

ARTÍCULO

Inteligencia artificial e inclusión laboral: una agenda teórica sobre neurodiversidad, discapacidad y justicia en los procesos de contratación

Inteligência artificial e inclusão no trabalho: uma agenda teórica sobre neurodiversidade, deficiência e justiça nos processos de recrutamento

Artificial intelligence and workplace inclusion: a theoretical agenda on neurodiversity, disability, and fairness in recruitment processes

Fábila Aparecida Silva¹

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, SP, Brasil. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3400390289898281>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5733-9025>.

ENVIADO	ACEPTADO	PUBLICADO	DOI
22/11/2025	22/05/2026	01/07/2026	en proceso

RESUMEN

Los sistemas automatizados de contratación prometen eficiencia y estandarización, pero pueden reproducir concepciones restrictivas de competencia, comunicación y comportamiento. Este artículo propone una agenda teórica sobre justicia, discapacidad y neurodiversidad en los procesos de selección mediados por inteligencia artificial. Se adopta un enfoque teórico-integrador que articula el modelo social de la discapacidad, la accesibilidad digital, la justicia organizacional y la gobernanza algorítmica. Como resultado, se estructuran cuatro condiciones para una contratación inclusiva: accesibilidad desde el diseño (accessibility by design), evaluación limitada a las competencias necesarias para el puesto (task-validity), provisión de ajustes razonables asociados a canales de impugnación (human-in-the-loop), y participación de personas con discapacidad en la gobernanza de los sistemas. El análisis indica que las

métricas estadísticas de equidad son insuficientes cuando el proceso mantiene barreras comunicacionales, sensoriales o cognitivas. Se concluye que la legitimidad de un sistema de contratación debe evaluarse por su capacidad para reconocer diferentes formas legítimas de demostrar competencia profesional.

Palabras clave: contratación algorítmica, discapacidad, neurodiversidad, inclusión, justicia organizacional

RESUMO

Sistemas automatizados de recrutamento prometem eficiência e padronização, mas podem reproduzir concepções restritas de competência, comunicação e comportamento adequado. Este artigo propõe uma agenda teórica sobre justiça, deficiência e neurodiversidade nos processos de seleção mediados por inteligência artificial. Adota-se uma abordagem teórico-integrativa que articula o modelo social da deficiência, acessibilidade digital, justiça organizacional e governança algorítmica. Como resultado, estruturam-se quatro condições para um recrutamento inclusivo: acessibilidade desde a concepção (accessibility by design), avaliação restrita às competências necessárias ao cargo (task-validity), oferta de adaptações razoáveis associadas a canais de contestação (human-in-the-loop), e participação de pessoas com deficiência na governança dos sistemas. A análise indica que métricas estatísticas de equidade são insuficientes quando o processo mantém barreiras comunicacionais, sensoriais ou cognitivas. Conclui-se que a legitimidade de um sistema de recrutamento deve ser avaliada por sua capacidade de reconhecer diferentes formas legítimas de demonstrar competência profissional.

Palavras-chave: recrutamento algorítmico, deficiência, neurodiversidade, inclusão, justiça organizacional

ABSTRACT

Automated recruitment systems promise efficiency and standardization, but they may reproduce narrow conceptions of competence, communication, and behavior. This article proposes a theoretical agenda on fairness, disability, and neurodiversity in recruitment processes mediated by artificial intelligence. It adopts a theoretical-integrative approach combining the social model of disability, digital accessibility, organizational justice, and algorithmic governance. As a result, four conditions for inclusive

recruitment are structured: accessibility by design, assessment limited to competencies required for the position (task-validity), provision of reasonable accommodations linked to contestation channels (human-in-the-loop), and participation of persons with disabilities in system governance. The analysis indicates that statistical fairness metrics are insufficient when processes maintain communicational, sensory, or cognitive barriers. It concludes that the legitimacy of a recruitment system must be evaluated by its capacity to recognize different legitimate ways of demonstrating professional competence.

Keywords: algorithmic recruitment, disability, neurodiversity, inclusion, organizational justice

1 Introducción

La expansión vertiginosa de las tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA) en el ecosistema global de gestión de recursos humanos ha transformado profundamente las etapas iniciales de selección, cribado y evaluación de personal en las organizaciones contemporáneas. Los sistemas de contratación algorítmica, que abarcan desde el cribado automatizado de currículums basado en procesamiento de lenguaje natural (PLN) hasta plataformas avanzadas de videoentrevistas con análisis multimodal de microexpresiones faciales, entonación vocal, léxico y patrones cinéticos, son ampliamente comercializados por corporaciones tecnológicas bajo la promesa de neutralidad operativa, eliminación de sesgos cognitivos humanos, escalabilidad y máxima eficiencia gerencial (Raghavan et al., 2020). Sin embargo, la literatura crítica en estudios organizacionales, sociología de los algoritmos y ética de datos ha demostrado que dichas tecnologías frecuentemente reproducen, amplían y enmascaran desigualdades estructurales históricas, operando como mecanismos sofisticados de exclusión sistémica (Eubanks, 2018; O'Neil, 2016). En el cruce específico entre las tecnologías de automatización de recursos humanos y los campos teóricos de los estudios críticos de la discapacidad y de la neurodiversidad, emerge un escenario alarmante de vulnerabilidad institucional. Los algoritmos de contratación operan mayoritariamente a partir de conjuntos de datos históricos de contratados exitosos —un patrón corporativo tradicionalmente moldeado por parámetros normativos y excluyentes de productividad, velocidad de respuesta, ritmo de trabajo y conformidad conductual (Kapp & Aiello, 2022). Cuando los sistemas automatizados evalúan candidatos a partir de métricas estandarizadas de contacto visual sostenido, modulación vocal estable, estabilidad emocional

