hacer predicciones. Una herramienta de IA entrenada con datos limpios puede producir resultados, no obstante, dichos resultados dependerán de la calidad de la data, por lo que, si hay errores de calidad o fiabilidad de la información, la IA no producirá resultados con errores, más bien, puede amplificar los sesgos existentes en los datos con los que se alimenta.

Un análisis realizado por Ocaña, Valenzuela, Vera, & Rengifo (2021), determinaron que la IA promete un gran potencial transformador para sustituir las diferentes tareas y actividades que desarrollan las personas dentro de una amplia gama de sectores industriales, intelectuales

y sociales. Los procesos automatizados de toma de decisiones se están propagando gracias a la implementación de la IA, que a través del aprendizaje automático (machine learning), empleo de redes neuronales artificiales de niveles jerárquicos (deep learning) y el manejo de enormes volúmenes de datos (big data), facilitan resultados más contundentes para tomar decisiones en situaciones complejas.

La IA no solo ayuda a evolucionar a las diversas organizaciones para ser más eficientes y competitivas, sino también proporciona nuevas oportunidades y recursos para los responsables de la GTH introduciendo nuevos algoritmos que permitan automatizar actividades como la revisión de currículums, preselección de candidatos, ejecutar pruebas de diagnóstico, retroalimentaciones y otros análisis de datos para agilizar los procesos de incorporación, permanencia y rotación del personal.

La implementación de robots permite realizar aquellas tareas repetitivas en la GTH y que son importantes para los empleados, como los cursos de formación, solicitud de vacaciones, y otras opciones para las empresas con alto índice de rotación sea de implementar vídeo entrevistas mediante el uso de una serie de preguntas que la IA permita filtrar a los candidatos más idóneos que se ajusten al perfil (Gutiérrez, 2022).

La IA puede anticipar qué habilidades requerirán los empleados en el futuro y proponer programas de formación personalizados con el propósito de mantener a los empleados comprometidos y capacitados para enfrentar nuevos desafíos. Dado que se fundamentan en los datos individuales, la IA puede plantear ventajas y programas de bienestar que sean más relevantes para cada empleado, incrementando su plena satisfacción y fidelidad.

Un estudio publicado por Canossa y Peraza (2023), analizaron oportunidades en cómo la IA está presente en diversas funciones de la GTH, desde la planeación estratégica hasta el desarrollo de competencias, el enfoque incluye la promoción del aprendizaje permanente y la inversión en capital humano. Se puede decir que la integración de la IA en la GTH no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también aporta un enfoque más estratégico y enfocado en datos, lo cual, en última instancia, puede conducir a una estructura laboral más comprometida, productiva y satisfecho.

Banca Privada



El sector financiero ha experimentado una transformación significativa con la adopción de tecnologías avanzadas, destacándose la IA como un elemento clave en la optimización de procesos y la mejora de la experiencia del cliente (García & Fernández, 2020). La banca privada, caracterizada por ofrecer servicios personalizados de gestión de patrimonio, ha integrado cada vez más soluciones basadas en IA para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

De acuerdo con Aguilar y López (2021), a nivel global, la implementación de IA en el sector financiero ha permitido el desarrollo de sistemas automatizados para la evaluación de riesgos, la detección de fraudes y la personalización de productos y servicios. Según estudios recientes, la IA ha sido un factor determinante en la transformación digital de la banca, mejorando la capacidad de análisis de grandes volúmenes de datos y facilitando la identificación de patrones de comportamiento financiero.

Planteamiento del Problema

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Guayaquil es la ciudad más poblada del Ecuador, por lo que el número de clientes que utilizan el sistema financiero es superior en relación a otras ciudades, de manera que para atender las consultas y requerimientos de los clientes se deberá fortalecer la gestión y administración del talento humano para garantizar sus operaciones, lo cual se facilita mediante la implementación tecnologías que permitan optimizar los procesos.

La integración de IA en procesos como la automatización de atención al cliente mediante chatbots, la detección de fraudes en transacciones y el análisis predictivo para la oferta de productos personalizados, son muy importante para la provisión de los servicios financieros que generan una rentabilidad financiera. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías en los procesos propios del banco, como la gestión del talento humano, aún enfrenta desafíos relacionados con la inversión en infraestructura digital, la capacitación del talento humano y la aceptación por parte de los administradores.

Dado este contexto, resulta crucial analizar el rol de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano dentro de la banca privada en Guayaquil, considerando el impacto que puede tener en la eficiencia operativa, la optimización de procesos, y mejora de las experiencias de los usuarios mediante la adopción de una cultura digital de vanguardia.

Formulación del Problema

¿Cómo puede la inteligencia artificial influir en mejorar la gestión de talento humano en el sector bancario?

