

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO PRÁCTICO**

**“PERCEPCIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESAFÍOS DEL USO DE LA  
INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN EN LA AGENCIA DE CAPITAL HUMANO ADN TALENT EN EL  
ESTADO DE ZACATECAS.”**

**PRESENTA:**

Ing. Yudelys Alvarez Rodríguez

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**TUTORA:**

Dra. Silvia Mata Zamores

**INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL**

Mtro. Alberto Pontón Castro

Dra. Grace Aileen Ruíz Santoyo

**Aguascalientes, Ags, 02 de febrero de 2025**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## AUTORIZACIONES

CARTA DE VOTO APROBATORIO  
INDIVIDUAL

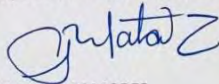
MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN  
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTORA** designada de la estudiante **YUDELYS ALVAREZ RODRIGUEZ** con ID **359798** quien realizó el trabajo práctico titulado: "**PERCEPCION SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESAFIOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LA AGENCIA DE CAPITAL HUMANO ADN TALENT EN EL ESTADO DE ZACATECAS.**", un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"Se Lumen Proferre"  
Aguascalientes, Ags., a 10 de Febrero de 2025.

  
DRA. SILVIA MATA ZAMORES  
Tutora de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.  
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07  
Actualización: 01  
Emisión: 17/05/19

Scanned with ACE Scanner

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CARTA DE VOTO APROBATORIO  
INDIVIDUAL

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN  
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

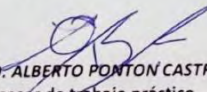
PRESENTE

Por medio del presente como **ASESOR** designado de la estudiante **YUDELYS ALVAREZ RODRIGUEZ** con ID 359798 quien realizó el trabajo práctico titulado: "**PERCEPCION SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESAFIOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LA AGENCIA DE CAPITAL HUMANO ADN TALENT EN EL ESTADO DE ZACATECAS.**", un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 12 de febrero de 2025.

  
MTRO. ALBERTO PONTÓN CASTRO  
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.  
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Depto. Control Escolar/Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07  
Actualización: 01  
Emisión: 17/05/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO  
INDIVIDUAL**

**MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN  
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTE**

Por medio del presente como **ASESORA** designada de la estudiante **YUDELYS ALVAREZ RODRIGUEZ** con ID 359798 quien realizó el *trabajo práctico* titulado: **"PERCEPCION SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESAFIOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LA AGENCIA DE CAPITAL HUMANO ADN TALENT EN EL ESTADO DE ZACATECAS."**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"Se Lumen Proferre"**  
Aguascalientes, Ags., a 12 de febrero de 2025.

  
**DRA. GRACE ALEEN RUIZ SANTOYO**  
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.  
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07  
Actualización: 01  
Emisión: 17/05/19




M. EN C.E.A. IMELDA JIMÉNEZ GARCÍA  
DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR  
SECRETARÍA GENERAL  
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada "PERCEPCION SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESAFIOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LA AGENCIA DE CAPITAL HUMANO ADN TALENT EN EL ESTADO DE ZACATECAS." del estudiante YUDELYS ALVAREZ RODRIGUEZ con ID 359798 egresado de la **Maestría en Administración**, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con sus votos aprobatorios correspondientes.


Para efecto de los tramites que al interesado convenga se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"SE LUMEN PROFERRE"  
Aguascalientes, Ags., a 13 de febrero de 2025.



M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. Dr. Francisco Javier Pedroza Cabrera - Dirección General De Investigación Y Posgrado  
c.c.p. Interesado  
c.c.p. Decanato  
ACCREDITED c.c.p. Secretaría Técnica de la Maestría en Administración



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 13/02/2025

NOMBRE: YUDELYS ALVAREZ RODRIGUEZ ID: 359798

PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACION LGAC (del posgrado): COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

TIPO DE TRABAJO: ( ) Tesis ( X ) Trabajo Práctico

TITULO: "PERCEPCION SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESAFIOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LA AGENCIA DE CAPITAL HUMANO ADN TALENT EN EL ESTADO DE ZACATECAS."

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): El impacto social de implementar IA en el reclutamiento y selección es profundo. Aunque la tecnología ofrece mejoras en eficiencia y posiblemente en la imparcialidad de los procesos de selección, también plantea desafíos significativos como la potencial pérdida de empleos y la deshumanización de procesos personales. Sin embargo,

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

SI  X  
No

FIRMAS

Elaboró:

\* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCION:

DR. MARCELO DE JESUS PEREZ RAMOS

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO:

DRA. BRENDA ISABEL PEREZ MENDEZ

\* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:

DR. MIGUEL ANGEL PROPEZA TAGLE

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:

M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON

**Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado**

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Elaborado por: D. Apoyo al Posg.  
Revisado por: D. Control Escolar/D. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: D. Control Escolar/D. Apoyo al Posg.

Código: DO-SEE-FO-15  
Actualización: 01  
Emisión: 28/04/20

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las instituciones y personas que han sido fundamentales para la realización de este trabajo recepcional.

En primer lugar, agradezco a la **Universidad Autónoma de Aguascalientes** por brindarme la oportunidad de cursar mis estudios de posgrado y proporcionarme los recursos académicos necesarios para mi formación. Asimismo, extendo mi gratitud al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)** por el apoyo económico otorgado mediante la beca que hizo posible el desarrollo de este proyecto.

De manera especial, agradezco a mi tutora, la **Dra. Silvia Mata Zamores**, por su invaluable guía, paciencia y dedicación durante cada etapa de este trabajo. También quiero reconocer la valiosa orientación de mis asesores: el **Mtro. Alberto Pontón** y la **Dra. Grace Aileen Ruiz Santoyo**, quienes con sus conocimientos, sugerencias y retroalimentación enriquecieron de manera significativa esta investigación.

Finalmente, extendo un agradecimiento al **Lic. Carlos Arturo Hernández Martínez**, empresario comprometido, quien me brindó su tiempo y apoyo para profundizar en el análisis y contexto empresarial que sustenta este trabajo. Su experiencia y disposición fueron clave para llevar a cabo este estudio.

Gracias a todos ustedes por su confianza, apoyo y enseñanza, que han sido esenciales para mi crecimiento profesional y personal.

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que, de una forma u otra, pusieron su granito de arena para que fuera posible. En especial, a mi familia: mis padres, mi esposo y mis hijos, quienes son la razón de mi esfuerzo y mi inspiración diaria. Todo lo que hago es con el propósito de construir un futuro mejor para ellos, que sepan que cada paso dado tiene como fin mejorar sus vidas y abrirles nuevas oportunidades.

A mi querida amiga Grettel Visanzay Fernández, quien siempre creyó en mí y se convirtió en una inspiración invaluable para alcanzar mis metas. Su ejemplo como amiga, madre, hija y esposa dejó una huella profunda en mi vida. Donde quiera que esté, quiero que sepa que este logro también le pertenece. Le envío un beso y un abrazo infinito, con gratitud eterna, por haber sido una luz que iluminó mi camino.

Finalmente, dedico este logro a todas las personas importantes en mi vida. Su amor, apoyo y confianza han sido fundamentales en este proceso. Este trabajo no habría sido posible sin ustedes.

Con todo mi corazón, ¡Gracias!



**ÍNDICE GENERAL**

RESUMEN ..... 6

ABSTRACT..... 7

INTRODUCCIÓN..... 8

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 10

    1.1 ANTECEDENTES..... 10

    1.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA..... 15

    1.3 OBJETIVOS..... 17

    1.4 JUSTIFICACIÓN ..... 18

    1.5 POBLACIÓN AFECTADA POR LA PROBLEMÁTICA..... 19

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO ..... 20

    2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... 20

        2.1.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ..... 22

        2.1.2 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... 23

        2.1.3 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ..... 24

        2.1.4 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS ..... 25

    2.2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO DE CAPITAL HUMANO..... 25

        2.2.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS HUMANOS..... 26

    2.3 AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN..... 39

        2.3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA ..... 40

        2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS..... 41

        2.3.3 TIPOS DE EMPRESA..... 41

2.3.4 DIFERENCIA ENTRE EMPRESA Y ORGANIZACIÓN..... 41

2.3.5 AGENCIAS DE RECURSOS HUMANOS..... 42

2.3.6 FUNCIONES DE LAS AGENCIAS DE RECURSOS HUMANOS..... 42

2.4 LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS AGENCIAS DE RECURSOS HUMANOS..... 43

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO. .... 44

DESAFÍOS Y CONSIDERACIONES ÉTICAS..... 54

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN ..... 57

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO ..... 57

3.2 MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. .... 60

3.2.1 ENTREVISTAS..... 66

3.3 EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA, VIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA INTERVENCIÓN: 70

3.4 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE ESTE ESTUDIO:..... 73

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS ..... 74

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN ..... 77

4.2 DIAGRAMAS Y REDES TEMÁTICAS ..... 83

4.3 RESUMEN DE LOS HALLAZGOS ..... 90

4.4 DISCUSIÓN CON OTROS MARCOS TEÓRICOS ..... 93

4.5 TRIANGULACIÓN ..... 94

CONCLUSIONES..... 96

RECOMENDACIONES..... 98

BIBLIOGRAFÍA..... 103

ANEXOS..... 109



**ÍNDICE DE TABLAS:**

Tabla 1: Funciones administrativas..... 27

Tabla 2: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo. .... 30

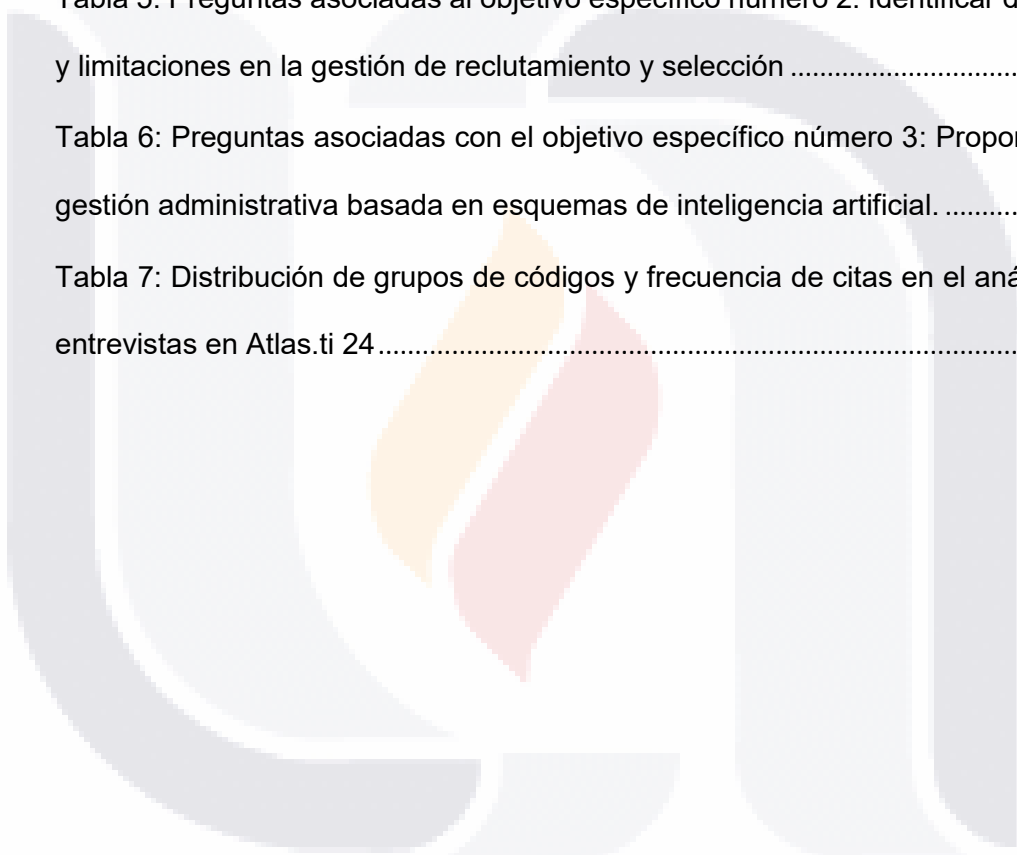
Tabla 3: Etapas del diseño y metodología de la investigación utilizada. .... 59

Tabla 4: Preguntas asociadas al objetivo específico número 1: Identificar los beneficios percibidos con el uso de la inteligencia artificial. .... 63

Tabla 5: Preguntas asociadas al objetivo específico número 2: Identificar desafíos y limitaciones en la gestión de reclutamiento y selección ..... 64

Tabla 6: Preguntas asociadas con el objetivo específico número 3: Proponer una gestión administrativa basada en esquemas de inteligencia artificial. .... 65

Tabla 7: Distribución de grupos de códigos y frecuencia de citas en el análisis de entrevistas en Atlas.ti 24 ..... 75



**ÍNDICE DE FIGURAS:**

Figura 1: Pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal..... 33

Figura 2: Fases del proceso de reclutamiento y selección..... 36

Figura 3: Categorías y códigos. .... 77

Figura 4: Diagrama de Sankey. .... 84

Figura 5: Análisis de co-ocurrencias de códigos..... 87



## RESUMEN

La inteligencia artificial (IA) en la actualidad tiene una gran repercusión en los procesos de reclutamiento y selección de personal en las agencias de capital humano, ésta se utiliza para automatizar tareas, tomar mejores decisiones y mejorar la experiencia de los empleados. Una de las potencialidades más significativas de la IA es en la gestión del capital humano es la automatización de tareas, los chatbots con tecnología de IA se utilizan para responder preguntas de los empleados y programar citas. Esto libera a los empleados de grandes cargas de trabajo para que éstos se concentren en tareas estratégicas, como desarrollar talento y construir relaciones (Fernández-Alonso & López-Martínez, 2020).