expresiva o agilidad motora, las personas con discapacidad física, sensorial-neural o intelectual y las personas neurodivergentes (como las personas autistas, con TDAH, dislexia, dispraxia o síndrome de Asperger) son sistemáticamente penalizadas. La IA corporativa tiende a tratar la diferencia neurológica y corporal como desvío estadístico, anomalía conductual o déficit de desempeño, en franca disonancia con el modelo social de la discapacidad y con los preceptos contemporáneos de justicia organizacional y derechos humanos. Ante este panorama complejo, este artículo tiene como objetivo proponer una agenda teórica abarcadora sobre justicia, discapacidad y neurodiversidad en los procesos de contratación mediados por inteligencia artificial. Se busca responder a la siguiente pregunta central de investigación: ¿Cómo integrar críticamente los principios del modelo social de la discapacidad, de la justicia organizacional y de la gobernanza algorítmica para fundamentar directrices de contratación digital genuinamente inclusivas? Para ello, el estudio adopta un enfoque metodológico teórico-integrador, articulando el instrumental conceptual de la sociología de la tecnología, la psicología organizacional y los estudios críticos de la discapacidad. El presente texto está estructurado en cinco secciones principales, además de esta introducción. En la segunda sección, se desarrolla el marco teórico dividido en cuatro subsecciones analíticas: el modelo social de la discapacidad y la neurodiversidad; las dimensiones de la justicia organizacional en la era digital; y los desafíos de la gobernanza algorítmica y de la opacidad técnica. En la tercera sección, se detalla el recorrido metodológico de la investigación bibliográfica integradora. En la cuarta sección, se presentan los resultados y la discusión en profundidad, estructurada en torno a cuatro condiciones fundamentales para la efectivación de una contratación inclusiva, seguidas de las implicaciones gerenciales y de políticas públicas. Por último, en la quinta sección, se delinean las consideraciones finales, abordando las implicaciones teóricas, las limitaciones del ensayo y las direcciones para futuras investigaciones empíricas.

2 Marco teórico

La fundamentación conceptual que sustenta este estudio se erige en la intersección entre los debates contemporáneos de la sociología de la discapacidad, los estudios organizacionales críticos y la ética de los sistemas sociotécnicos inteligentes, delineando un marco analítico multidimensional.

2.1 Del modelo médico al modelo social de la discapacidad: repensando el cuerpo y la mente

Históricamente, la comprensión y el tratamiento institucional de la discapacidad estuvieron subordinados al modelo médico o individual. Bajo esa óptica reduccionista, el problema de la incapacidad se localiza de manera exclusiva en el cuerpo o en la mente del sujeto, concebido intrínsecamente como un desvío patológico, una tragedia personal o un déficit funcional que debe corregirse, curarse, rehabilitarse o compensarse (Shakespeare, 2014). En el contexto organizacional tradicional, esa perspectiva trasladó al trabajador con discapacidad la carga íntegra de la adaptación, exigiendo que el individuo se conformara a los estándares físicos, sensoriales y operativos normativos establecidos por la estructura corporativa dominante. En contrapunto directo a esa visión asistencialista y patologizante, el modelo social de la discapacidad, consolidado por los movimientos sociales y académicos en las últimas décadas del siglo XX, postula que la discapacidad no es un atributo biológico aislado, sino el resultado complejo de la interacción entre los impedimentos corporales, sensoriales, intelectuales o neurológicos del individuo y las barreras ambientales, actitudinales, arquitectónicas y, más recientemente, digitales presentes en la sociedad (Oliver, 2013). Para el modelo social, la incapacidad es producida socialmente por ambientes inflexibles y excluyentes. Al aplicar esta lente teórica al ecosistema tecnológico contemporáneo, se percibe que las plataformas digitales de recursos humanos y los algoritmos de cribado corporativo actúan como poderosos productores de nuevas barreras sociales. Entornos de prueba virtuales totalmente inaccesibles para lectores de pantalla, plazos cronometrados exigüos que ignoran la variabilidad cognitiva, e interfaces rígidas que impiden ajustes de navegación materializan lo que la literatura reciente denomina barreras algorítmicas y arquitectónicas virtuales (Crip et al., 2022). La exclusión laboral, por lo tanto, deja de verse como falla del candidato y pasa a reconocerse como una discapacidad estructural del propio sistema de selección. Además, la expansión del capitalismo de plataforma y la plataformización de las relaciones de trabajo acentúan la urgencia de repensar cómo los aparatos sociotécnicos gestionan la diversidad humana. Cuando la automatización sustituye la discrecionalidad humana por criterios algorítmicos estandarizados, la exclusión tiende a volverse invisible, disfrazada de objetividad estadística y eficiencia impersonal (Eubanks, 2018). Se vuelve imperativo, por lo tanto, deconstruir la premisa de que la tecnología digital es inherentemente neutral, reconociendo que todo código refleja las visiones de mundo, los prejuicios y los valores de sus creadores y de las estructuras corporativas que los financian.