Objetivo General

Analizar la aplicación de la inteligencia artificial en el ámbito de la gestión de talento humano en empresas privadas del sector bancario en Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Sistematizar los aspectos teóricos respecto a las herramientas de inteligencia artificial aplicadas al ámbito empresarial.
- Identificar el uso de las herramientas de inteligencia artificial con las prácticas de gestión de talento humano en la banca privada.
- Caracterizar las prácticas de gestión de talento humano que pueden ser desarrolladas con el uso de la inteligencia artificial.

Hipótesis de investigación

La implementación de la IA aplicada a la GTH en los bancos privados del sector financiero puede contribuir de manera relevante a mejorar el desempeño de los procesos y actividades relacionadas a la gestión del talento humano.

Declaración de Variables

Las variables utilizadas en la presente investigación clasifican de la siguiente manera:

- Variable independiente: Aplicación de herramientas de inteligencia artificial.
- Variable dependiente: Mejora del desempeño de los procesos y actividades de la gestión del talento humano.

Material y métodos

Material

Para el desarrollo de la investigación se utilizó una encuesta digital como instrumento de recolección de datos, la misma ha sido elaborada con Forms en la plataforma Microsoft 365 y compartida con el personal responsable de la gestión del talento humano en los bancos privados radicados en la ciudad de Guayaquil. La encuesta considera los ejes de la gestión del talento humano como Planificación Estratégica, Obtención del Talento, Retención del



Talento, Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Competencias, criterios de referencia según Canossa y Peraza (2023).

La identificación de los bancos privados ha sido a través de los Boletines Financieros mensuales publicados por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, los cuales son elaborados por la Subdirección de Estadísticas y Estudios sobre la base de la información remitida por las instituciones financieras bajo su responsabilidad.

Población y Muestra

La población considerada en la presente investigación está conformada por todos los bancos privados (22 nacionales y 1 extranjero) según la información publicada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, a la cual estas instituciones financieras están subordinadas. El estudio utilizó un muestro no probabilístico con una muestra diversa o de máxima variación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Este tipo de muestra es elegida cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad de casos para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidad; en este caso fue escogida considerando los tamaños de bancos determinados por el organismo de control. De ello resultó conveniente que la muestra estuviera compuesta por 17 bancos (4 grandes, 6 medianos y 7 pequeños)

De acuerdo con la Superintendencia de Bancos del Ecuador, la clasificación de los bancos por su tamaño se establece con base en la participación de los activos de cada entidad en relación con el total de activos del sistema, conforme a la siguiente categorización:

- Bancos Grandes (mayor al 10% sobre el total de activos del sistema).
- Bancos Medianos (entre el 1% y 10% sobre el total de activos del sistema).
- Bancos Pequeños (menor al 1% sobre el total de activos del sistema).

En la Tabla 1, se muestra el listado de los bancos privados según información publicada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador a la fecha de esta investigación.

Tabla 1

Bancos privados en Ecuador



Tamaño	#	Bancos
Bancos Privados Grandes	1	Guayaquil
	2	Pacifico
	3	Pichincha
	4	Produbanco
Bancos Privados Medianos	5	Austro
	6	Bolivariano
	7	Citibank
	8	Diners
	9	General Rumiñahui
	10	Internacional
	11	Loja
	12	Machala
	13	Solidario
	14	Procredit
Bancos Privados Pequeños	15	Amazonas
	16	Banco Comercial De Manabi
	17	Litoral
	18	Coopnacional
	19	Capital
	20	Delbank
	21	D-Miro S.A.
	22	Banco Desarrollo De Los Pueblos S.A., Codesarrollo
	23	Visionfund Ecuador S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de Boletines Financieros Mensuales de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Métodos

Los métodos utilizados fueron el inductivo - deductivo, análisis y síntesis, desde un análisis de lo general a lo particular; considerando la premisa de que el uso de herramientas de inteligencia artificial ayuda a optimizar procesos, en particular considerando el conjunto de prácticas y actividades enfocadas a la gestión del capital humano. Desde un análisis general sobre el rol de la inteligencia artificial se llega a la explicación de cómo ésta incide de forma efectiva en los procesos y procedimientos que conllevan la planificación, atracción, retención, evaluación y desarrollo del talento humano en las organizaciones.

Paradigma y Enfoque

El paradigma tiene enfoque cuantitativo de carácter descriptivo. Bajo un enfoque positivista, miden objetivamente la relación y efecto de la IA en la gestión y administración del capital humano.