El presente estudio de caso práctico tiene como objetivo analizar las percepciones acerca del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas. Para ello, se revisaron sus inicios históricos, se analizaron diferentes perspectivas y su aplicación en reclutamiento y selección de personal, también se centró en el análisis de los diferentes tipos de IA, las principales razones por lo que las empresas la utilizan, los beneficios, desafíos y limitaciones de su aplicación en esta empresa, así como la elaboración de una gestión administrativa basada en esquemas de IA para mejorar el funcionamiento de estos procesos.

En la discusión de los resultados de la investigación, se identificaron como principales beneficios la mejora en la eficiencia de los procesos de reclutamiento en sus primeras etapas y la reducción de la carga manual. Entre los principales desafíos, se destacó la dificultad de la IA para procesar ciertos formatos de currículums. Finalmente se propone integrar tecnologías avanzadas como Big Data y Deep Learning, así como fomentar la capacitación continua del personal para maximizar el potencial de la IA en estos procesos.

**Palabras claves:** Inteligencia artificial y procesos de reclutamiento y selección.

**ABSTRACT**

Artificial Intelligence (AI) currently has a significant impact on recruitment and selection processes in human capital agencies. It is used to automate tasks, make better decisions, and enhance the employee experience. One of the most notable potentialities of AI in human capital management is task automation; AI-powered chatbots are used to respond to employee inquiries and schedule appointments. This relieves employees from heavy workloads, allowing them to focus on strategic tasks such as talent development and relationship building (Fernández-Alonso & López-Martínez, 2020).

This practical case study aims to analyze perceptions regarding the use of AI in recruitment and selection processes within the human capital agency **ADN Talent**, located in the state of Zacatecas. To achieve this, its historical origins were reviewed, various perspectives and its application in recruitment and selection were analyzed, focusing on different types of AI, the main reasons companies use it, the benefits, challenges, and limitations of its application in this company, as well as the development of an administrative management model based on AI frameworks to enhance these processes.

Among the conclusions of the research, the main benefits identified were improved efficiency in the early stages of recruitment processes and reduced manual workload. The main challenges and limitations highlighted included the difficulty of AI in processing certain resume formats. Finally, it is proposed to integrate advanced technologies such as Big Data and Deep Learning, as well as to promote continuous staff training to maximize the potential of AI in these processes.

**Keywords:** Artificial intelligence, recruitment and selection processes.

## INTRODUCCIÓN

La inteligencia es una habilidad mental que nos ayuda a aprender, razonar, tomar decisiones y comprender la realidad. La inteligencia artificial sustituye lo natural por lo semejante, se enfoca en desarrollar máquinas automatizadas con capacidades cognitivas comparables con las humanas, su objetivo principal es utilizar la tecnología y explotar el vasto conocimiento y habilidades de la mente humana (E. V. Pérez & Rojas, 2019).

La revolución informática tecnológica en que se encuentra el mundo en la actualidad, además de generar profundos cambios culturales, económicos y sociales, ha producido múltiples mutaciones en el mundo del trabajo, cuyos efectos a largo plazo apenas podemos llegar a vislumbrar. La inteligencia artificial (IA) es un tema complejo y su análisis jurídico aún se encuentra en sus etapas iniciales y preliminares. El uso de la tecnología en el área del derecho y el trabajo ha atraído la atención científica y/o jurídica a una variedad de temas, incluida la introducción de la tecnología digital y la IA en la gestión de relaciones laborales, particularmente en el control de los empleados (Encabo, 2020).

El progreso tecnológico ha modificado la manera en que las compañías llevan a cabo sus procesos. Antes, estos procesos eran manuales y lentos, pero ahora, gracias a la IA y otras herramientas tecnológicas, se pueden realizar de manera más eficiente y rápida. Los procesos de selección para encontrar candidatos deben ser capaces de evaluarlos de manera justa y objetiva, incluso cuando hay una gran cantidad de solicitudes. La IA ayuda a las empresas a automatizar tareas del proceso de selección, como la revisión de currículos, la realización de entrevistas y la evaluación de candidatos, de esta manera ahorran tiempo, recursos, y mejoran la precisión de sus decisiones de contratación (Cantero, 2021).

El efecto de la IA en las organizaciones a nivel general ha sido significativo, con resultados positivos en términos de reducción de costos, eficiencia de



procesos y rentabilidad. No obstante, existen consecuencias adversas para su incorporación en las empresas, como la pérdida de empleos. La IA tendrá una repercusión social enorme, y las empresas deben prepararse para este cambio. Todavía quedan preguntas importantes sin respuesta, como para qué está preparada la sociedad y qué pasos deben tomar las empresas para crear una IA que beneficie a la humanidad. Esta transformación digital ha abierto un nuevo horizonte de posibilidades para las agencias de capital humano, permitiéndoles optimizar sus operaciones y mejorar la calidad de sus decisiones en el proceso de adquisición de talento (E. V. Pérez & Rojas, 2019).

Las empresas han enfocado su atención en la gestión del talento humano, al darse cuenta de que su éxito y competitividad dependen del calibre, las calificaciones y la motivación de su capital humano, así como de su sentido de lealtad hacia la organización. El reclutamiento y la selección de personal son procesos que involucran a las personas y a la organización, al ser ambos procesos realizados de forma manual, existe la probabilidad de incurrir en errores y criterios equivocados, lo que ha llevado a las empresas a utilizar herramientas tecnológicas que pueden mejorar la eficiencia y la precisión de sus procesos de reclutamiento y selección para mitigar errores (Iglesias & Sánchez, 2022).

Este estudio de caso empresarial tiene como objetivo principal analizar las percepciones acerca del uso IA en la gestión de reclutamiento y selección de personal en la agencia ADN Talent en el Estado de Zacatecas. Mediante un enfoque cualitativo que abarca los procesos de reclutamiento y selección de personal en recursos humanos, se identificarán los beneficios, desafíos y limitaciones de la adopción de soluciones de IA en este ámbito específico.

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una tecnología con el poder de cambiar diversos aspectos de la sociedad y la economía. Uno de los campos que ha tenido una implicación significativa es la gestión del capital humano, donde las organizaciones buscan optimizar la capacitación, formación y mantenimiento del talento. En el contexto de la mencionada

agencia de capital humano ADN Talent ubicada en el estado de Zacatecas, este estudio de caso se centrará en analizar cuáles son las percepciones acerca de la implementación de soluciones de IA en la gestión de reclutamiento y selección de personal, para identificar beneficios, limitaciones y posibles áreas de mejora.

La implementación creciente de la IA en la gestión de reclutamiento y selección de personal plantea preguntas sobre cómo esta tecnología afecta los procesos tradicionales y las dinámicas de toma de decisiones en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas. Es crucial comprender el alcance de las percepciones de la IA en términos de eficiencia, imparcialidad, calidad de contratación y experiencia de los candidatos a partir del uso de la IA.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las percepciones acerca del uso de la inteligencia artificial en la gestión administrativa de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas?

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Se han realizado varios estudios sobre el uso de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de reclutamiento y selección de personal que han identificado una serie de beneficios potenciales de la IA, como la reducción de costos ya que la automatización de tareas hace que se logre el trabajo en el menor tiempo posible, el aumento de la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección al procesar más candidatos en menos tiempo, el uso de algoritmos para identificar los candidatos más idóneos para un puesto, la mejora en la precisión del proceso de selección. La IA puede utilizarse para procesar grandes cantidades de datos, lo que ayuda a las organizaciones a identificar nuevas tendencias y oportunidades (Vargas, 2023).

Durante años la IA ha sido un concepto novedoso, en 1950, Alan Turing aseguró que un ordenador era capaz de pensar si era capaz de dar resultados tan convincentes que la persona que interactuara con el no fuera capaz de distinguir su respuesta de la de un ser humano real. Este concepto, conocido como la prueba de Turing, de gran importancia hoy en día, ya que algunos sostienen que esta nueva generación de IA supera de hecho la prueba de Turing, toda esta revolución de la información desencadenó 4444 investigaciones sobre la inteligencia artificial, según John McCarthy, cinco años después, en la Conferencia de Dartmouth, la IA se describió como que el aprendizaje o cualquier otro aspecto de la inteligencia, puede describirse con suficiente precisión como para que una máquina lo simule (Cantero, 2021).

La idea nunca se materializó por falta de confianza y de inversión, pero se convirtió en un nuevo campo para la investigación del desarrollo tecnológico y terminó por ser una colección de proyectos aislados y especulaciones infundadas ya que las expectativas sobre la IA no se cumplieron. Sin embargo a mediados de la década de 1980 la IA revivió por el surgimiento de investigaciones de redes neuronales, estableciéndose como ciencia en la década de 1990, lo que condujo a nuevas direcciones de investigación en este campo e impulsó la evolución de los sistemas inteligentes (Cantero, 2021).

El estudio realizado por Jumbo-Quichimbo (2019) se centra en cómo la IA ha transformado los procesos de selección de personal en las organizaciones. Se trata de una investigación cualitativa y no experimental que busca emplear recursos de la IA para apoyar la toma de decisiones en la selección de personal. El trabajo se enfoca en el desarrollo de conceptos, narraciones y descripciones basados en un lenguaje conceptual y metafórico, deja de lado el uso de test estadísticos, tablas, fórmulas y algoritmos. Además, se recomienda que las empresas se concentren en el desarrollo de nuevas competencias y utilicen nuevas técnicas de desarrollo organizacional para llevar a cabo una transformación digital responsable.

El artículo de Benhamou (2020) en la revista de Economía Industrial titulado “*La inteligencia artificial y el futuro del trabajo*”, se basa en el tema del efecto de la inteligencia artificial (IA) en las futuras dinámicas laborales. El estudio explora cómo la IA ha comenzado a extenderse en sectores como la salud, la banca minorista y el transporte, y cómo esto puede crear oportunidades de empleo y desafíos para las políticas públicas. También se analizan los riesgos y beneficios de la IA en el trabajo y se consideran las formas de organización del trabajo que pueden promover la complementariedad hombre-máquina.

El estudio realizado por Serrano et al. (2021) introduce un enfoque novedoso de IA, utiliza redes neuronales, con el propósito de optimizar el procedimiento de contratación y selección de personal. La estrategia se divide en tres etapas: diseño de la red neuronal, entrenamiento de la red neuronal y la implementación de la misma. Los datos obtenidos se utilizaron para codificar la información obtenida de acuerdo con los resultados por cada uno de los candidatos. El enfoque seleccionado es de carácter mixto, y se plantea la recuperación tanto de variables analíticas como categorías interpretativas. El estudio concluye que la implementación de redes neuronales en el proceso de contratación puede mejorar la eficiencia de la empresa en la selección de personal.