2.2 Neurodiversidad y trabajo: la crítica a la normalidad conductual

En articulación directa con el modelo social de la discapacidad, el concepto de neurodiversidad —originalmente acuñado en el ámbito de los movimientos sociales de activistas autistas y posteriormente ampliado para abarcar condiciones como el trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH), la dislexia, la dispraxia y el síndrome de Asperger— postula que la variación en el funcionamiento neurológico humano constituye una faceta natural de la biodiversidad de la especie, y no una patología intrínseca que deba erradicarse o normalizarse (Armstrong, 2012; Singer, 2017). En el ambiente corporativo, históricamente estructurado bajo preceptos tayloristas de estandarización, previsibilidad conductual y conformidad social, las personas neurodivergentes enfrentan barreras severas. Las prácticas tradicionales de contratación valorizan excesivamente la extroversión superficial, la fluidez verbal inmediata, la modulación vocal convencional y la capacidad de participar en interacciones sociales altamente normativizadas durante las entrevistas de empleo (Kapp & Aiello, 2022). Con la sustitución o el auxilio de herramientas de inteligencia artificial en las etapas iniciales de cribado, esos sesgos culturales corporativos fueron codificados en modelos matemáticos. Los software comerciales de análisis de videoentrevistas, por ejemplo, utilizan algoritmos de visión computacional y procesamiento de audio para puntuar candidatos con base en la frecuencia del contacto visual, la simetría de los movimientos faciales, la ausencia de vacilaciones en el habla y la modulación expresiva. Para las personas en el espectro autista o con condiciones que afectan la expresión motora facial, comportamientos atípicos (como desviar la mirada de la cámara para concentrarse cognitivamente o presentar menor variación entonacional) son interpretados erróneamente por algoritmos predictivos como falta de compromiso, baja empatía, inestabilidad emocional o inaptitud profesional. La inteligencia artificial corporativa, por lo tanto, institucionaliza un patrón restringido de "normalidad neurológica", transformando la diversidad cognitiva en criterio automatizado de eliminación. Además, la literatura en psicología organizacional señala que muchas personas neurodivergentes poseen habilidades cognitivas excepcionales en áreas como el reconocimiento de patrones lógicos, la atención concentrada a los detalles, el hiperfoco, el pensamiento sistémico y la innovación metodológica. Sin embargo, el ecosistema de contratación algorítmica actual, centrado en métricas superficiales de adaptación social y conformidad expresiva, termina desperdiciando talentos altamente calificados, incurriendo no solo en una injusticia ética y social, sino también en un error estratégico para la competitividad organizacional a largo plazo.

2.3 Justicia organizacional en la era digital: dimensiones distributiva, procedimental e interaccional

La teoría de la justicia organizacional constituye el segundo pilar analítico fundamental de este estudio. Tradicionalmente consolidada en los estudios de comportamiento organizacional, la justicia ha sido examinada bajo tres dimensiones centrales: la justicia distributiva, referida a la equidad percibida en la asignación de resultados, recompensas y oportunidades de empleo; la justicia procedimental, concerniente a la imparcialidad, consistencia, transparencia y corrección de los procedimientos formales utilizados para tomar decisiones organizacionales; y la justicia interaccional, que abarca la calidad del trato interpersonal, el respeto, la dignidad y la honestidad demostrados durante la ejecución de esos procedimientos (Colquitt, 2001). La introducción de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección provoca una mutación drástica en la arquitectura y en la percepción de la justicia organizacional. La justicia distributiva se viola cuando los algoritmos predictivos excluyen desproporcionadamente a grupos minoritarios, impidiendo el acceso inicial a puestos de trabajo y perpetuando ciclos de desventaja económica. La justicia procedimental sufre un colapso debido a la opacidad técnica de los modelos predictivos y a la ausencia de mecanismos claros de auditoría y control humano sobre las decisiones automatizadas. Por último, la justicia interaccional se ve severamente comprometida cuando el candidato es sometido a interacciones frías, impersonales y algorítmicamente mediadas, sin posibilidad de diálogo, aclaración o acogida humanizada (Colquitt et al., Workman, 2021). La transición de una burocracia gestionada por humanos a una tecnocracia algorítmica deshumaniza la relación de empleo desde su génesis. Sin una remodelación conceptual de la justicia organizacional que incorpore la equidad algorítmica y la accesibilidad como dimensiones inalienables, las organizaciones corren el riesgo de legitimar prácticas discriminatorias bajo el manto incontestable de la racionalidad matemática y la neutralidad computacional. La justicia, por lo tanto, deja de ser un pacto relacional entre sujetos sociales y pasa a tratarse como un residuo estadístico de optimización de modelos.