Alcance de Estudio

Dado que el estudio es descriptivo, se pretende conocer las herramientas de IA que pueden ser aplicadas en la banca privada en Guayaquil, considerando las funciones de GTH como son: Planificación Estratégica del Talento Humano, Obtención del Talento, Retención del Talento, Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Competencias.

Diseño de la Investigación

La investigación tiene un diseño no experimental, sin la manipulación intencionada de las variables, es decir, se observarán de forma pasiva los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Justificación de la Investigación

La relevancia de esta investigación es contribuir al conocimiento existente sobre la integración de la IA en la GTH, específicamente en la banca privada en Guayaquil. Esto contribuye a las teorías sobre la transformación digital y el futuro del trabajo, integrando conceptos como la automatización de procesos y su impacto en la gestión del talento humano. Se pueden explorar teorías emergentes sobre la relación entre tecnología y gestión del capital humano, como el uso de IA para prevenir el comportamiento laboral y el impacto de las decisiones basadas en datos en la retención. Las técnicas de análisis de grandes volúmenes de datos y la IA permiten obtener patrones de comportamiento que son difíciles de identificar mediante métodos tradicionales. El uso de análisis preventivo permite validar estrategias concretas basadas en información empírica, lo que puede mejorar la toma de decisiones en recursos humanos.

Esta investigación ofrece un conjunto de resultados que facilitan la toma de decisiones empresariales y la proyección de estrategias basadas en IA para la gestión del talento humano. De esta manera las empresas pueden crear entornos laborales más estables e inclusivos lo que no solo mejora la búsqueda y retención de talento sino también el bienestar de los colaboradores, logrando tener un impacto positivo en la satisfacción laboral y en la productividad organizacional.

Resultados

El análisis de los resultados obtenidos de los 17 bancos privados en la ciudad de Guayaquil, se realizó en función del tamaño del banco al cual corresponden. Se presentan los hallazgos



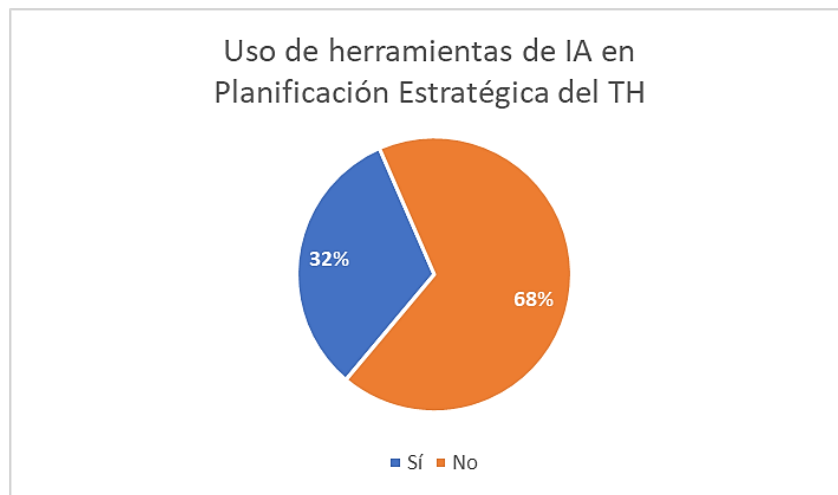
de la encuesta, organizados por los temas más importantes abordados en la encuesta. Se analizan las tasas de adopción general de IA en gestión de talento humano, las áreas funcionales con mayor implementación, los tipos de tecnologías empleadas, así como las percepciones de beneficios, desafíos y planes a futuro.

Análisis e interpretación de resultados

En la Figura 1 y Figura 2, se muestran los resultados considerando el criterio del uso de herramientas de IA en los procesos de planificación estratégica del talento humano y segregado por el tamaño de los bancos. Se observan 22 respuestas afirmativas representando una baja adopción del 32% de los casos sobre el uso de las herramientas de IA en la planificación estratégica del talento humano; así mismo, 46 respuestas (68% restante) declaran no utilizar la IA en este proceso de gestión.

Figura 1

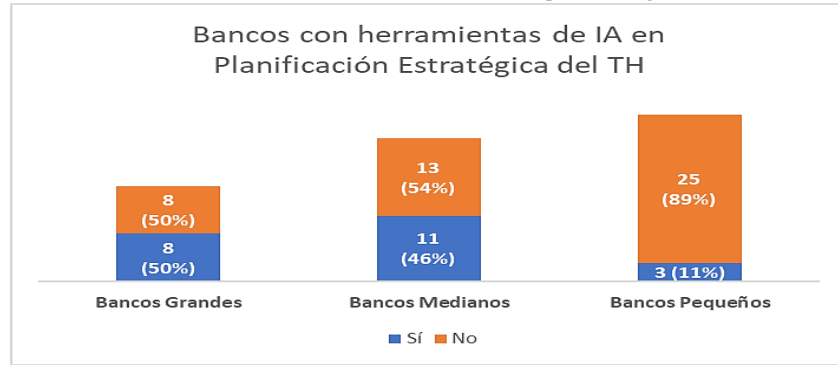
Adopción del criterio “Planificación Estratégica del Talento Humano”



Nota: Elaboración propia.