Palos-Sánchez, Baena-Luna (2022) en su investigación se basan en un análisis bibliométrico de la literatura científica que aborda la aplicación y el impacto de la IA en el campo de la gestión de recursos humanos. En el estudio se utilizó información de las bases de datos científicas Web of Science y Scopus, y se procesó mediante la herramienta Bibliometrix, que proporcionó información sobre producción anual, análisis de revistas, autores, documentos. Los resultados obtenidos muestran que la IA aplicada a la gestión de recursos humanos es un campo de estudio en constante desarrollo, aunque cabe destacar que tiene un carácter muy específico como consecuencia de que la mayor parte de las investigaciones se centran en la aplicación de la IA en acciones de reclutamiento y selección, que han dejado de lado otras subáreas con un gran potencial de solicitud.

Behera & Kapoor (2023) en su estudio analiza el impacto que la IA tiene en la gestión de recursos humanos y concluye que la IA tiene la capacidad de cambiar la manera en que las organizaciones gestionan a sus empleados, la automatización de tareas tediosas que requieren mucho tiempo, y la amplificación de las habilidades humanas. Además hace mención de los desafíos que enfrenta la IA en los RH como la precisión por lo sesgado e inexactos que pueden ser los algoritmos, la confidencialidad y la aceptación por la resistencia al cambio que pueden mostrar algunos profesionales. Entre las principales recomendaciones resalta que las organizaciones deben combinar la IA con el juicio humano para tomar mejores decisiones, y la importancia de invertir en el desarrollo profesional de los empleados de RH para aprovechar las capacidades de la misma.

Vargas (2023) en su estudio analiza el impacto de la IA en los derechos fundamentales en el ámbito laboral, en el contexto del acceso al empleo. Explora cómo el uso de procesamiento de datos y algoritmos en los procesos de selección y contratación puede potencialmente violar los derechos fundamentales de los solicitantes de empleo, en particular el derecho a la no discriminación. El estudio destaca los riesgos y desafíos que plantea el uso de la IA en el empleo, incluido el potencial de exclusiones a priori y la dificultad de la protección judicial. También examina el marco legal existente y la necesidad de sistemas para proteger los derechos primordiales de los candidatos frente a la IA, enfatiza en la importancia de asegurar que todas las personas tengan acceso equitativo a las oportunidades de empleo y prevenir la discriminación en la sociedad digital.

El autor Cantero (2021) define IA como *“la capacidad de hacer máquinas o software que imiten la inteligencia humana”*. La IA es el potencial de las máquinas para pensar y actuar como los humanos. Un ejemplo sencillo es el reconocimiento facial, que se utiliza para desbloquear teléfonos móviles o identificar a las personas en las cámaras de seguridad. La IA también se puede definir como una manera técnica de la capacidad de las máquinas para comprender datos al utilizar algoritmos y tomar decisiones, la diferencia es que los sistemas de IA no necesitan descanso y están

preparadas para almacenar y procesar grandes cantidades de datos con errores mucho menores que los humanos.

Wright & Atkinson (2019) en su artículo analiza el impacto de la IA en la industria de reclutamiento, centrándose en cómo esta tecnología ha transformado la experiencia tanto de los empleadores como de los candidatos. Se exploran temas como los riesgos y limitaciones asociados con la implementación de IA, la importancia de abordar sesgos y promover la inclusión en los procesos de reclutamiento, y las oportunidades que la IA ofrece para mejorar la eficiencia y la calidad de las contrataciones. Se destaca la necesidad de equilibrar la consideración de las experiencias tanto de los empleadores como de los candidatos en este contexto en constante evolución.

En el artículo publicado por Manpower en su sitio web oficial menciona como la IA redefine el proceso de contratación, permite una mayor eficiencia y personalización en la adquisición de talentos, al tiempo que se mantiene el equilibrio humano. También destaca la importancia de mantener una conexión humana mientras se aprovechan las ventajas de la IA, subraya la necesidad de responsabilidad ética en su implementación. El presidente Biden hizo énfasis en la necesidad de normas para su utilización a través de una orden ejecutiva, para evitar preocupaciones sobre discriminación y desempleo. Manpower, comprometido con esta visión, integra la IA sin perder de vista la cultura y valores (Manpower, 2023).

En una publicación de Adecco en su página oficial describe la IA en la industria del reclutamiento, revela que la mayoría de las agencias de capital humano utilizan o planean utilizar IA en sus procesos de reclutamiento y selección. La IA ha revolucionado el panorama del reclutamiento, ofrece a las empresas herramientas para optimizar sus procesos de selección y contratación. Su implementación puede aportar beneficios significativos, como la automatización de tareas repetitivas, la identificación eficiente de candidatos calificados y la promoción de la diversidad e inclusión en el entorno laboral. La IA se ha convertido en una herramienta invaluable para

el reclutamiento moderno, permite a las empresas optimizar sus procesos, identificar a los mejores talentos y construir equipos diversos e inclusivos (Addeco, 2024).

Los estudios previamente mencionados evidencian la persistencia de diversos sesgos en la aplicación de esta valiosa herramienta dentro de los procesos de reclutamiento y selección. En este contexto, a continuación, se presenta el diagnóstico de la empresa.

## **1.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

La agencia de capital ADN Talent ubicada en el estado de Zacatecas tuvo sus comienzos en 2005 como persona física, desde el año 2019 está como persona moral, la integran 7 trabajadores de ellos 4 ingenieros en software y 3 especialistas en recursos humanos. La agencia trabaja con una variedad de industrias y sectores, personaliza sus servicios de reclutamiento para satisfacer las necesidades individuales de sus clientes, busca y proporciona personal calificado a empresas en busca de contratar empleados. Opera en el sector de los recursos humanos y ofrece servicios de reclutamiento, selección de personal, evaluación del talento, consultoría en recursos humanos y, en algunos casos, capacitación. Pueden reclutar puestos desde un nivel de entrada hasta posiciones ejecutivas en una amplia gama de sectores como tecnología, finanzas, salud, manufactura, servicios, entre otros.

Como cultura organizacional ADN Talent promueve un ambiente dinámico, orientado al servicio al cliente y al talento humano. Pueden enfocarse en aspectos como la calidad del servicio, la agilidad en la selección de personal, la adaptabilidad a las necesidades cambiantes del mercado laboral y el apoyo tanto a empresas como a candidatos. Valoran la transparencia, la ética profesional, la comunicación efectiva y la satisfacción tanto de sus clientes (las empresas que buscan contratar) como de los candidatos que buscan empleo.

La misión, visión, meta y objetivos de ADN Talent son los siguientes:

Misión: *“Conectar el talento con las oportunidades de desarrollo profesional”.*

Visión: *“Ser la agencia de reclutamiento y selección de personal líder en Zacatecas, reconocida por su servicio de excelencia y su compromiso con el talento”.*

Meta: *“Convertirse en la agencia de reclutamiento y selección de personal preferida por las empresas y los candidatos en Zacatecas”.*

Objetivos:

- ✓ Ofrecer un servicio de reclutamiento y selección de personal de excelencia, basado en la ética y la responsabilidad social.
- ✓ Ayudar a las empresas a encontrar a los candidatos idóneos para ocupar sus vacantes.
- ✓ Apoyar a los candidatos a encontrar el trabajo que mejor se adapte a sus habilidades y objetivos.

La empresa utiliza como herramienta de inteligencia artificial el chat GPT 4 en el cual elaboran post para publicar vacantes, procesan y analizan los currículos de los candidatos de los cuales extraen datos relevantes como experiencia laboral, educación y certificaciones, identifican habilidades claves y clasifican a los candidatos idóneos para cada vacantes y así clasificar y evaluar más rápido a los candidatos.

También en la evaluación de competencias y pruebas psicométricas clasifican por habilidades y tipos de personalidad que ayudan a preseleccionar candidatos, con un filtrado rápido y preciso de candidatos, utilizan algoritmos para buscar y clasificar perfiles en función de los requisitos específicos del puesto, identifican patrones en el rendimiento y trayectoria de los empleados exitosos para ayudar en la selección de candidatos con mayor potencial de éxito en la empresa. Esto puede reducir



sesgos inconscientes en la selección y facilitar los procesos de utilizar datos y analizarlos para la toma de decisiones, criterios específicos del puesto, mejorar la precisión en la identificación de candidatos y reducir la carga de trabajo manual, y así permitir a los reclutadores enfocarse en aspectos más estratégicos del proceso de selección.

La adopción de tecnologías de IA en la gestión de reclutamiento y selección de personal es aún limitada, especialmente en agencias como ADN Talent en el estado de Zacatecas. Las principales barreras identificadas son el desconocimiento sobre las herramientas de IA, funcionamiento y beneficios, el costo de la obtención y conservación de los sistemas, su configuración y uso, la falta de preparación y capacitación del equipo humano y la preocupación ética y legal por las decisiones tomadas por la IA. Identificar estas barreras y desafíos es crucial para proponer una gestión administrativa basada en esquemas de IA y avanzar en la optimización de la implementación y uso de la IA en la gestión de reclutamiento y selección en la agencia ADN Talent.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar las percepciones sobre el uso de la inteligencia artificial en la gestión de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los beneficios percibidos con el uso de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas.
2. Identificar las percepciones sobre los desafíos y limitaciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas al utilizar herramientas de inteligencia artificial.

3. Proponer una gestión administrativa basada en esquemas de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El **valor práctico** está asociado a que la gestión efectiva del capital humano es fundamental para el avance de cualquier organización. La implementación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de reclutamiento y selección de personal promete mejorar la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección, en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas. Al comprender las percepciones acerca del uso de la IA en esta área, se pueden identificar enfoques y estrategias que optimicen la toma de decisiones y la gestión de talento humano, lo que a su vez puede conducir a un aumento en la productividad, el rendimiento y la competitividad de la empresa.

El **valor social** se ve reflejado en que la adopción de tecnologías de IA tiene un efecto en la sociedad en general. Esta investigación contribuirá a una comprensión más profunda de cuáles son las percepciones acerca del uso de herramientas de IA en la gestión de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas. Al identificar los beneficios y desafíos percibidos de la implementación de la IA en la gestión del talento, se podrán tomar decisiones informadas y éticas, para promover de esta manera prácticas más justas y efectivas.

#### **Viabilidad del proyecto**

La investigación se enfoca en un tema relevante y actual, dado el creciente interés en la IA y su influencia en los negocios y la sociedad. Además, las tecnologías de IA cada vez son más adoptadas en diversos campos, lo que facilitará la obtención de información bibliográfica y datos relevantes para el estudio y así poder darle cumplimiento a los objetivos propuestos. La disponibilidad de herramientas y técnicas de investigación, como

entrevistas, permitirá recopilar datos de manera efectiva y analizar las percepciones reales acerca del uso de la IA en la gestión de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent ubicada en el estado de Zacatecas.

### **Alcance y delimitación de la investigación.**

El presente estudio de caso práctico se centrará específicamente en la agencia de capital humano ADN Talent ubicada en el estado de Zacatecas, su alcance geográfico está limitado a esta empresa. Además, se enfocará al proceso de reclutamiento y selección, sin abordar otros aspectos de la gestión del capital humano. Se buscará una comprensión integral acerca de las percepciones acerca del uso de la IA en la gestión de reclutamiento y selección, es importante reconocer los beneficios, desafíos y limitaciones que el personal de la empresa percibe. Por lo tanto el estudio se enfocará en proporcionar una visión detallada y representativa dentro del alcance definido.

### **1.5 POBLACIÓN AFECTADA POR LA PROBLEMÁTICA**

El sector que se ve directamente afectado por la problemática abordada en esta investigación es el de recursos humanos, particularmente en lo que respecta al reclutamiento y selección de personal a través de la inteligencia artificial (IA). En este sentido, la agencia de capital humano ADN Talent, situada en el estado de Zacatecas, constituye un caso de estudio significativo debido a su implementación de herramientas de IA para mejorar sus procesos de contratación.

La población afectada incluye a los empleados de la empresa ADN Talent, que está conformada por 4 ingenieros en sistemas y 3 especialistas en recursos humanos encargados de implementar y gestionar estas tecnologías. Estos profesionales se enfrentan a retos relacionados con la interpretación y validación de los resultados producidos por la IA. Dado el creciente impacto de la IA en el entorno laboral, es crucial investigar las percepciones sobre el uso de estas tecnologías de IA en los procesos de reclutamiento y selección. Esta investigación pretende proporcionar conocimientos que ayuden a

mejorar estos procesos, para asegurar así una mayor equidad, eficiencia y confiabilidad en la selección de personal.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El papel de los directores de recursos humanos ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de ser considerados como simples agentes de la producción a ser reconocidos como un activo estratégico para las organizaciones. En la actualidad, los directores de recursos humanos tienen el trabajo de administrar el personal de la compañía, lo que incluye la atracción, selección, desarrollo y retención de los empleados. Para ello, es esencial que posean las habilidades y conocimientos requeridos para reconocer y potenciar las habilidades fundamentales de los empleados, así como para crear un entorno de trabajo positivo y motivador. Una buena gestión de los recursos humanos puede contribuir a mejorar el rendimiento de la organización, la satisfacción de los clientes y la productividad de los empleados (Rodríguez-Sánchez, 2020).