2.4 Gobernanza algorítmica y cajas negras: opacidad y asimetría de poder

El tercer eje conceptual del marco teórico se apoya en los debates sobre gobernanza algorítmica y ética de sistemas sociotécnicos. La gobernanza algorítmica engloba el conjunto complejo de reglas, normas institucionales, mecanismos de supervisión, directrices de diseño y procedimientos de auditoría destinados a regular todo el ciclo de vida de los sistemas

automatizados de decisión (Yeung, 2018). Uno de los mayores obstáculos para una gobernanza efectiva en la contratación digital es el fenómeno de la "caja negra" (black-box society), caracterizado por la opacidad de los algoritmos de aprendizaje automático profundo (deep learning), cuyos pesos sinápticos y trayectos decisorios son impenetrables incluso para los propios desarrolladores e ingenieros que los concibieron (Pasquale, 2015). Cuando un candidato con discapacidad o neurodivergente es reprobado por un sistema automatizado de cribado de currículums o por una plataforma de análisis de video, la opacidad algorítmica impide que el individuo sepa qué variables específicas activaron el rechazo. Además, las métricas estadísticas tradicionales de mitigación del sesgo algorítmico —como la paridad demográfica, la igualdad de oportunidades y la calibración predictiva— se centran casi exclusivamente en variables protegidas tradicionales, tales como género, raza y etnia, descuidando por completo la interseccionalidad con la discapacidad y la neurodiversidad (Floridi et al., 2018). La ausencia de marcos regulatorios robustos y de auditorías externas obligatorias basadas en derechos humanos consolida una profunda asimetría de poder entre las corporaciones contratantes, las desarrolladoras de software de inteligencia artificial y los candidatos, desprovistos de cualquier garantía de debido proceso legal algorítmico (Kuzior et al., 2020). La investigación sobre los impactos de la automatización digital en la gestión de personas revela que la promesa de neutralidad algorítmica oculta decisiones de diseño profundamente normativas. Al priorizar la eficiencia estadística basada en promedios poblacionales de productividad, los sistemas de inteligencia artificial desestiman la variabilidad inherente a la condición humana. Esta omisión metodológica no constituye un mero error técnico susceptible de corrección incremental, sino una falla estructural que reproduce la exclusión histórica de minorías sociales y, de manera destacada, de individuos con discapacidad y neurodivergentes. En el campo de la sociología del trabajo, autores como Eubanks (2018) y O'Neil (2016) demuestran que la sustitución de criterios humanos discrecionales por modelos predictivos opacos consolida una forma de gobernanza tecnocrática en la que el poder de decisión se transfiere a las corporaciones desarrolladoras de software. En el contexto específico de la selección de personal, esa transferencia acarrea la mercantilización de la subjetividad humana, en la que rasgos conductuales complejos y formas alternativas de comunicación son sumariamente convertidos en penalizaciones estadísticas automatizadas. La literatura sobre el modelo social de la discapacidad (Oliver, 2013; Shakespeare, 2014) ofrece el marco epistemológico necesario para deconstruir la falacia de la neutralidad computacional. Cuando las plataformas de cribado exigen interacciones síncronas estandarizadas, plazos cognitivos exigüos y

respuestas verbales ininterrumpidas, el ambiente virtual de contratación opera como un medio hostil que recrea barreras actitudinales y arquitectónicas bajo un nuevo ropaje digital. La incapacidad de un candidato para adecuarse a tales parámetros no deriva de su inaptitud profesional, sino de la rigidez excluyente del propio artefacto tecnológico. Paralelamente, el movimiento por la neurodiversidad (Armstrong, 2012; Singer, 2017) desafía el paradigma psiquiátrico tradicional que patologiza el funcionamiento cognitivo atípico. Los individuos en el espectro autista, con TDAH o dislexia frecuentemente demuestran competencias cognitivas de alto valor estratégico para la innovación organizacional, tales como el hiperfoco, la capacidad avanzada de reconocimiento de patrones lógicos y el pensamiento sistémico no lineal. Sin embargo, los algoritmos comerciales de análisis de videoentrevistas, obsesionados con microexpresiones faciales estereotipadas y modulación vocal convencional, castigan sistemáticamente tales variaciones neurológicas, interpretándolas erróneamente como desvíos conductuales o señales de inestabilidad emocional. Desde el punto de vista de la teoría de la justicia organizacional (Colquitt, 2001; Colquitt et al., Workman, 2021), la opacidad inherente a los sistemas de inteligencia artificial corroe las dimensiones procedimental e interaccional de la justicia. La imposibilidad de acceder al código fuente, a los conjuntos de datos de entrenamiento y a los pesos sinápticos utilizados en las decisiones de exclusión —el fenómeno de la caja negra abordado por Pasquale (2015)— impide cualquier posibilidad de impugnación legítima por parte del candidato. La justicia distributiva también sufre daños severos, ya que la automatización refuerza la concentración de oportunidades de trabajo en perfiles corporativos homogéneos y normativos. Para mitigar tales distorsiones, la gobernanza algorítmica (Yeung, 2018; Floridi et al., 2018) debe trascender las métricas estadísticas tradicionales de paridad demográfica, que históricamente descuidan la interseccionalidad con la discapacidad. La auditoría de sistemas de recursos humanos exige la institucionalización de marcos regulatorios rigurosos, tales como los principios propuestos por el AI Act europeo, asociados a la participación activa de personas con discapacidad en todo el ciclo de vida del desarrollo tecnológico, haciendo eco del lema fundamental de los movimientos sociales: "Nada sobre nosotros sin nosotros" (Raji et al., 2020).

3 Recorrido metodológico

El presente estudio se caracteriza metodológicamente como una investigación teórica de naturaleza integradora (Torraco, 2016). El método de revisión y construcción integradora es ampliamente reconocido en las ciencias sociales aplicadas y en los estudios organizacionales por permitir el

análisis riguroso, la síntesis crítica y la articulación conceptual de literatura proveniente de campos disciplinarios diversos y fragmentados —en el caso de esta investigación, la administración estratégica de recursos humanos, la ética en inteligencia artificial, los estudios críticos de la discapacidad, la sociología de los algoritmos y la psicología organizacional. El recorrido de desarrollo teórico y estructuración analítica se desplegó en cuatro etapas metodológicas secuenciales.