Figura 2

Bancos con criterio “Planificación Estratégica del Talento Humano”



Nota: Elaboración propia.

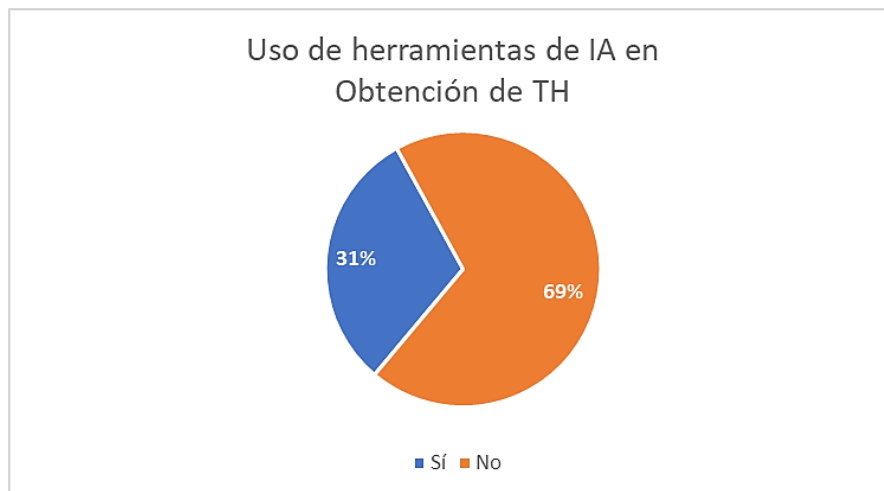
Los casos de uso de herramientas basadas en IA en la planificación del talento humano de acuerdo al tamaño de los bancos, son como siguen:

- Bancos Grandes: el 50% de los casos utilizan IA.
- Bancos Medianos: el 46% de los casos utilizan IA.
- Bancos Pequeño: el 11% de los casos utilizan IA.

En la Figura 3 y Figura 4, se muestran los resultados considerando el criterio del uso de herramientas de IA en los procesos de obtención del talento humano y segregado por el tamaño de los bancos. Se observan 21 respuestas afirmativas representando una baja adopción del 31% de los casos sobre el uso de las herramientas de IA en la obtención del talento humano; así mismo, 47 respuestas (69% restante) declaran no utilizar la IA en este proceso de gestión.

Figura 3

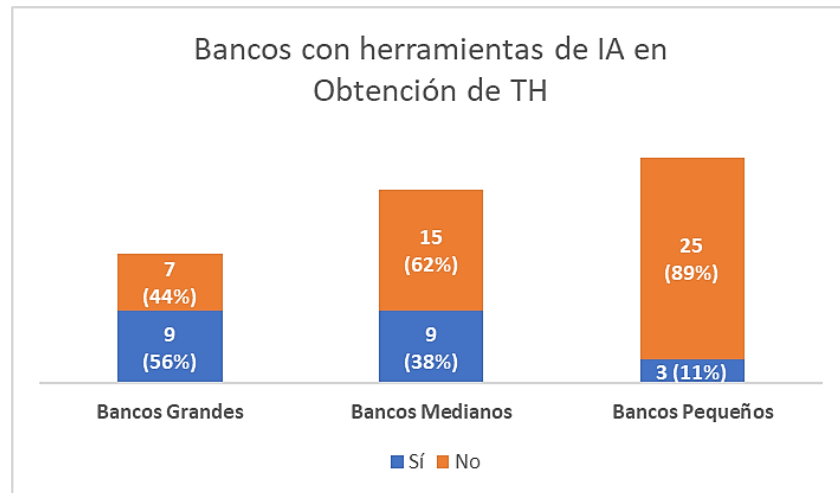
Adopción del criterio “Obtención de Talento Humano”



Nota: Elaboración propia.

Figura 4

Bancos con criterio “Obtención de Talento Humano”



Nota: Elaboración propia.