Los recursos humanos están compuestos por las personas que son parte de una organización, su actividad fundamental es la planificación, provisión de servicios especializados, asesoramiento, recomendaciones y supervisión. La administración de los recursos humanos es un conjunto de actividades y normas que tienen como objetivo gestionar el talento en una organización. Estas prácticas y políticas incluyen el reclutamiento, la capacitación, la evaluación, la remuneración, el ambiente de trabajo y el trato justo a los empleados, es un proceso que gestiona las relaciones entre los empleados y la empresa. Este proceso incluye tareas como encontrar a los candidatos adecuados, capacitarlos para el trabajo, evaluar su desempeño y proporcionarles un ambiente de trabajo seguro y justo (Dessler & Varela, 2011).

La gestión de recursos humanos es un proceso estratégico que busca atraer, desarrollar y retener al mejor talento para una empresa. Este

proceso está basada en el reconocimiento de que el capital humano es un recurso valioso intangible de gran valor para la empresa. Para que la gestión de los recursos humanos sea eficaz, es esencial que sea coherente con la estrategia general de la empresa. Además, es importante que los gestores de recursos humanos tengan las habilidades y conocimientos necesarios para motivar y desarrollar a los empleados. Una gestión de los recursos humanos adecuada contribuye a mejorar la productividad, la calidad y el servicio al cliente (Rodríguez-Sánchez, 2020).

La administración de los recursos humanos es fundamental debido a que es la responsable de que los empleados se desempeñen con mayor eficacia. Deben contratar a la persona ideal para el puesto que de lo mejor de sí, disminuir la rotación de personal fidelizándolos en el puesto, evitar tratos discriminatorios y comportamientos no seguros según las normativas federales de seguridad en el trabajo, capacitar al personal para lograr mayor eficacia en el desempeño de los mismos . Muchos administradores han logrado el éxito por tener la capacidad de emplear a personas idóneas en roles apropiados, así como el talento para inspirar, valorar y potenciar el crecimiento de dichos individuos. La meta consiste en obtener buenos resultados a través del personal (Dessler & Varela, 2011).

Según Ramirez & Lettry (2019) la administración de recursos humanos es un grupo de procesos que se realizan para gestionar el personal de una organización. Estas actividades incluyen la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de las políticas y prácticas que afectan a los empleados que trabajan en la empresa. Tiene dos tipos de responsabilidad, de línea y de staff, la responsabilidad de línea consiste en que el responsable de recursos humanos tiene autoridad para supervisar las labores de sus subordinados y es responsable de garantizar el logro de los objetivos de la empresa, la responsabilidad de staff consiste en que el responsable de recursos humanos asesora y asiste a los demás gerentes de línea.

Las empresas se enfrentan al reto de realizar una inversión adecuada en recursos humanos. Esta inversión debe tener en cuenta no solo los costos y beneficios económicos, sino también la motivación y satisfacción de los trabajadores. Para ello, el director de recursos humanos debe tener una formación que combine conocimientos económicos y sociales. La función de los recursos humanos ha evolucionado hacia una mayor integración y coordinación dentro de la organización, así como hacia un enfoque de apoyo, escucha e intervención para captar lo que los empleados esperan, necesitan y sienten. Esta evolución ha convertido a la función de los recursos humanos en un factor estratégico para las empresas. Una gestión eficaz de los recursos humanos contribuye a mejorar el desempeño, la productividad y la competitividad de las organizaciones (De la Calle & Urbina de Ortiz, 2018).

La administración de los recursos humanos es un proceso continuo que consta de cuatro etapas o procesos principales: planeación, organización, dirección y control, con la ayuda de estas etapas las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas para atraer, retener y desarrollar a los mejores talentos. A continuación, se desarrollarán estos temas de manera más detallada.

### **2.1.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La planeación de recursos humanos es un proceso fundamental para cualquier organización que busque maximizar su productividad y eficiencia. Este proceso implica la identificación de las necesidades de personal de la empresa, la evaluación de las habilidades y competencias de los empleados actuales, y la anticipación de las demandas futuras de personal teniendo en cuenta los objetivos de la organización. También implica la identificación de posibles brechas en las habilidades y competencias de los empleados actuales, y la implementación de programas de capacitación y desarrollo para cerrar esas brechas, es un proceso crítico para garantizar que una organización tenga el personal adecuado con las habilidades y

competencias necesarias para lograr sus objetivos a largo plazo (Álvarez, 2021).

La planificación de recursos humanos es un proceso que consiste en prever las necesidades de personal de una empresa para los próximos años, teniendo en cuenta la estrategia de la empresa. Una planificación estratégica de recursos humanos tiene las ventajas de desarrollar una visión a largo plazo para la empresa, establecer objetivos estratégicos basados en el talento de la empresa, ser un proceso continuo y flexible que permita adaptarse a los cambios, evaluar la posición actual de la empresa y su entorno, fomentar la participación de los directivos y crear un compromiso con la planificación, identificar oportunidades y limitaciones de los recursos humanos, reforzar la cultura organizativa de la empresa. Una planificación adecuada es una herramienta importante para las empresas que quieren garantizar su éxito a largo plazo (De la Calle & Urbina de Ortiz, 2018).

Dessler & Varela (2011) define la planeación de los recursos humanos como el procedimiento mediante el cual la empresa elabora estrategias para decidir cuáles son las vacantes a cubrir en base a la predicción de puestos disponibles y decidir si cubrirlos con candidatos internos o externos. Todas las empresas deben identificar sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo, si se optimiza el personal de manera más efectiva, se alinearían de forma coherente los esfuerzos del departamento de personal con los objetivos de la empresa, esto ayuda a mejorar la economía de la empresa con las contrataciones de personal, una base de datos que almacene la información del personal sería de gran ayuda para las distintas áreas y la obtención de grandes niveles de productividad gracias a las contribuciones de un personal capacitado y motivado.

### **2.1.2 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La organización es un elemento fundamental en cualquier empresa, ya que permite establecer una estructura clara y definida para la toma de decisiones,

la asignación de responsabilidades y la coordinación de actividades. Una buena organización implica la definición de las funciones y obligaciones de cada uno de los miembros del equipo, la creación de un sistema de comunicación efectivo y la implementación de procesos y procedimientos estandarizados para asegurar la eficacia y el estándar de calidad en la ejecución de las tareas, la identificación de los recursos necesarios para realizar las actividades de la empresa, y la asignación de estos recursos de manera eficiente y efectiva. La organización es un factor clave para el éxito de cualquier empresa. (Álvarez, 2021).

El proceso de organización es un elemento esencial en la gestión empresarial que implica la estructuración de la empresa para alcanzar sus objetivos de manera efectiva. Este proceso implica la definición de la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades y establecimientos de sistemas y procedimientos para llevar a cabo las actividades de la empresa. La organización también implica el reconocimiento de los recursos requeridos para lograr los objetivos de la empresa, incluyendo el personal, los equipos y los materiales. Este proceso de organización es esencial para el éxito empresarial, ya que permite a las organizaciones trabajar de manera coordinada y eficiente para alcanzar sus objetivos y ajustarse a las novedades del entorno (Souto-Anido et al., 2020).

### **2.1.3 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Una dirección efectiva en recursos humanos implica la identificación de los objetivos de la organización y la elaboración de un plan de acción para alcanzarlos. Además, la dirección también implica la motivación y el liderazgo de los empleados, para garantizar que estén comprometidos con los objetivos de la organización y trabajen juntos para lograrlos. También implica la administración de los recursos de la empresa, incluyendo el personal, los equipos y los presupuestos, para garantizar su utilización de manera efectiva y eficiente, es un elemento clave para el éxito de cualquier organización, ya que implica la toma de decisiones, la implementación de



estrategias y la gestión de los recursos para alcanzar los objetivos de la empresa(Álvarez, 2021).

Dessler & Varela (2011) definen la dirección en recursos humanos como el proceso de guiar y motivar a las personas para que contribuyan al éxito de una organización. En su libro mencionan que la tarea primordial de los directores de recursos humanos es implementar directrices y enfoques que fomenten en los empleados las destrezas y actitudes que la empresa necesita para lograr sus objetivos estratégicos. Ofrecen una visión integral de la dirección de recursos humanos y cómo ésta se relaciona con la estrategia y el éxito de la organización.

#### **2.1.4 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

El control implica la medición y evaluación de las actividades de la empresa, y la comparación de estos resultados con los objetivos establecidos. Si se identifican desviaciones, el control permite tomar medidas correctivas para garantizar que la empresa esté en la ruta correcta para lograr sus objetivos. Además, el control también implica la implementación de sistemas y procesos para asegurar la eficacia en la realización de las actividades de la empresa, es un elemento clave para el éxito de cualquier organización, ya que permite evaluar el desempeño de la empresa y tomar medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos (Álvarez, 2021).

Los procesos de administración de recursos humanos son fundamentales para el éxito de una empresa. Sin embargo, el capital humano representa el recurso máspreciado de una empresa, la administración del talento humano es un enfoque estratégico que busca atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos para la empresa.

#### **2.2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO DE CAPITAL HUMANO**

La gestión del talento humano es una función clave en la gestión de las empresas, ya que se encarga de la formación y desarrollo del capital humano. Su objetivo es identificar las necesidades de la empresa a corto,

mediano y largo plazo, en consideración a las capacidades de los empleados. Una gestión de talento humano eficaz contribuye al éxito de las empresas, permite contar con empleados motivados y cualificados, esto a su vez conduce a una mayor productividad, innovación y competitividad. Para que sea efectiva, es necesario establecer indicadores normativos que permitan evaluar los procesos de selección, desempeño, evaluación y capacitación. Estos indicadores deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Es una función compleja que requiere una planificación y una ejecución efectiva (Armijos et al., 2019).

La gestión del talento humano se refiere a la identificación, atracción, desarrollo y retención de los empleados con habilidades y competencias críticas para la organización. Su función principal es la planificación de la sucesión, la gestión del desempeño, la evaluación del potencial, la capacitación y desarrollo, entre las que se encuentran la capacitación en el trabajo, la capacitación fuera del trabajo, el coaching y el mentoring. Como ventajas de una buena gestión del talento humano está la mejora de la productividad, la innovación, la ventaja competitiva, la retención de talentos y la adaptación de los cambios en el entorno laboral (Dessler & Varela, 2011).

El talento y el conocimiento humano son cada vez más importantes para las organizaciones. En este contexto, la formación y la gestión del talento son dos variables clave para atraer y mantener a los mejores empleados. Las empresas que ofrecen una buena formación y gestionan de forma eficaz el talento de sus empleados suelen ser las más valoradas por los mismos, si estas quieren ser más atractivas en el mercado deben invertir en formación y gestión del talento. Estas inversiones pueden ayudar a atraer y retener a los mejores empleados, lo que puede traducirse en una mejora del rendimiento y la productividad (Castro, 2021).

### **2.2.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las funciones administrativas de recursos humanos incluyen la planificación de los recursos humanos, el análisis y descripción de puestos,

el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo de personal, la evaluación del desempeño y compensación, la salud y seguridad ocupacional, y las relaciones laborales(Dessler & Varela, 2011).

En la tabla 1 se muestran las funciones administrativas de los recursos humanos son las siguientes:

Tabla 1:

Funciones administrativas

<b>Funciones administrativas de recursos humanos</b>	
<b>1. Planificación de recursos humanos</b>	Esta función implica determinar las necesidades de personal de la organización y desarrollar planes para satisfacer esas necesidades. Incluye la planificación de la fuerza laboral, la planificación de la sucesión y la planificación de la carrera.
<b>2.Reclutamiento y selección</b>	Se trata de atraer y escoger a los postulantes idóneos para las vacantes disponibles en la empresa, lo que involucra publicar puestos, analizar currículums, llevar a cabo entrevistas y seleccionar candidatos.
<b>3. Capacitación y desarrollo</b>	Se proporciona a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus trabajos de manera efectiva. Incluye la capacitación en el trabajo, la capacitación en habilidades blandas y la capacitación en liderazgo.
<b>4. Evaluación del desempeño</b>	Este rol conlleva evaluar la productividad de los trabajadores y ofrecer comentarios para potenciar su rendimiento. Asimismo, se encarga de realizar valoraciones y revisiones del desempeño, y proporcionar retroalimentación.