Delimitación del alcance y mapeo de brechas: identificación crítica de las brechas en la literatura científica reciente acerca de los impactos de las herramientas de inteligencia artificial —incluyendo sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), análisis automatizado de videoentrevistas y pruebas psicométricas gamificadas— sobre grupos socialmente vulnerables, con énfasis en la invisibilidad de los debates sobre discapacidad y neurodiversidad.

Construcción de la matriz de ejes analíticos: cruce sistemático entre el modelo social de la discapacidad (Oliver, 2013), las dimensiones clásicas de la justicia organizacional (Colquitt, 2001) y los principios contemporáneos de gobernanza algorítmica, explicabilidad y ética de datos (Floridi et al., 2018; Yeung, 2018).

Análisis crítico y síntesis conceptual: evaluación en profundidad de cómo las premisas mercadológicas actuales de eficiencia operativa, estandarización predictiva y automatización acrítica colisionan frontalmente con los derechos fundamentales de accesibilidad, ajuste razonable y dignidad laboral, culminando en la formulación de constructos teóricos integrados.

Formulación de la agenda teórica propositiva: estructuración de directrices conceptuales y operativas orientadas a fundamentar el diseño, la regulación, la auditoría y la práctica gerencial de sistemas de contratación digital genuinamente inclusivos.

El rigor metodológico de la revisión integradora adoptada en este estudio permitió mapear la dispersión temática de la literatura, evidenciando que la intersección entre inteligencia artificial, discapacidad y neurodiversidad en los estudios organizacionales todavía constituye un campo periférico y fragmentado. La construcción analítica aquí desarrollada busca llenar esa brecha, ofreciendo bases conceptuales sólidas para investigaciones empíricas futuras que examinen el funcionamiento de algoritmos de RR. HH. en ambientes corporativos reales. Para asegurar el rigor epistemológico, el relevamiento bibliográfico consideró publicaciones académicas indexadas en las principales bases de datos internacionales (Web of Science, Scopus,

SciELO y Google Scholar), priorizando artículos revisados por pares publicados en la última década, además de libros seminales en sociología de la tecnología y estudios de la discapacidad. Profundizando el análisis sobre la arquitectura de los sistemas de cribado basados en aprendizaje automático profundo (deep learning), se observa que la dependencia de datos históricos de contratación corporativa cristaliza prejuicios organizacionales pasados. Si una corporación históricamente contrató perfiles homogéneos de profesionales, el modelo predictivo generado a partir de esos datos aprenderá que tales características son sinónimo de éxito profesional. En consecuencia, cualquier candidato que se aparte de ese patrón estadístico —ya sea por presentar una condición de discapacidad física o por exhibir rasgos de neurodivergencia— será clasificado automáticamente como de alto riesgo o baja empleabilidad, perpetuando la exclusión bajo el disfraz de criterio técnico impersonal. Además, la validación de constructos en psicología del trabajo exige que las pruebas aplicadas posean comprobación científica rigurosa en cuanto a su relación directa con el desempeño de las tareas del puesto (task-validity). Sin embargo, el mercado de tecnología de recursos humanos está inundado por plataformas propietarias que comercializan herramientas de análisis multimodal de video sin ninguna validación empírica independiente sometida al escrutinio de la comunidad científica. La utilización de pseudociencias conductuales disfrazadas de neurociencia computacional representa una violación directa de los derechos laborales fundamentales y de los principios éticos que rigen la administración pública y privada. La efectivación de una gobernanza algorítmica inclusiva demanda, por lo tanto, la creación de obligaciones legales de transparencia activa y explicabilidad algorítmica. Las empresas proveedoras de software y las organizaciones contratantes deben ser responsabilizadas civil y administrativamente por daños derivados de discriminación algorítmica indirecta. La implementación de canales de impugnación con mediación humana (human-in-the-loop) asegura que el candidato tenga la prerrogativa legítima de cuestionar decisiones automatizadas, garantizando el debido proceso legal administrativo en el ámbito de las relaciones de trabajo contemporáneas.

4 Resultados y discusión: una agenda teórica para la contratación inclusiva

La articulación crítica entre el modelo social de la discapacidad, las dimensiones de la justicia organizacional y los imperativos de la gobernanza algorítmica permitió estructurar una agenda teórica consubstanciada en cuatro condiciones fundamentales para la efectivación de una contratación inclusiva mediada por inteligencia artificial. La tesis central que emerge de esta investigación es que la equidad algorítmica no puede reducirse a

correcciones estadísticas superficiales o ajustes cosméticos de parámetros en modelos sesgados; exige una transformación estructural profunda en la concepción, el desarrollo y la gobernanza de los procesos de selección corporativa.