Los casos de uso de herramientas basadas en IA para la obtención del talento humano de acuerdo al tamaño de los bancos, son como siguen:

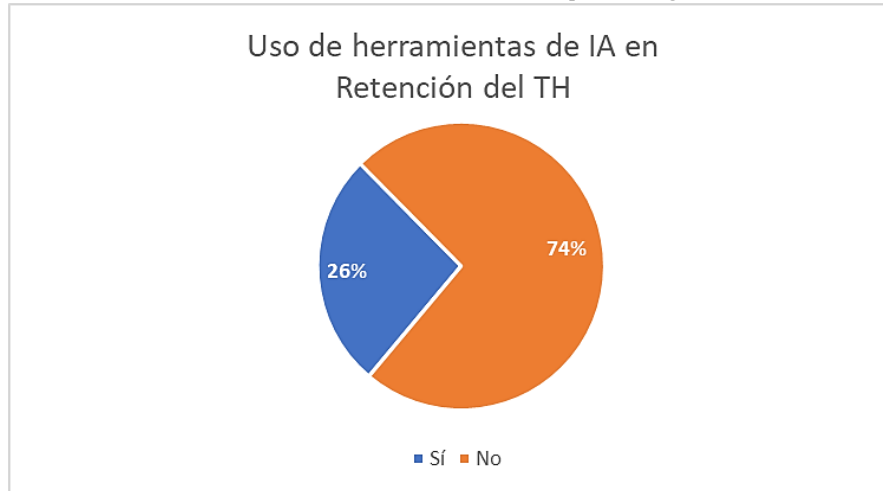
- Bancos Grandes: el 56% de los casos utilizan IA.
- Bancos Medianos: el 38% de los casos utilizan IA.
- Bancos Pequeño: el 11% de los casos utilizan IA.

En la Figura 5 y Figura 6, se muestran los resultados considerando el criterio del uso de herramientas de IA en los procesos de retención del talento humano y segregado por el tamaño de los bancos. Se observan 18 respuestas afirmativas representando una baja adopción del 26% de los casos sobre el uso de las herramientas de IA en la retención del talento humano; así mismo, 50 respuestas (74% restante) declaran no utilizar la IA en este proceso de gestión.

Figura 5

Adopción del criterio “Retención de Talento Humano”

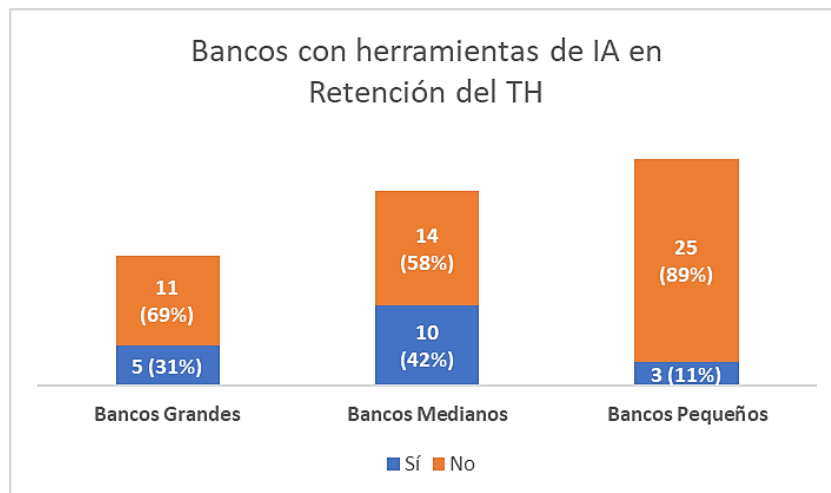




Nota: Elaboración propia.

Figura 6

Bancos con criterio “Retención de Talento Humano”



Nota: Elaboración propia.

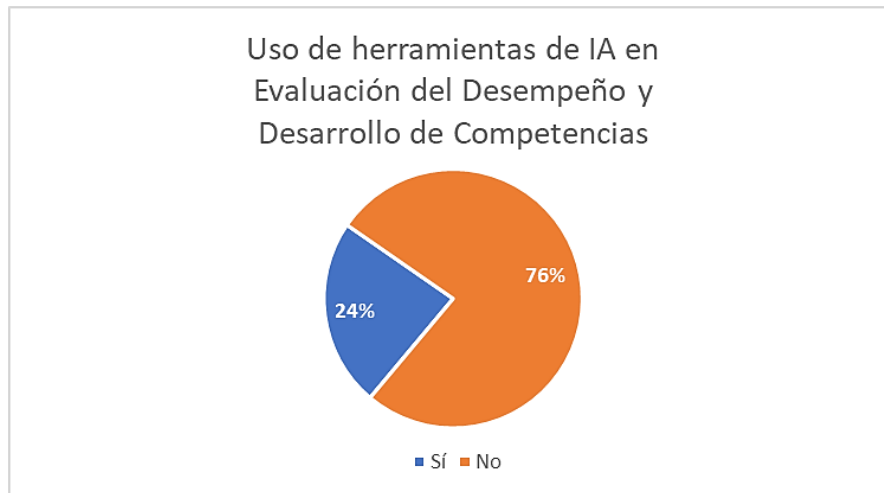
Los casos de uso de herramientas basadas en IA para la retención del talento humano de acuerdo al tamaño de los bancos, son como siguen:

- Bancos Grandes: el 31% de los casos utilizan IA.
- Bancos Medianos: el 42% de los casos utilizan IA.
- Bancos Pequeño: el 11% de los casos utilizan IA.