<p><b>5. Compensación y beneficios</b></p>	<p>Se establecen y administran los programas de compensación y beneficios de la organización. Se realiza la fijación de salarios, la administración de beneficios y la gestión de la compensación variable.</p>
<p><b>6. Administración de personal</b></p>	<p>Se realizan registros precisos y actualizados de los empleados de la empresa. Incluye la administración de registros de empleados, la gestión de la nómina y la administración de beneficios.</p>
<p><b>7. Relaciones laborales</b></p>	<p>Se gestionan las relaciones entre la organización y sus empleados. Incluye la gestión de conflictos laborales, la negociación colectiva y la gestión de sindicatos.</p>

Nota: Elaboración propia basada en Chiavenato (2009).

**RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento el autor I. A. Pérez (2022) lo define como un conjunto de técnicas y procedimientos que se ponen en práctica para atraer posibles candidatos que estén suficientemente calificados para ocupar algún puesto dentro de una organización. Es un sistema de información por el cual la empresa divulga y ofrece oportunidades laborales al mercado de recursos humanos. Para que este sea eficaz debe atraer una cantidad suficiente de candidatos que cubra adecuadamente el proceso de selección. El proceso de reclutamiento se lleva a cabo en las empresas y utiliza diferentes métodos, en el departamento de recursos humanos se debe identificar las vacantes que se deben cubrir en la empresa, la descripción del puesto y las capacidades y destrezas de la persona a seleccionar.

El reclutamiento es un proceso que consiste en atraer candidatos calificados para un puesto de trabajo. El proceso de selección, por su parte,

consiste en evaluar a los postulantes para determinar el más adecuado para el puesto. Ambos procesos son esenciales para garantizar que las organizaciones contraten a las personas adecuadas para el trabajo. La incorporación de personas con talento a las empresas es un proceso complicado. Los reclutadores deben tener habilidades específicas para identificar a los candidatos con las habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para tener éxito en el puesto. También es importante considerar las diferencias individuales y las expectativas de los candidatos (I. A. Pérez, 2022).

Se pueden identificar dos tipos de reclutamiento: el interno, que involucra al personal interno de la organización y los reubican en puestos vacantes. Se emplean herramientas como internet, correos electrónicos, referencias internas y bases de datos de currículums. En contraste, el reclutamiento externo es más costoso pero ofrece una amplia gama de información para encontrar potenciales candidatos, utilizan portales de empleo, redes sociales, medios de comunicación, ferias laborales, universidades y tecnologías de inteligencia artificial. Esto demanda mantener una imagen pública positiva (Suárez & Doménica, 2023).

El reclutamiento interno y externo según Villalba (2021), cuando se habla de reclutamiento se debe tener en cuenta que este proceso debe abarcar también a posibles candidatos que estén incorporados a la organización y lleva el nombre de reclutamiento interno, el cual tiene la ventaja de incorporar a estas personas sin necesidad de acudir al mercado laboral. Con respecto a lo expuesto se debe tener en cuenta que consiste en satisfacer una necesidad de la organización mediante una búsqueda inicial con el fin de motivar al personal y fortalecer los procesos internos. En el contexto del reclutamiento externo, se busca ocupar una vacante con una persona que no forma parte del cuerpo de empleados de la empresa. Este proceso impacta a individuos actualmente desocupados o empleados en otras organizaciones, ya sean candidatos actuales o posibles.

En la tabla 2 se muestran las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo:

Tabla 2:

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.

<b>Tipos de reclutamiento</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Reclutamiento interno</b>	Es más económico Es más rápido Motiva a los empleados Aprovecha las inversiones en capacitaciones del personal.	Se pueden generar conflictos de intereses. El hecho de ascender a personal interno genera que no exista una diversificación de pensamientos.
<b>Reclutamiento externo</b>	Atrae nuevas experiencias a la organización. La empresa se actualiza con respecto al ambiente externo.	Es más tardado. Es más costoso Es menos seguro, los candidatos son desconocidos.

Nota: Elaboración propia basado en Villalba (2021).

## **EVOLUCIÓN DEL RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento de personal se originó en el siglo XIX, cuando el personal era tratado como máquina productiva. En el siglo XX se estableció la administración de personal y se crearon departamentos en las empresas privadas y gubernamentales. En América Latina, se legisló la administración de personal público en las que se reconocen los valores económicos, culturales y sociales. En países menos avanzados aún se presentan métodos alcaicos que los limitan a enfrentar retos y manejar adecuadamente el personal. A partir del siglo XXI, las empresas han tenido grandes cambios debido al ingreso de nuevas tecnologías de la información (TIC), esto generó el uso de fuentes de información para lograr captar los candidatos de forma más rápida (Rodríguez & Gutiérrez, 2020).

En los primeros modelos de reclutamiento (1.0 y 2.0), el enfoque estaba en los procesos y la planificación, más que en los resultados. Las organizaciones se centraban en publicar ofertas de empleo en buscadores de trabajo, con la esperanza de atraer a candidatos pasivos. En el

reclutamiento 3.0, el enfoque cambia a la atracción del mejor talento. Las organizaciones comienzan a considerar la marca empleadora, el marketing y la comunicación bidireccional con los candidatos. Esto implica un cambio en la gestión del talento humano, ya que se pasa de una visión pasiva a una visión activa. En el reclutamiento 4.0, el talento humano se considera una inversión, no un gasto. Las organizaciones se centran en el beneficio que aporta el talento humano a la empresa (Romero, 2023).

El reclutamiento de personal según Cantero (2021) y Aponte et al. (2023) ha tenido una evolución en el tiempo:

El reclutamiento 1.0 surge en la década de los 90, los procesos de selección eran complejos y lentos, tanto para los reclutadores como para los candidatos. En esta época, los currículums se entregaban en persona o por correo postal y las ofertas de empleo se publicaban en periódicos. Como consecuencia, los reclutadores tenían que organizar los currículums en carpetas físicas, lo que dificultaba la gestión de los procesos de selección. En paralelo, el uso de internet se extendía, pero las páginas web eran estáticas y no dejaban subir archivos adjuntos, comentar ni dar retroalimentación. Por ello, el reclutamiento se realizaba principalmente a través de bases de datos personales de las empresas (Aponte et al., 2023).

El reclutamiento 2.0 comenzó en el año 2000 con la era de información donde se introduce un método de selección de candidatos a través de Internet. Esta etapa está marcada por el auge de internet y el movimiento web 2.0, así como la inclusión de la telefonía móvil, que permitió un mayor alcance y difusión de ofertas laborales. Con la llegada de las redes sociales y portales de reclutamiento, los sitios web de contratación han brindado a los profesionales de recursos humanos acceso a una amplia gama de datos que hubieran sido imposibles de recopilar mediante métodos convencionales. El análisis de 2.0 con la utilización de herramientas y técnicas adecuadas sirvió para identificar certeramente si el candidato tenía el potencial suficiente para ocupar el puesto con un costo mínimo (Aponte et al., 2023).

El reclutamiento 3.0 se caracterizó por el auge de internet, las redes sociales y los teléfonos móviles. Estos avances permitieron que el reclutamiento se realizara de forma más eficiente y efectiva. En esta fase, los portales de empleo online se segmentaron para llegar a un público más específico. También surgieron blogs especializados y otras herramientas que facilitaron la gestión del reclutamiento. Además, el desarrollo de software específico para recursos humanos mejoró la gestión del proceso de reclutamiento y selección (Aponte et al., 2023). Las empresas deben trabajar para crear una marca empleadora atractiva que destaque sus valores, cultura y oportunidades de desarrollo profesional (Cantero, 2021).

El reclutamiento 4.0 es la evolución del reclutamiento 3.0. Se caracteriza por la importancia de la imagen de la marca, paralelamente para las empresas como para los candidatos. Actualmente, los candidatos suelen tener un perfil profesional en LinkedIn, así como un portafolio, blog o red social donde comparten su trayectoria, valía y aptitudes. Las empresas reconocen la relevancia de su imagen de marca y utilizan las redes sociales para atraer candidatos. En esta fase, las empresas han obtenido beneficios significativos, como un mayor acceso a candidatos, una optimización del tiempo y del dinero, y una mayor segmentación de las ofertas (Aponte et al., 2023).

El reclutamiento 5.0 es una nueva etapa en la que las de inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático (ML) y el aprendizaje profundo (DL) se utilizan para automatizar tareas, predecir el rendimiento y segmentar a los candidatos potenciales según sus características. El Big Data es utilizado para recopilar y analizar datos sobre los candidatos, lo que permite conocerlos mejor más allá de su currículum. La huella digital de los candidatos, es decir, la información que dejan en Internet, también se utiliza para evaluarlos. El teléfono móvil y el ordenador se han convertido en herramientas esenciales para los candidatos, ya que son los medios a través de los cuales participan en los procesos de reclutamiento (Cantero, 2021).



Es importante seguir ciertos pasos para el reclutamiento, como se muestra en la figura 1:

Figura 1:

Pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal.



Nota: Elaboración propia basada en Iglesias & Sánchez (2022).

## SELECCIÓN

El proceso de selección de personal es un proceso que permite a las organizaciones identificar y contratar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo. Este proceso se realiza a través de una serie de pasos, que incluyen la evaluación de las cualidades, habilidades, conocimientos y experiencia de los candidatos. Para las organizaciones la selección de personal es muy importante porque garantiza que los empleados cuenten con las habilidades y los conocimientos indispensables para desempeñar sus funciones de manera efectiva. También ayuda a las organizaciones a evitar contratar a candidatos que no sean adecuados para el puesto, lo que puede tener un efecto negativo en la productividad y satisfacción de los empleados (Suárez & Doménica, 2023).

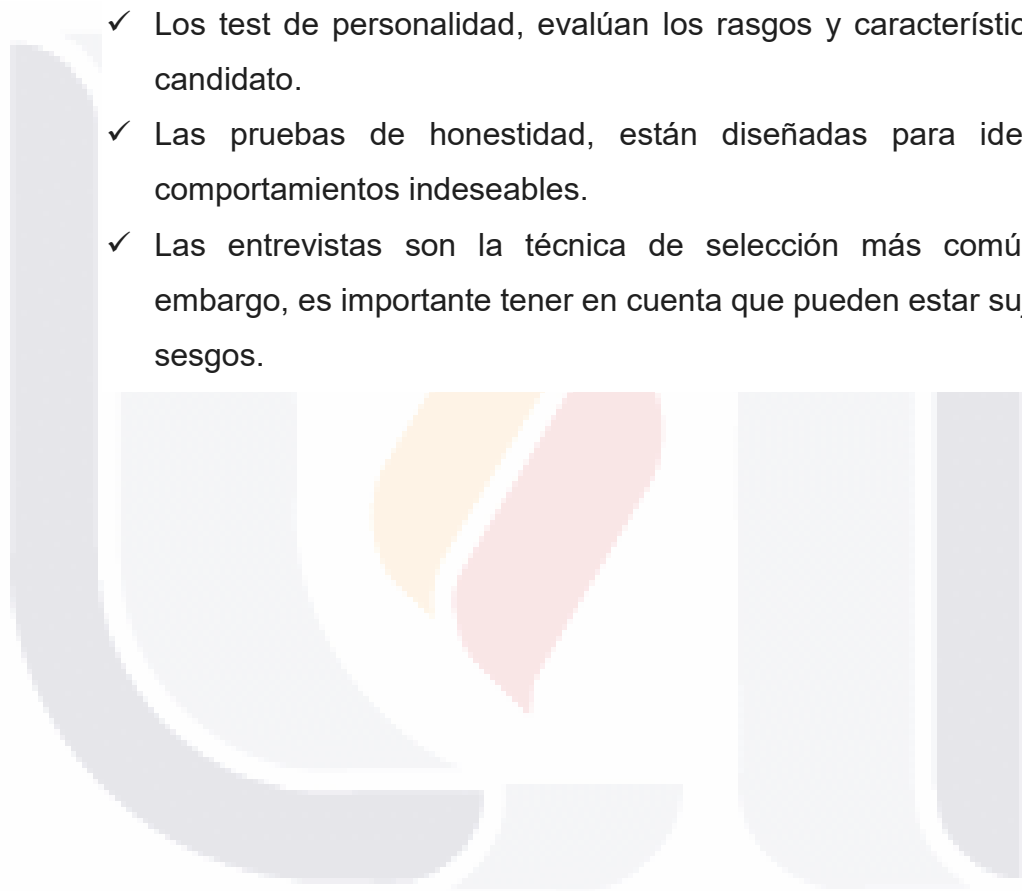
En una empresa el proceso de selección está sujeto a la toma de decisiones cruciales, que hará escoger el candidato más adecuado para ocupar un determinado puesto. Es un proceso que por su importancia debe formar parte de la política y los objetivos de la empresa, cada día las empresas demandan perfiles de puestos más específicos que sean adaptables a las circunstancias del mercado de trabajo. Por lo que es fundamental seleccionar a los miembros más adecuados para cubrir las expectativas ocupacionales de la empresa, esto implica lo importante que es el conocimiento tanto teórico como práctico (Arturo, 2019).