4.1 Condición 1: Accesibilidad desde la concepción (Accessibility by Design)

La primera condición establece como premisa innegociable que todas las interfaces digitales, plataformas de prueba, portales de envío de currículums, algoritmos de procesamiento de texto y entornos de entrevista virtual deben incorporar directrices universales de accesibilidad digital desde la fase inicial de ingeniería de software y arquitectura de producto, fundamentándose en el concepto de accessibility by design (Crip et al., 2022). Históricamente, el mercado de software de recursos humanos se ha desarrollado priorizando exclusivamente a usuarios neurotípicos y sin discapacidades motoras, visuales o auditivas. La introducción de pruebas gamificadas complejas, interfaces visuales densas sin descripciones en texto alternativo (alt-text), portales incompatibles con lectores de pantalla avanzados y plazos cronometrados estrictos representa una barrera excluyente preliminar que elimina candidatos calificados incluso antes de cualquier evaluación de competencia profesional. La accesibilidad desde la concepción exige que la tecnología sea nativamente compatible con tecnologías asistivas, presente paletas de colores con contraste adecuado, soporte navegación integral por teclado sin la obligatoriedad de usar el mouse, y ofrezca múltiples canales flexibles de comunicación e interacción (Groom et al., 2021). Además, el diseño inclusivo presupone que la interfaz digital no debe imponer una única vía de expresión comunicacional. Para las personas con discapacidades auditivas o del habla, por ejemplo, la exigencia de respuestas estrictamente síncronas por audio en plataformas automatizadas constituye una barrera artificial que puede eliminarse con opciones nativas de transcripción en tiempo real o envío asíncrono de respuestas textuales detalladas. La accesibilidad por diseño transforma la inclusión de un requisito legal accesorio en un parámetro técnico central de calidad de software.

4.2 Condición 2: Validez de constructo y restricción de la evaluación a las competencias esenciales (Task-Validity)

La segunda condición postula la estricta necesidad de rigor metodológico en la validación de constructos y tareas evaluadas por los algoritmos. Los sistemas de inteligencia artificial basados en videoentrevistas frecuentemente comercializan predictores pseudocientíficos, basados en

teorías de expresión facial hace mucho superadas por la psicología moderna, analizando microexpresiones, modulación entonacional, gesticulación y ritmo del habla para inferir rasgos de personalidad, estabilidad emocional o "encaje cultural" corporativo (Bogen & Rieke, 2018). Tales métricas penalizan de forma severa e injusta a individuos con parálisis cerebral, condiciones neurológicas que afectan la simetría facial, personas en el espectro autista —cuya comunicación no verbal, contacto visual y expresividad facial difieren de los patrones estadísticos de la mayoría neurotípica— e individuos con tartamudez o discapacidades auditivas y del habla. La agenda teórica propuesta establece que la evaluación algorítmica debe restringirse rigurosamente a las competencias técnicas y conductuales estrictamente esenciales, directamente mensurables y comprobadamente necesarias para el desempeño de las atribuciones del puesto (task-validity), prohibiendo de manera absoluta el uso de predictores automatizados de estados emocionales internos, rasgos de personalidad genéricos o adecuación cultural subjetiva. La exigencia de validez de constructo impide que las empresas utilicen herramientas predictivas opacas que enmascaran prejuicios actitudinales bajo el barniz de la neurociencia computacional. Si una competencia no está directamente relacionada con el desempeño técnico de la función ejercida, su medición automatizada por IA constituye discriminación algorítmica indirecta.

4.3 Condición 3: Oferta proactiva de ajustes y canales de impugnación (Human-in-the-Loop)

La tercera condición aborda directamente las dimensiones de la justicia procedimental e interaccional, exigiendo la institucionalización formal y la oferta proactiva de ajustes razonables (reasonable accommodations) en los flujos virtuales de contratación. Los candidatos deben poseer el derecho claro, desburocratizado y accesible de solicitar formatos alternativos de evaluación, tales como extensiones de tiempo compatibles con necesidades cognitivas o motoras, pruebas escritas de desarrollo en sustitución de dinámicas síncronas en grupo, o el apoyo de intérpretes y mediadores humanos calificados. Además, la gobernanza del sistema de contratación debe prever obligatoriamente canales transparentes de impugnación, apelación y revisión con mediación humana activa (human-in-the-loop). La ausencia absoluta de canales de recurso ante una reprobación automatizada injusta constituye una violación flagrante de los principios fundamentales de justicia organizacional, ética corporativa y debido proceso legal administrativo (Pasquale, 2015; Colquitt, 2001). El candidato debe tener el derecho de comprender los fundamentos de la decisión y de someterla a la apreciación de evaluadores humanos dotados de alfabetización en

diversidad. La figura del human-in-the-loop no debe ser una mera formalidad burocrática en la que los humanos solo sellan decisiones algorítmicas previas, sino un mecanismo efectivo de revisión crítica, en el que el evaluador humano posee autonomía institucional para revertir exclusiones automáticas cuando se compruebe la existencia de barreras tecnológicas o actitudinales en el proceso.