En la Figura 7 y Figura 8, se muestran los resultados considerando los criterios del uso de herramientas de IA en los procesos evaluación del desempeño y desarrollo de competencias segregado por el tamaño de los bancos. Se observan 12 respuestas afirmativas representando una baja adopción del 24% de los casos sobre el uso de las herramientas de IA para la evaluación del desempeño y desarrollo de competencias; así mismo, 39 respuestas (76% restante) declaran no utilizar la IA en este proceso de gestión.

Figura 7

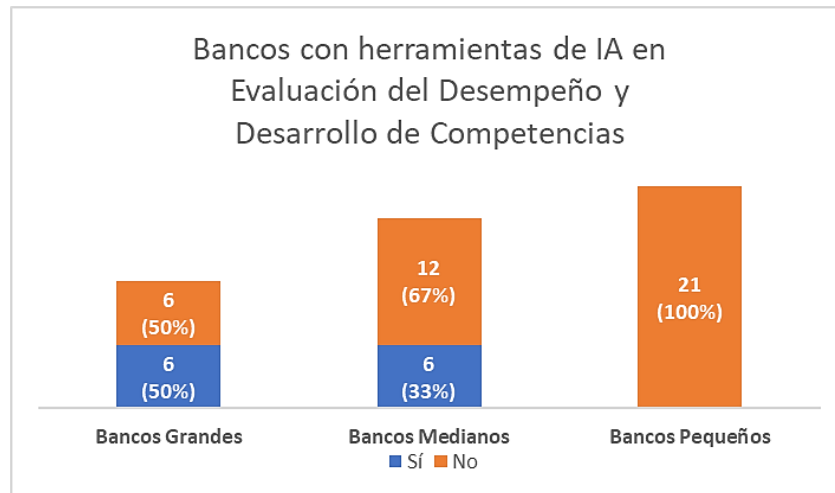
Adopción del criterio “Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Competencias”



Nota: Elaboración propia.

Figura 8

Bancos con criterio “Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Competencias”



Nota: Elaboración propia.

Los casos de uso de herramientas basadas en IA para la evaluación del desempeño y desarrollo de competencias de acuerdo al tamaño de los bancos, son como siguen:

- Bancos Grandes: el 50% de los casos utilizan IA.
- Bancos Medianos: el 33% de los casos utilizan IA.
- Bancos Pequeño: ninguno de los casos utiliza IA.

Discusión

Los datos revisados sugieren que las instituciones financieras privadas en Guayaquil están comenzando a integrar IA en la gestión del talento humano, principalmente en los procesos de planificación y obtención del talento donde la automatización y el análisis de datos pueden generar eficiencias significativas. La menor adopción se presenta en la retención del talento, así como también en la evaluación del desempeño y desarrollo de competencias lo que podría indicar la adopción de otras estrategias que no implique la dependencia de herramientas tecnológicas.

Los resultados de la encuesta ofrecen un panorama detallado sobre el estado actual del uso de IA en la gestión del talento humano dentro del sector bancario ecuatoriano, así como pistas importantes de hacia dónde evolucionará en el futuro próximo. La tendencia apunta hacia una creciente integración de la IA en la gestión del talento humano en el sector financiero, aunque con diferentes niveles de madurez según las necesidades y el tamaño de las instituciones.

Los niveles de uso de herramientas para la planificación estratégica del talento humano son coherentes, pues los costos asociados por la implementación de herramientas tecnológicas (no destinadas a los procesos productivos), justifican que pueden ser financiadas por los bancos grandes, quienes tienen mayor capacidad de adquisición. En el mismo sentido, el 46% los bancos medianos se encuentran en esta capacidad financiera.

En el criterio de obtención del talento humano, el 56% de los bancos grandes ya tienen implementado herramientas basadas en inteligencia artificial para los procesos de atracción del talento, que incluye las actividades de reclutamiento, evaluaciones y selección de los candidatos con los perfiles idóneos. Estos bancos tienen gran número de colaboradores, por lo que resulta adecuado automatizar los procesos de reclutamiento mediante algoritmos y metodologías de evaluación provistas por herramientas de inteligencia artificial.