Rivera-Garcia (2019) define la selección de personal como el procedimiento por el cual una empresa evalúa y elige a los individuos más apropiados para ocupar una posición laboral determinada. Esta evaluación contempla las habilidades, conocimientos, experiencia y actitudes de los candidatos para comprobar su idoneidad respecto a los requisitos del cargo y su afinidad con la cultura y valores de la organización. La selección de personal implica escoger al individuo más adecuado para una posición laboral dentro de una empresa.

La selección de personal es un proceso clave en la gestión de recursos humanos de una organización. Consiste en la identificación y evaluación de candidatos para un puesto de trabajo específico, con el objetivo de encontrar al candidato más adecuado para satisfacer los requerimientos de la organización. Este proceso implica la comparación y análisis de los candidatos, tomando en cuenta sus habilidades, conocimientos, experiencia y personalidad, entre otros factores relevantes. La selección de personal se realiza por medio de varios procedimientos que son adecuados según la empresa, y donde se pone a consideración la toma de decisiones, características básicas del perfil del profesional de selección (Cerón, 2020).

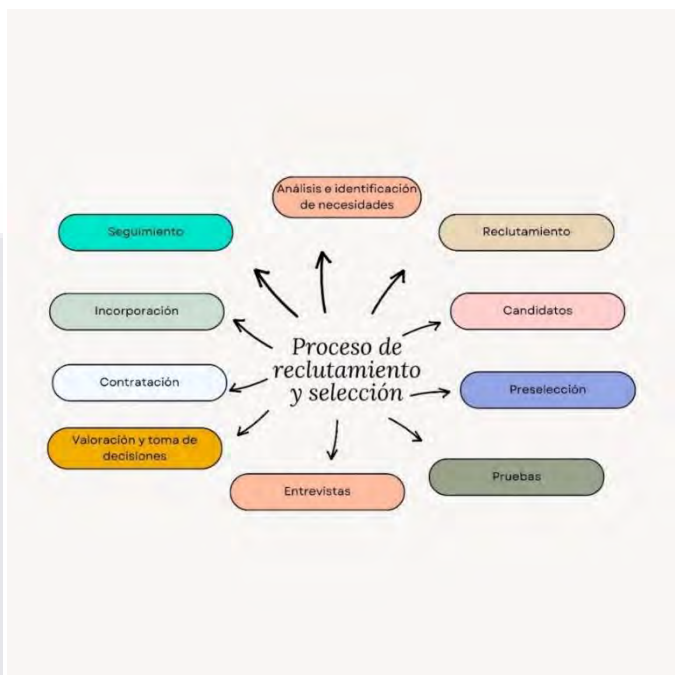
Durante el proceso de selección, se recurre a diversas técnicas que representan herramientas fundamentales para las empresas al buscar a los postulantes más apropiados para un puesto laboral. Según Gómez-Mejías et al. (2020) las más utilizadas son:

- ✓ Las cartas de recomendación, son una fuente valiosa de información sobre las habilidades y competencias del candidato, sin embargo, es importante comprobar las referencias para asegurarse de que son fiables.
- ✓ Los impresos de solicitud, proporcionan información de los antecedentes académicos y profesionales del candidato.
- ✓ Los test de capacidad, miden las habilidades y conocimientos del candidato en un área determinada.
- ✓ Los test de personalidad, evalúan los rasgos y características del candidato.
- ✓ Las pruebas de honestidad, están diseñadas para identificar comportamientos indeseables.
- ✓ Las entrevistas son la técnica de selección más común. Sin embargo, es importante tener en cuenta que pueden estar sujetas a sesgos.



En la figura 2 se muestran las fases del proceso de reclutamiento y selección son las siguientes:

Figura 2:  
Fases del proceso de reclutamiento y selección.



Nota: Elaboración propia basada en Solas (2019).

Después de realizar el análisis de identificación de necesidades en la empresa, el proceso de selección de personal se inicia con la fase de reclutamiento, en la que se identifican y se preseleccionan a los candidatos elegibles para el puesto. Se realizan pruebas para evaluar las habilidades, aptitudes y conocimientos del candidato, en función de esto, las preguntas de la entrevista se adaptarán para evaluar los aspectos más relevantes del candidato, para proceder a la toma de decisiones y a la valoración de los postulantes, y se selecciona al candidato que mejor se ajuste al perfil del puesto para continuar con la contratación del candidato, esta incluye la firma del contrato laboral y su incorporación a la empresa, se introduce a la cultura de la empresa y se realiza un seguimiento para evaluar su desempeño y satisfacción(Solas, 2019).

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

El autor Rivera-Garcia (2019) define la capacitación y desarrollo como una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa y permitir la adaptación a los cambios, tanto internos como externos, de la organización. Además, la capacitación es un método efectivo para aportar beneficios a los individuos, a la empresa y a los clientes. También menciona que la capacitación facilita a los trabajadores adquirir mayores capacidades, conocimientos y destrezas que mejoran sus habilidades para realizar exitosamente sus labores.

La capacitación y el desarrollo son dos elementos fundamentales en la gestión de recursos humanos de una organización. La capacitación se refiere a la adquisición de habilidades y conocimientos específicos para mejorar el desempeño laboral de los empleados, el desarrollo se concentra en el crecimiento personal y profesional de los empleados a largo plazo. Ambos aspectos son importantes para mejorar la productividad y eficiencia de la organización, así como para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. La capacitación y el desarrollo pueden llevarse a cabo a través de diferentes métodos, como cursos de formación, talleres, programas de mentores, entre otros (Cerón, 2020).

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un procedimiento para valorar la labor de un empleado en su cargo actual y su proyección para el futuro. Constituye una función fundamental en cualquier entidad, pues proporciona retroalimentación individual y permite comprender en detalle las habilidades y áreas de mejora del trabajador. Sus ventajas incluyen la mejora del reclutamiento a través de la retroalimentación de las políticas de recompensa basadas en el mérito, la toma de decisiones respecto a asignaciones, rotaciones o transferencias, identificación de necesidades de formación y desarrollo, detección de errores en el diseño del puesto y la capacidad de identificar aspectos externos, como conflictos familiares,

problemas de salud o financieros, para brindar apoyo dentro de la organización (Medina, 2018).

El proceso de evaluación del desempeño es aquel que mide y evalúa el rendimiento de los empleados en su trabajo. Este proceso se utiliza para identificar fortalezas y debilidades en el desempeño laboral de los empleados, y para establecer objetivos y planes de mejora, La evaluación del desempeño también puede ser utilizada para tomar decisiones sobre promociones, aumentos salariales y otros aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos en la empresa. Es una herramienta importante para mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados en las organizaciones empresariales (Armijos et al., 2019).

Según Gómez-Mejías et al.(2020) la evaluación del desempeño es un proceso que consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los empleados de una organización. La identificación implica definir los objetivos y las responsabilidades del puesto de trabajo, así como los criterios de evaluación. La medida consiste en hacer una evaluación del rendimiento del empleado en relación con los objetivos y responsabilidades establecidas. La gestión es la encargada de utilizar los resultados de evaluación para tomar decisiones sobre el desarrollo del empleado.

### **COMPENSACIÓN/REMUNERACIÓN**

La compensación y la remuneración son dos términos relacionados con la remuneración que se da a los empleados por su trabajo en una empresa. La compensación se refiere a la totalidad de los beneficios que recibe un empleado por su trabajo, incluyendo el salario, los beneficios sociales y cualquier otro tipo de compensación que pueda recibir. Por otro lado, la remuneración se refiere específicamente al salario que recibe un empleado por su trabajo. En resumen, la compensación es un término más amplio que incluye la remuneración, mientras que la remuneración se refiere específicamente al salario que recibe un empleado(Armijos et al., 2019).

Medina (2018) define la compensación como la retribución o recompensa que recibe un trabajador por su trabajo contribución en una organización.

Esta retribución puede ser monetaria o no monetaria y puede incluir elementos como salario base, incentivos, beneficios, prestaciones de ley, entre otros. La compensación no solo se limita a un pago o remuneración, sino que también puede incluir un plan de beneficios que buscan otorgar una compensación justa al trabajo de las personas y satisfacer sus necesidades, brindar oportunidades de crecimiento, evitar la deserción de grandes talentos y potencializar el factor motivacional.

La compensación se refiere al conjunto de beneficios monetarios y recompensas tangibles que un empleado recibe como resultado de su desempeño en la empresa, siendo el total de reconocimientos que el empleado obtiene por su trabajo. Se compone de diversos elementos: la compensación directa, indirecta o no financiera o extrínseca. La compensación directa consiste en pagos monetarios directos, como el salario base, que es una cantidad fija que depende del tiempo trabajado y la posición ocupada. La compensación indirecta está relacionada con los beneficios y servicios que el empleado recibe por ser parte de la organización. Mientras, que la compensación no financiera o extrínseca abarca aspectos intangibles, como la satisfacción del empleado (De la Calle & Urbina de Ortiz, 2018).

### **2.3 AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Una agencia de reclutamiento y selección es una empresa especializada en ayudar a otras organizaciones a encontrar y seleccionar a los candidatos más adecuados para sus puestos de trabajo vacantes. Estas agencias trabajan en estrecha colaboración con las empresas para comprender sus necesidades de personal y, a continuación, utilizan diversas técnicas de reclutamiento para atraer a los candidatos adecuados. Una vez que se han identificado los candidatos, la agencia de reclutamiento y selección se encarga de evaluarlos y seleccionar a los más adecuados para el puesto. Estas agencias pueden ser públicas o privadas y ofrecen una variedad de servicios, como la publicación de anuncios de empleo, la evaluación de candidatos y la selección de personal (I. A. Pérez, 2022).

Las agencias gubernamentales y sin fines de lucro desempeñan un papel esencial en la intermediación laboral a nivel estatal. El Banco Nacional de Empleo, por ejemplo, es una plataforma computarizada que permite a los asesores de las agencias estatales informar sobre vacantes no solo en su área local, sino también en otras regiones, ampliando así las posibilidades de empleo para los aspirantes. Aunque estas agencias son una fuente crucial de trabajadores, existen experiencias diversas entre los empleadores al interactuar con ellas, debido a sus distintas prácticas y resultados percibidos. Las agencias públicas funcionan como un recurso valioso al proporcionar candidatos cualificados a las empresas, facilitando así la evaluación de las habilidades de los aspirantes para un puesto laboral (I. A. Pérez, 2022).

Por otro lado, las agencias de empleo privadas también desempeñan un papel significativo en la selección de personal para cumplir roles administrativos, de oficina y de gestión. A diferencia de las agencias públicas, estas entidades cobran tarifas a los solicitantes que son colocados en empleos, siguen las tarifas establecidas por las leyes estatales. En su mayoría, son empleos con "pago de tarifas", donde el empleador asume los costos de reclutamiento. Este enfoque se considera una estrategia efectiva para atraer a profesionales que ya están empleados, pero que podrían considerar nuevas oportunidades si no tuvieran que pagar tarifas adicionales. Este método permite un acceso más amplio a candidatos calificados que de otro modo podrían no estar tan dispuestos a buscar nuevas oportunidades laborales (I. A. Pérez, 2022).

### **2.3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA**

La empresa es un elemento esencial en la economía, es el sitio donde se elaboran los bienes y servicios indispensables para la sociedad. Se caracteriza como un sistema donde individuos o grupos llevan a cabo una serie de actividades relacionadas con la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, dentro de un marco social definido. Actúa como un agente económico con su propia autonomía y responsabilidades, con capacidad para realizar actividades productivas (López et al., 2018).