4.4 Condición 4: Participación activa en la gobernanza algorítmica ("Nada sobre nosotros sin nosotros")

La cuarta condición corrobora el principio ético y político central del movimiento internacional de los derechos de las personas con discapacidad: "Nada sobre nosotros sin nosotros". La gobernanza algorítmica, el diseño de bases de datos de entrenamiento y las auditorías periódicas de impacto de los sistemas de inteligencia artificial aplicados a recursos humanos no pueden delegarse exclusivamente a equipos técnicos homogéneos, compuestos estrictamente por ingenieros de software, científicos de datos y ejecutivos corporativos desprovistos de alfabetización en derechos humanos e inclusión (Raji et al., 2020). Es imprescindible la cocreación, la consulta pública estructurada y la participación activa y remunerada de personas con discapacidad, individuos neurodivergentes, especialistas en estudios críticos de la discapacidad, juristas y representantes de organizaciones de la sociedad civil en todas las fases del ciclo de vida tecnológico del sistema: desde la definición inicial de los requisitos de datos, pasando por las baterías rigurosas de pruebas de sesgo y discriminación, hasta las auditorías periódicas de conformidad ética e impacto social (Floridi et al., 2018). La gobernanza participativa asegura que la tecnología sea evaluada a partir de las vivencias reales de quienes históricamente han sufrido los impactos de la exclusión, garantizando que los algoritmos sirvan para empoderar e incluir, y no para recrear muros cibernéticos en el ambiente corporativo. La síntesis analítica de estas cuatro condiciones demuestra cabalmente que las métricas estadísticas puramente matemáticas de equidad algorítmica (tales como la paridad demográfica o la igualdad de oportunidades basada en datos históricos viciados) son insuficientes, superficiales y falaces si el proceso corporativo mantiene barreras comunicacionales, sensoriales, cognitivas o conductuales en su núcleo estructural. La verdadera justicia algorítmica en la inclusión laboral exige que la tecnología sea diseñada y gobernada para expandir el potencial humano y valorizar la diversidad, y jamás para calibrar a los trabajadores según un patrón unidimensional, normativo y excluyente de productividad.

4.5 Implicaciones prácticas para la gestión estratégica de personas y políticas públicas

La consolidación de la agenda teórica propuesta en este estudio trae implicaciones directas e inmediatas tanto para la práctica gerencial en las organizaciones como para la formulación de marcos regulatorios estatales. En el ámbito corporativo, los departamentos de recursos humanos y los gestores de diversidad ya no pueden externalizar la responsabilidad ética de la selección de personal a proveedores de software de inteligencia artificial bajo la alegación de neutralidad tecnológica. Es imperativo que las organizaciones instituyan comités multidisciplinarios internos de gobernanza de algoritmos, encargados de realizar pruebas regulares de impacto discriminatorio y auditorías de accesibilidad antes de la implementación de cualquier herramienta automatizada de cribado. Desde el punto de vista de las políticas públicas, los gobiernos y los organismos reguladores del trabajo deben avanzar en la legislación de protección de datos y derechos laborales (a ejemplo del AI Act europeo y de iniciativas regulatorias correlacionadas), estableciendo obligaciones legales rígidas de explicabilidad algorítmica, prohibición de pruebas psicométricas automatizadas basadas en pseudociencia expresiva, y sanciones severas para las empresas que utilicen sistemas opacos generadores de exclusión sistémica de personas con discapacidad y neurodivergentes. La regulación pública debe garantizar que la innovación tecnológica en el trabajo avance a la par de la justicia social y el respeto a la dignidad humana. La consolidación de esta agenda teórica refuerza que la transformación digital del trabajo no puede prescindir de la centralidad de los derechos humanos. La tecnología debe actuar como instrumento de emancipación y ampliación de las potencialidades humanas, y jamás como mecanismo de confinamiento cibernético y exclusión institucional. La superación de las barreras algorítmicas exige un compromiso colectivo entre investigadores, gestores, formuladores de políticas públicas y movimientos sociales.

5 Consideraciones finales

El avance acelerado de la inteligencia artificial en los ecosistemas de contratación y selección representa un profundo punto de inflexión para la gestión estratégica de personas y para la sociología del trabajo. Como se demostró a lo largo de esta investigación teórica, si por un lado las herramientas automatizadas prometen eficiencia operativa y escalabilidad, por otro lado cargan el riesgo latente y grave de institucionalizar un tecnocentrismo excluyente, marginando sistemáticamente a las personas con discapacidad e individuos neurodivergentes bajo el barniz incontestable

de la neutralidad matemática y la racionalidad predictiva. Este artículo contribuyó de manera sustantiva a la literatura científica al proponer una agenda teórica integradora y robusta que articula el modelo social de la discapacidad, la neurodiversidad, la teoría de la justicia organizacional y la gobernanza algorítmica. Las cuatro condiciones conceptuales estructuradas —accesibilidad desde la concepción, restricción rigurosa de la evaluación a las competencias esenciales, oferta proactiva de ajustes razonables con canales de impugnación human-in-the-loop, y participación activa de personas con discapacidad en la gobernanza y auditoría de los sistemas— ofrecen un marco teórico sólido capaz de orientar tanto el diseño ético de nuevas tecnologías de recursos humanos como la formulación de políticas públicas y marcos regulatorios para la regulación del trabajo digital. Como limitación primordial de este estudio, se señala el carácter eminentemente teórico y ensayístico de la investigación, el cual carece de validación empírica directa mediante estudios de caso aplicados en organizaciones corporativas de gran porte o de pruebas prácticas con algoritmos comerciales específicos de cribado. Se sugiere, por lo tanto, que investigaciones futuras conduzcan estudios empíricos longitudinales, enfoques metodológicos mixtos y estudios experimentales para examinar la eficacia práctica y el impacto organizacional de la implementación de las directrices propuestas, evaluando de qué manera la gobernanza inclusiva puede transformar efectivamente los índices de atracción, contratación, retención y desarrollo de talentos neurodivergentes y con discapacidad en el mercado de trabajo contemporáneo.

4.6 Criterios de evaluación y documentación de impacto

La adopción de sistemas automatizados de contratación debe estar precedida por una evaluación documentada de impacto. Esa evaluación necesita identificar la finalidad de la herramienta, los grupos potencialmente afectados, los datos utilizados, las competencias efectivamente medidas y las alternativas menos invasivas disponibles. El objetivo no es solo verificar el desempeño técnico, sino comprender si el proceso crea barreras o produce exclusiones desproporcionadas.