En los procesos de retención del talento humano, los bancos grandes no apuestan significativamente el uso de herramientas de IA, es un procedimiento personal tratado con negociación entre las partes y tiene una base sólida en la forma tradicional en que se ha gestionado este aspecto en muchas empresas. La decisión de un empleado de permanecer en una empresa a menudo está ligada a factores emocionales y personales, como el sentido de pertenencia, las oportunidades de crecimiento, y la satisfacción con la cultura organizacional; estos elementos son difíciles de cuantificar y abordar mediante algoritmos de IA. Por otro lado, en el caso de los bancos medianos, el uso de plataformas de acceso abierto como Gemini, ChatGPT, Copilot entre otros, contribuye a que el resultado obtenido de la utilización es mayor en relación a otros bancos, siendo este resultado coherente pues los bancos grandes tienen posibilidad de adquisición de herramientas bajo licencia.

Para poder cubrir los aspectos relacionados a la evaluación del desempeño del talento humano, las instituciones pequeñas optan por métodos propios de evaluación, ya sean en forma tradicional como en archivos procesadores de texto o en hojas de cálculo electrónicas, inclusive con el uso de herramientas tecnológicas como repositorios de información que no se encuentran diseñados con una arquitectura de IA. En el mismo sentido, muchas instituciones financieras mantienen la preferencia por la prestación de servicios profesionales a través de empresas encargadas de capacitaciones y desarrollo de competencias.

Existen muchas herramientas de inteligencia artificial que están transformando los procesos de gestión de recursos humanos, optimizando tareas clave y mejorando la eficiencia en diversas áreas. Según las experiencias de los usuarios y especialistas consultados, se destacan algunas herramientas y aplicaciones de IA utilizadas por las instituciones financieras:

- Kudert: Una plataforma con una metodología de evaluación y gestión del talento más completa e innovadora. Se puede aplicar en: selección, desarrollo, cultura y mucho más.

- Podium Midot: Impulsa el proceso de reclutamiento con la tecnología MIDOT, con la cual se podrá gestionar los procesos de evaluación, supervisión a los examinados, personalizar pruebas o encuestas, visualizar indicadores gráficos desde la nube.
- Evaluar: Herramienta de reclutamiento y selección de personal que ayuda en todo el proceso, desde mayor visibilidad a las ofertas de empleo, hasta conseguir automatizar todo el proceso de selección y ayudar a realizar mejores contrataciones.
- TestGorilla: Un software de pruebas previas al empleo que está diseñado para ayudar a las empresas a gestionar todo el ciclo de vida de la contratación, desde crear evaluaciones e invitar a candidatos hasta realizar una revisión detallada de los resultados.
- Psigma Corp: A través del diseño y desarrollo de pruebas y evaluaciones de gestión humana, proporciona a las organizaciones las herramientas necesarias para identificar el talento natural de sus empleados, prever su potencial y fomentar un alto desempeño.
- Cerebro360: Una herramienta de neurociencias estadísticas que valida experiencias, competencias profesionales y habilidades cerebrales en la selección de talento para empresas ecuatorianas, peruanas y chilenas.

Las instituciones utilizan distintas herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano, pero no todas se fundamentan en inteligencia artificial. Si bien existen algunas plataformas de inteligencia artificial que son de libre acceso, y otras pueden ser autofinanciadas por medio de sus cuentas personales, las instituciones financieras se encuentran obligadas al uso de herramientas licenciadas para poder mantener los controles requeridos en temas de seguridad de la información, así como el soporte por parte de proveedores contratados.

Los consultores independientes que prestan sus servicios profesionales en gestión del talento humano, utilizan herramientas de terceros (tanto de libre acceso como financiadas) para la ejecución de sus actividades. El panorama es completamente diferente en las instituciones financieras del país, esto debido a la regulación que existe por medio de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, que mediante sus normas dispone a las entidades controladas a implementar un proceso integral para la administración de proveedores de servicios que incluya las actividades previas a la contratación, suscripción, cumplimiento y renovación del contrato, además, aquellos proveedores de servicios en la nube tanto con proveedores



nacionales o extranjeros, deben contar, para los servicios ofertados, como mínimo, con certificación ISO 27001 en Seguridad de la Información, así como, la implementación de los controles establecidos en los estándares ISO 27017 (controles de seguridad para servicios en la nube), ISO 27018 (protección de información personal en la nube) u otras similares que aplique conforme al servicio contratado (Superintendencia de Bancos, 2024).

En muchos casos el cumplimiento regulatorio requiere un financiamiento, mismo que deberá ser revisado en un comité de presupuesto y aprobado por la alta administración. El no cumplimiento de las disposiciones de los distintos organismos de control, exponen a las entidades financieras a multas y sanciones que podrían afectarles de forma económica.