### **2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS**

Una empresa es una entidad que produce bienes o servicios para responder a las necesidades de los consumidores. Es una entidad económica que transforma los recursos en productos o servicios que se ofrecen en el mercado y utiliza factores de producción para generar valor. Estas pueden clasificarse según su tamaño, sector de actividad, forma jurídica o propiedad. Las empresas pueden ser de producción de bienes o servicios, son creadas para cumplir con las expectativas de los clientes, están organizadas para coordinar los factores productivos y maximizar la eficiencia, tienen objetivos económicos, como la obtención de beneficios, o sociales, como la creación de empleo y deben ser rentables para sobrevivir en el mercado (Mero-Vélez, 2018).

### **2.3.3 TIPOS DE EMPRESA**

Las empresas se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios, como su actividad económica, su tamaño o su forma jurídica. Su clasificación es importante para el proceso de planificación empresarial, ya que cada tipo de empresa tiene sus propias características y necesidades (López et al., 2018). Se pueden clasificar según diferentes criterios por su tamaño se pueden clasificar en microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYMES) y grandes empresas. Por su sector de actividad se clasifican en empresas industriales, empresas de servicios, empresas comerciales y empresas de turismo. Por su forma jurídica pueden ser empresas individuales, empresas colectivas y empresas societarias. Por su propiedad pueden ser empresas públicas, empresas privadas y empresas mixtas (Mero-Vélez, 2018).

### **2.3.4 DIFERENCIA ENTRE EMPRESA Y ORGANIZACIÓN**

La diferencia entre empresa y organización es que la empresa es un tipo de organización que tiene un objetivo económico, como la obtención de beneficios. Una organización es una agrupación de individuos que colaboran conjuntamente para lograr un propósito compartido, ya sea de

índole económico o social. En el caso de las empresas, el objetivo común es la obtención de beneficios económicos. La organización se enfoca en la manera en que está estructurada y cómo funciona para alcanzar sus metas. En el caso de las empresas, la organización se encarga de coordinar los recursos y las actividades necesarios para producir bienes o servicios que puedan ser vendidos en el mercado con un beneficio (Mero-Vélez, 2018).

### **2.3.5 AGENCIAS DE RECURSOS HUMANOS**

Según DeCenzo et al. (2016), una agencia de recursos humanos es una empresa que brinda servicios de gestión de recursos humanos a otras empresas. Estos servicios pueden incluir la selección de personal, la formación, la evaluación del desempeño, la gestión de nóminas, etc. Estas agencias pueden ser una buena opción para las empresas que buscan externalizar sus funciones de recursos humanos, lo que les permite centrarse en sus actividades principales y mejorar su eficiencia. Las agencias de recursos humanos pueden ser especializadas en un sector o tipo de trabajo específico, o pueden ofrecer servicios generales a empresas de diferentes sectores.

### **2.3.6 FUNCIONES DE LAS AGENCIAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las funciones de las agencias de recursos humanos se pueden clasificar en dos funciones principales, el personal y la gestión. Las funciones relacionadas con el personal son aquellas que se centran en la provisión de personal a las empresas clientes, incluyen la selección de personal, la evaluación del desempeño, la gestión de nóminas, la retribución, la formación y desarrollo, las relaciones laborales, la cultura y el clima organizacional. Las funciones relacionadas con la gestión son la consultoría, los informes y análisis, y los servicios de tecnología. Estas funciones pueden variar según la empresa y el tipo de servicio que brinde (DeCenzo et al., 2016).

## 2.4 LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS AGENCIAS DE RECURSOS HUMANOS.

El surgimiento de la inteligencia artificial fue un proceso complejo, se tomó un siglo completo para establecer un medio propicio para su desarrollo. Su evolución dependió significativamente de la contribución de numerosos científicos, así como de profesionales de las matemáticas, lógica e informática entre otros campos. En la actualidad resulta desafiante encontrar a personas que no conozcan del término “IA”, aunque es probable que muchos no sepan su significado. Además es raro encontrar entornos donde la IA no se utilice en lo absoluto(L. Serrano, n.d.).

La inteligencia artificial (IA) se utiliza cada vez más en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esta tecnología tiene una serie de ventajas, como la capacidad de seleccionar a los candidatos de forma justa y precisa, superar el obstáculo del desajuste cultural y detectar características de personalidad y destrezas cognitivas, puede detectar rasgos de personalidades y habilidades cognitivas de los candidatos y compararlos con los mejores empleados de la empresa para identificar los factores que contribuyen al éxito. Sin embargo, la IA no es perfecta y la supervisión humana sigue siendo importante para captar algunas habilidades intangibles y tomar decisiones acertadas(Iglesias & Sánchez, 2022).

La inteligencia artificial (IA) está transformando los procesos de selección de personal. Antes de la pandemia de COVID-19, la digitalización y la automatización ganaron terreno en este ámbito, pero la pandemia hizo que este proceso se acelerara. En el ámbito empresarial uno de los usos que tiene la IA es para automatizar las tareas de reclutamiento inicial de candidatos, liberan a los profesionales de recursos humanos para que se centren en tareas más complejas y estratégicas. Estos sistemas de inteligencia artificial pueden interpretar grandes conjuntos de datos, como currículums, perfiles en redes sociales y evaluaciones, para identificar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo(Cantero, 2021).

Los profesionales encargados de implementar y gestionar las TIC en los procesos de contratación deben tener habilidades y conocimientos en tecnología de la información y la comunicación, de la misma manera, en recursos humanos y psicología. También deben ser capaces de encontrar un equilibrio entre el uso de herramientas tecnológicas y la interacción humana en el proceso de selección. Además, deben estar actualizados en las últimas tendencias y avances en tecnología y ser capaces de proteger la información personal y sensible de los candidatos durante el proceso de selección (Iglesias & Sánchez, 2022).

La inteligencia artificial se usa para mejorar la precisión de los procesos de selección. Estos algoritmos pueden identificar patrones que los humanos pueden pasar por alto, lo que permite evitar contrataciones fallidas. Además, puede ayudar a las empresas a retener el talento, predice cuando un empleado está descontento o a punto de abandonar la empresa. La IA cambió la forma en que las empresas seleccionan a su personal, en el futuro, es probable que se utilice de forma aún más generalizada en este ámbito, automatizar aún más las tareas para mejorar la exactitud y la eficacia de los procesos de selección (Cantero, 2021).

### **LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO.**

El proceso de reclutamiento es la búsqueda de personas que cumplan con los requisitos necesarios para un puesto de trabajo en una empresa. Tradicionalmente, este proceso se realizaba de forma presencial, pero la pandemia de COVID-19 ha llevado al aumento del reclutamiento online. La IA puede automatizar muchas de las tareas del reclutamiento, como la selección de candidatos, la búsqueda de candidatos y la realización de entrevistas. Esto puede ayudar a las empresas a ahorrar tiempo, reducir sesgos y mejorar la eficiencia del reclutamiento (Villón, 2022).

## **Algunas de las herramientas de inteligencia artificial aplicadas en los procesos de reclutamiento y selección:**

### **Chatbots**

Los chatbots son programas diseñados para emular una conversación humana, son sistemas programados para interactuar y responder de manera específica. En el ámbito de la selección de personal, se emplean ampliamente para analizar palabras, sinónimos y proporcionar respuestas a preguntas frecuentes hechas por candidatos, de manera que puedan responder automáticamente cuando detectan dichas consultas. Entre las principales funciones que desempeñan en la selección de personal están la interacción con los candidatos, segmenta y recopilan información de los postulantes, realizan el seguimiento de las solicitudes de empleo, coordinan entrevistas con los candidatos a través de correos electrónicos, mensajes de texto o plataformas de redes sociales y pueden llevar a cabo la entrevista inicial (Cantero, 2021).

Sin embargo, Cantero (2021) menciona algunas desventajas que tiene el uso de los chatbots:

- ✓ Cuando están basados en reglas pueden ser limitados en su capacidad para responder a las consultas complejas.
- ✓ No pueden proporcionar el mismo nivel de empatía que un agente humano.
- ✓ Algunos usuarios pueden no sentirse cómodos al interactuar con un chatbot porque no les genera confianza.

Según Cantero (2021) menciona que de los chatbots ayudan a las empresas a atraer más candidatos y mejorar la experiencia de los mismos durante el proceso de contratación. Un caso destacado de chatbot en el ámbito de los recursos humanos es el Sargento Estrella del Ejército de EE.UU. este asistente virtual durante su trayectoria respondió más de 11

millones de preguntas, lo cual equivale a la carga laboral de 55 reclutadores.

### **Vídeo entrevistas**

Las video entrevistas son video llamadas en las que los candidatos interactúan con un sistema de inteligencia artificial, las cuales sirven para evaluar las respuestas de los candidatos lo que puede ayudar a los reclutadores a tomar mejores decisiones. La determinación de las organizaciones y de los postulantes por superar las limitaciones de la distancia geográfica, así como la influencia de la pandemia COVID-19, incrementó de manera notable la utilización de procesos de selección a través de videoconferencias (Cantero, 2021).

Dentro de estas encontramos las entrevistas en línea por video operan de manera similar a las entrevistas tradicionales en persona, se diferencian en el uso de dispositivos electrónicos en tiempo real. En las entrevistas asincrónicas, los candidatos graban sus respuestas a preguntas predefinidas y luego la cargan a una plataforma digital. También existen otras opciones, como entrevistas por correo electrónico o entrevistas con chatbots. El reconocimiento facial en el contexto de la selección de personal se utiliza para evaluar las reacciones emocionales de los candidatos durante una entrevista. Para ellos, el sistema se basa en una serie de características predeterminadas que indican el nivel de sinceridad, entusiasmo y otros rasgos del candidato (Cantero, 2021).

### **Sistemas de seguimiento o Applicant tracking system**

Los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) son software que automatizan las tareas del proceso de selección de personal. Estos sistemas permiten a las empresas gestionar las solicitudes de empleo, los currículos, las entrevistas y otras tareas relacionadas con la contratación. Estos sistemas le permiten al reclutador emplear términos clave como profesión, habilidades o experiencia, implica el procesamiento, la interpretación y la búsqueda de coincidencias en distintos perfiles para

identificar al candidato que mejor se adapte al puesto. Además, establecen conexiones entre conceptos similares cuando las palabras clave están implícitas (Cantero, 2021).

### **Funciones principales:**

Las soluciones de gestión del talento facilitan la búsqueda de candidatos cualificados a través de diferentes canales, como redes sociales o motores de búsquedas. También permiten filtrar candidatos mediante el uso de palabras claves específicas y de esta manera seleccionar a los más idóneos para el puesto. Además, almacenan todas las solicitudes recibidas por la empresa, proporcionan información sobre el estado de cada candidatura. En el caso de empresas que tienen sedes en diferentes países, estas soluciones permiten conocer los perfiles necesarios en cada ubicación y el estado de las candidaturas correspondientes (Cantero, 2021).

### **Los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) también tienen algunas desventajas, entre las que se incluyen (Cantero, 2021):**

- ✓ La implementación y el mantenimiento de un ATS pueden ser costosos.
- ✓ Los ATS suelen ser complejos de implementar y utilizar.
- ✓ Los ATS pueden estar sesgados, lo que puede llevar a la discriminación en el proceso de selección.

### **Amelia**

Amelia es un programa de inteligencia artificial conversacional creado por la compañía estadounidense Digital Workface.ai y fue lanzado en enero de 2020. Se destaca como el software más avanzado en su categoría en el mercado, ya que tiene la capacidad de llevar a cabo tareas de manera autónoma y trabajar con inteligencia emocional. Cuenta con cuatro tipos de memoria: semántica, episódica, de procesos y afectiva, lo que le permite tomar decisiones de manera autónoma. Proporciona una experiencia de

interacción humana altamente realista en términos de tono, conversación, expresión, emoción y comprensión. Gracias a su inteligencia afectiva y análisis de sentimientos, Amelia permite responder apropiadamente a los sentimientos y la personalidad de cada usuario. Amelia se emplea como una "empleada digital" capaz de realizar entrevistas y resolver consultas de los empleados (Cantero, 2021).

**Sin embargo, también tiene algunas desventajas, que incluyen:**

- ✓ Amelia es un software caro, tanto para adquirir como para mantener.
- ✓ Puede ser complejo de implementar y utilizar.
- ✓ Puede estar sesgado, lo que puede llevar a la discriminación.