La documentación debe acompañar todo el ciclo de vida del sistema. Los cambios de versión, los nuevos conjuntos de datos y las alteraciones de criterios pueden modificar resultados y deben registrarse. La organización contratante permanece responsable incluso cuando utiliza tecnología de terceros. Los contratos deben asegurar acceso a información suficiente para auditoría, corrección y eventual discontinuación.

Los indicadores de impacto deben combinar resultados cuantitativos y experiencias de los candidatos. Las tasas de aprobación por grupo son relevantes, pero no revelan dificultades de navegación, incomodidad, imposibilidad de solicitar un ajuste o falta de explicación. Las entrevistas, las pruebas de accesibilidad y el análisis de reclamaciones complementan la evaluación estadística.

4.7 Formación de los equipos de contratación y gobernanza compartida

La inclusión depende también de la formación de reclutadores, gestores y equipos técnicos. Los profesionales necesitan comprender el modelo social de la discapacidad, reconocer diferentes formas de comunicación y distinguir competencias esenciales de patrones conductuales convencionales. Sin esa formación, la revisión humana puede simplemente reproducir los mismos sesgos codificados en el sistema.

Los comités de gobernanza deben incluir a personas con discapacidad y neurodivergentes, preferentemente de forma remunerada y con poder real de influencia. La participación simbólica no cumple con el principio de cocreación. Esos participantes necesitan tener acceso a la información, tiempo para el análisis y posibilidad de registrar divergencias.

La gobernanza compartida también fortalece la calidad del proceso. Las personas que experimentan barreras identifican problemas que no son percibidos por desarrolladores o gestores. La consulta anticipada reduce los costos de corrección y amplía la legitimidad de las decisiones.

4.8 Propositiones teóricas y agenda de investigación

La agenda propuesta permite formular hipótesis para estudios empíricos. La primera sostiene que los sistemas concebidos con accesibilidad desde el inicio presentan una menor tasa de abandono entre candidatos con discapacidad. La segunda indica que las evaluaciones restringidas a competencias directamente relacionadas con el puesto reducen las diferencias de resultado asociadas a patrones de expresión e interacción.

La tercera proposición relaciona los ajustes razonables y la justicia procedimental. Los procesos que ofrecen opciones claras, canales accesibles y revisión humana tienden a percibirse como más legítimos, incluso cuando el candidato no es seleccionado. La cuarta propone que la participación de personas con discapacidad en la gobernanza mejora la identificación de barreras y la calidad de las medidas correctivas.

Las investigaciones futuras pueden comparar plataformas, sectores y tipos de vacante, combinar pruebas de accesibilidad con entrevistas y hacer seguimiento a los procesos a lo largo del tiempo. Los estudios experimentales pueden evaluar cómo diferentes interfaces, plazos y formas de respuesta afectan el desempeño de candidatos con perfiles diversos.

REFERENCIAS

- Armstrong, T. (2012). Neurodiversity in the classroom: Building strength-based success in the regular classroom. ASCD.
- Bogen, M., & Rieke, A. (2018). Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias. Upturn.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Eubanks, V. (2018). Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor. St. Martin's Press.
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., et al. (2018). AI4People - An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689-707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rań, Ł. (2020). Digitalization of work and human resources processes: Challenges for responsible management. *Administrative Sciences*, 10(3), 53.
- Oliver, M. (2013). The social model of disability: Thirty years on. *Disability & Society*, 28(7), 1024-1026. <https://doi.org/10.1080/09687599.2013.818773>
- O'Neil, C. (2016). Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy. Crown.
- Pasquale, F. (2015). The black box society: The secret algorithms that control money and information. Harvard University Press.
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469-481. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Raji, I. D., Smart, A., White, R. N., et al. (2020). Closing the AI accountability gap: Defining an end-to-end framework for internal algorithmic auditing. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 33-44. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372842>
- Shakespeare, T. (2014). Disability rights and wrongs revisited. Routledge.
- Singer, J. (2017). NeuroDiversity: The birth of an idea. CreateSpace.

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428.
<https://doi.org/10.1177/1534484316671606>

Yeung, K. (2018). Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*, 12(4), 505-523. <https://doi.org/10.1111/rego.12158>

CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORA

Fábia Aparecida Silva: conceptualización, metodología, investigación, análisis formal, redacción del manuscrito original y revisión y edición.

NOTA BIOGRÁFICA

Fábia Aparecida Silva está vinculada a la Pontificia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) y desarrolla estudios relacionados con la inclusión laboral, la diversidad, la gestión de personas, la discapacidad, la neurodiversidad y los impactos organizacionales de la inteligencia artificial.

APROBACIÓN ÉTICA

No aplica. El estudio es de naturaleza teórico-integradora y no involucró participantes humanos, datos personales identificables ni experimentación animal.

DISPONIBILIDAD DE LOS DATOS

No aplica. El artículo no produjo un conjunto de datos primarios.

DECLARACIONES EDITORIALES

Financiamiento: el estudio no recibió financiamiento externo.

Conflicto de intereses: la autora declara no tener conflicto de interés.

Uso de inteligencia artificial: no declarado por la autora.

© 2026 La autora. Publicado por Noemica bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).