La inversión económica en muchas empresas requiere un análisis de costo beneficio y del retorno de inversión, especialmente para los procesos productivos que conforman la cadena de valor de los productos y servicios; en las instituciones financieras tiene el mismo sentido, se busca tener mayor rentabilidad de los clientes por la prestación de los productos y servicios financieros, algo que es distinto cuando se trata de los clientes internos (empleados y colaboradores).

La implementación de herramientas de inteligencia artificial en los procesos de gestión del talento humano ofrece numerosos beneficios, como la automatización de tareas repetitivas (selección inicial de currículums), la mejora de la precisión en la toma de decisiones (a través del análisis de datos para identificar patrones de éxito o riesgo de rotación), la personalización de la experiencia del empleado (como planes de desarrollo individualizados) y la optimización de la eficiencia operativa.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten corroborar que la implementación de herramientas de inteligencia artificial aplicada en la gestión de talento humano en los bancos privados del sector financiero en Guayaquil comienza a percibirse como una forma relevante para la mejora del desempeño de los procesos de gestión del talento humano, optimizando los tiempos dedicados a la planificación y obtención del talento humano en particular en los grandes y medianos bancos. Sin embargo, es aún significativo la escasa aplicación de las

herramientas de IA en procesos como la retención del talento, la evaluación del desempeño y desarrollo de competencias por lo que se necesita continuar desarrollando el aprendizaje sobre cómo aplicar estas tecnologías y sus beneficios, lo que a su vez demanda una mayor capacitación y atención al tema por parte de las instituciones financieras privadas en Guayaquil.

Los análisis revelan que la adopción de herramientas de IA en la gestión de talento humano varía significativamente según el tamaño del banco. Los bancos grandes y medianos concentran la mayor implementación de IA en diversos procesos de recursos humanos, mientras que los bancos pequeños muestran la falta de capacidad para adoptarla, lo que puede impactar su competitividad en la gestión del talento humano. Esta brecha sugiere que los bancos más grandes y medianos tienen mayor capacidad de inversión y una visión estratégica más definida hacia la digitalización de sus procesos de gestión de talento. Los bancos pequeños, por otro lado, podrían enfrentar limitaciones presupuestarias o una menor percepción del valor estratégico de la IA en sus operaciones de recursos humanos.

En la planificación estratégica del talento humano, la obtención y la retención de talento, los bancos medianos y grandes presentan porcentajes de adopción de IA considerablemente más altos en comparación con los bancos pequeños. Específicamente, los bancos medianos demuestran una ligera ventaja en la planificación estratégica, mientras que los bancos grandes destacan en la obtención de talento.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, F., & López, M. (2021). Inteligencia artificial en el sector financiero: Aplicaciones y desafíos en la era digital. *Editorial Alfaomega*.
- Canossa, H., & Peraza, N. (2023). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. *593 Digital Publisher*, 9(1), 302-319. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2170>
- Cantero, G. (2021). La inteligencia artificial en los procesos de selección. *Repositorio Digital de la Universidad de Valladolid*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/48201>



- Chávez Betancourt, R., Estrada Hernández, J., & Guerra Herrera, K. (2024). Desafíos de la inteligencia artificial en la Gestión del Talento Humano. *GADE: Revista Científica*, 4(3), 190-206. Obtenido de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/464>
- El Universal. (11 de agosto de 2024). *Inteligencia artificial en el trabajo: Lo bueno y lo malo de utilizarla*. Obtenido de <https://www.eluniversal.com/tecnologia/188398/inteligencia-artificial-en-el-trabajo-lo-bueno-y-lo-malo-de-utilizarla>
- García, J., & Fernández, R. (2020). Transformación digital en la banca: El impacto de la inteligencia artificial en la experiencia del cliente. *Revista Latinoamericana de Economía Digital*, 12(3), 45-62.
- Gutiérrez, J. (2022). *Big Data e Inteligencia Artificial: una mejora para el departamento de Recursos Humanos en el proceso de contratación y retención de personal*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología Costa Rica: <https://hdl.handle.net/20.500.14230/10870>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Ocaña, Y., Valenzuela, L., Vera, M., & Rengifo, R. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612013>
- Rodríguez, L., Calderón, H., Hurtado, M., & Ocaña, Á. (2023). Inteligencia artificial en la gestión organizacional: Impacto y realidad latinoamericana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2782>
- Superintendencia de Bancos, E. (28 de 10 de 2024). <https://www.superbancos.gob.ec>. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/codificacion-de-normas-de-la-sb-libro-uno-sistema-financiero/>
- Torres, W. R. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.