**Elenius, the recruiter**

Elenius the Recruiter es un robot de inteligencia artificial creado por la empresa hispano-israelita Jacobson. Este robot utiliza algoritmos innovadores para predecir la conducta de los aspirantes a un puesto de trabajo. Elenius no requiere de currículum ni entrevistas, ya que toda la información se obtiene de una red social creada por Jacobson (Cantero, 2021).

La red social de Elenius permite a cualquier persona inscribirse gratuitamente y realizar un test de personalidad llamado ADNe. Este test analiza las respuestas emocionales y las afinidades de los candidatos en relación con las responsabilidades laborales, posiciones a ocupar y empresas para las que trabajar. Por otro lado, las organizaciones deben completar la evaluación de ADNcr. Este test genera un rango de compatibilidad para proceder a cubrir un puesto de trabajo. Elenius automatiza el proceso de selección y compara la información derivada de los requisitos del puesto, el ADNcr y el ADNe de los candidatos. En cuestión de segundos, Elenius identifica qué candidatos son adecuados y cuáles no



lo son para el puesto. Posteriormente, esta información se comunica a la empresa para que tome las decisiones correspondientes (Cantero, 2021).

Si bien Elenius ofrece una serie de ventajas, como la eficiencia y la objetividad, también tiene algunas desventajas, que incluyen:

- ✓ Los algoritmos de Elenius pueden no ser precisos en todos los casos. El comportamiento humano es complejo y puede ser difícil de predecir.
- ✓ Sus algoritmos pueden estar sesgados, lo que suele llevar a la discriminación.
- ✓ Los datos personales de los candidatos se almacenan en la red social de Elenius, lo que plantea problemas de privacidad y seguridad.

### **Gamificación**

La gamificación es una técnica que utiliza elementos de juego en contextos no lúdicos, como la selección de personal. Esta técnica permite medir las competencias profesionales de los candidatos a través de juegos personalizados. En estos juegos, los candidatos interactúan con el sistema inteligente, que evalúa sus reacciones y decisiones para detectar sus habilidades naturales y su predisposición para desarrollar determinadas competencias(Cantero, 2021).

#### **La gamificación tiene como desventajas:**

- ✓ La gamificación puede ser costosa de implementar y mantener.
- ✓ Es compleja de diseñar y desarrollar.
- ✓ Los juegos pueden estar sesgados, lo que lleva a la discriminación.
- ✓ Los juegos pueden ser adictivos, y tener consecuencias negativas para los usuarios.

## **Plataformas de empleos que tienen incluidas herramientas de inteligencia artificial (IA).**

### **LinkedIn**

LinkedIn, la red profesional más grande del mundo, ha implementado varias herramientas basadas en IA para facilitar el proceso de reclutamiento. Utiliza algoritmos que analizan grandes cantidades de datos de perfiles de usuarios, sus habilidades, experiencias y actividades, lo que permite a las empresas identificar candidatos potenciales de manera más eficiente. Entre las funciones destacadas se encuentran las siguientes (LinkedIn, 2021):

- ✓ LinkedIn Recruiter, esta herramienta ayuda a los reclutadores a buscar, identificar y contactar candidatos de manera automatizada. La IA de LinkedIn analiza los perfiles de los usuarios y genera recomendaciones personalizadas en función de las descripciones de los puestos y las búsquedas anteriores de la empresa.
- ✓ LinkedIn Talent Insights, a través de la recopilación y análisis de datos a nivel global, esta herramienta permite a las empresas obtener información estratégica sobre el talento disponible, identifica tendencias de mercado, habilidades demandadas y ubicaciones geográficas óptimas para la contratación.

El uso de IA en LinkedIn también permite automatizar el proceso de selección, clasifica a los candidatos según su adecuación a los puestos vacantes, y facilita la búsqueda proactiva de talento. Como resultado, las empresas pueden reducir el tiempo y los costos asociados con la contratación.

### **Indeed**

Indeed, una de las plataformas de empleo más populares a nivel global, también ha integrado IA en sus procesos para optimizar tanto la búsqueda de candidatos como la experiencia de los usuarios. Entre sus principales aplicaciones de IA destacan (Indeed, 2020):

- ✓ Indeed Resume Search, a través de algoritmos de IA, esta herramienta permite a los reclutadores buscar y clasificar rápidamente miles de currículums de candidatos, filtra por habilidades, experiencia y otros criterios específicos. La IA de Indeed facilita la identificación de los candidatos más adecuados y acelera significativamente el proceso de reclutamiento.
- ✓ Entrevistas automatizadas, Indeed ofrece la posibilidad de programar y realizar entrevistas automatizadas, donde los candidatos pueden responder preguntas predefinidas por el reclutador, lo que permite evaluar a los postulantes de manera eficiente sin la necesidad de interacción directa en las primeras etapas.
- ✓ Recomendaciones de empleo personalizadas, la plataforma utiliza IA para sugerir a los usuarios oportunidades laborales que coinciden con su perfil y experiencia. Esto no solo mejora la experiencia del candidato, sino que también asegura que las empresas reciban postulaciones de candidatos más calificados y relevantes para el puesto.

### **Evaluación de habilidades blandas y personalidad con IA**

La evaluación de habilidades blandas y rasgos de personalidad mediante inteligencia artificial (IA) ha revolucionado los procesos de selección de personal, al proporcionar herramientas innovadoras para analizar características intangibles en los candidatos. Estas habilidades, que incluyen la empatía, la comunicación y la capacidad de trabajo en equipo, son cada vez más valoradas en los entornos laborales. Investigaciones recientes han demostrado cómo la IA puede identificar estas competencias a partir de datos no estructurados, como los presentes en redes sociales.

La evaluación de habilidades blandas mediante inteligencia artificial (IA) ha ganado relevancia en los procesos de selección de personal a nivel mundial. Diversas empresas y plataformas están implementando tecnologías avanzadas para identificar y medir competencias como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo.

**Implementaciones destacadas:**

La empresa Central Test ha optimizado su programa de Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP) utilizando modelos de IA generativa, como ChatGPT, para analizar entrevistas en video diferido. Este enfoque permite evaluar las habilidades blandas de los candidatos a partir del contenido generado durante las entrevistas, lo que puede mejorar la precisión en la selección de personal (Test, 2024).

Alkymetrics ha desarrollado herramientas basadas en IA para identificar y medir competencias blandas en candidatos. Estas soluciones analizan diversos datos para evaluar habilidades como la comunicación y la resolución de problemas, optimizando los procesos de contratación(Alkymetrics, 2024).

El simulador SimSkills de juego de roles utiliza IA para desarrollar el liderazgo y las habilidades blandas de las personas.El modelo de IA está programado para analizar el comportamiento de los participantes y brindar orientación personalizada para mejorar en áreas específicas(SimSkills, 2024).

**Beneficios de la IA en la evaluación de habilidades blandas:**

**Objetividad y Precisión:** La IA permite una evaluación más objetiva y detallada de las competencias, reduce el impacto de sesgos inconscientes y proporciona una valoración profunda de habilidades técnicas y cognitivas.

**Eficiencia en Procesos de Selección:** La automatización de la evaluación inicial de grandes volúmenes de candidatos agiliza la selección, permitiendo a los reclutadores enfocarse en perfiles más cualificados(Gisell.ai, 2024).

**Análisis Predictivo:** La IA puede predecir el desempeño futuro de un candidato basándose en sus cualidades interpersonales, mejorando la calidad de las contrataciones(Gisell.ai, 2024).

### **Análisis de redes sociales**

Estudios recientes han explorado cómo los algoritmos de aprendizaje automático tienen la capacidad de analizar perfiles de redes sociales para predecir habilidades blandas y rasgos de personalidad. Un artículo publicado por Segalin et al. (2022) encontró que plataformas como Instagram proporcionan información valiosa para evaluar características como la extraversión, la apertura a nuevas experiencias y la responsabilidad, utilizan el contenido compartido, el lenguaje empleado y las interacciones con otros usuarios. Este enfoque permite a los reclutadores comprender mejor las cualidades personales de los candidatos y mejorar la precisión de las decisiones de contratación.

### **Beneficios de evaluar habilidades blandas con IA.**

Objetividad en la evaluación:

La IA reduce el impacto de los sesgos cognitivos en la evaluación, permite análisis objetivos basados en patrones de datos en lugar de percepciones subjetivas (Schmidt et al., 2023).

Eficiencia en procesos de selección:

Herramientas automatizadas permiten evaluar a un gran número de candidatos en un tiempo significativamente menor, optimizan los procesos de selección.

Predicción del desempeño futuro:

Los algoritmos pueden correlacionar rasgos de personalidad con métricas de desempeño laboral, esto ayuda a las empresas a identificar candidatos con mayor probabilidad de éxito en sus roles.

Estas herramientas basadas en IA han demostrado ser esenciales para las empresas que buscan aumentar la eficiencia de sus procesos de reclutamiento y selección. La automatización de tareas repetitivas y el análisis avanzado de datos permiten a los reclutadores centrarse en tareas

más estratégicas, como la interacción directa con los candidatos y la mejora de la cultura organizacional(J. García-Chuqui, 2023).

## **DESAFÍOS Y CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Según el autor Suárez & Doménica ( 2023) el uso de la IA en los procesos de reclutamiento proporciona una serie de ventajas, entre las que se puede mencionar:

- ✓ La eficacia, ya que la IA puede automatizar tareas repetitivas, como la selección de currículos y la programación de entrevistas, lo que permite a los reclutadores centrarse en tareas más estratégicas.
- ✓ La experiencia del candidato, la IA puede proporcionar una experiencia más personalizada y eficiente a los solicitantes de empleo, por ejemplo, mediante el uso de chatbots para dar respuesta a los clientes de forma automática
- ✓ En la toma de decisiones, ya que la IA puede analizar datos de diversas fuentes para identificar a los candidatos más destacados para un puesto concreto.
- ✓ La IA ayuda a reducir el sesgo inconsciente en el proceso de contratación.
- ✓ La automatización de tareas repetitivas supone un ahorro de costes para las empresas.

Suárez & Doménica ( 2023) también menciona en su investigación alguna de las desventajas del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección, entre las que destacan:

- ✓ La IA puede tener ausencia de empatía y el toque personal asociado a la interacción humana. Esto es un problema para los candidatos que buscan un proceso de contratación más personalizado.
- ✓ Los algoritmos de IA pueden estar sesgados, lo que lleva a la discriminación de ciertos grupos de candidatos.

- ✓ Los sistemas de IA pueden tener dificultades para comprender y procesar currículos no estándar o identificar cualidades únicas que hacen que un candidato sea adecuado para un puesto.
- ✓ Los procesos de toma de decisiones de los sistemas de IA pueden ser difíciles de entender, lo que genera desconfianza en los candidatos.
- ✓ La implementación de un sistema de reclutamiento electrónico impulsado por IA puede ser costosa.
- ✓ Algunos reclutadores pueden resistirse a utilizar la IA, por miedo a perder su trabajo o a que la tecnología les haga menos eficientes.

Sobre el uso de la IA en los procesos de reclutamiento Suárez & Doménica ( 2023) plantea una serie de retos que aún no se han abordado por completo. Estos retos incluyen:

- ✓ Garantizar la equidad y evitar los sesgos
- ✓ Es importante asegurar la confidencialidad y privacidad de los datos personales recopilados durante el proceso de contratación.
- ✓ Los sistemas de IA pueden cometer errores o producir resultados inexactos.
- ✓ El uso de la IA en el proceso de contratación plantea cuestiones éticas sobre su efecto en los puestos de trabajo, la privacidad y los derechos individuales.
- ✓ La integración de los sistemas de IA con los sistemas y procesos de RRHH existentes puede ser un reto.
- ✓ Es muy importante que los sistemas de IA sean transparentes y explicables para mantener la confianza y la responsabilidad.

Aunque estas herramientas son prometedoras, plantean desafíos éticos y legales. El uso de información de redes sociales debe cumplir con normativas de privacidad y protección de datos, como el GDPR en Europa.

Además, es crucial garantizar la transparencia en los algoritmos utilizados y evitar sesgos discriminatorios en los modelos de IA (Raji & Buolamwini, 2022).

### **Normativas legales**

En el contexto del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal, es fundamental incorporar el marco normativo legal como eje rector de las recomendaciones y estrategias propuestas. Esto no solo garantiza el cumplimiento de las leyes vigentes, sino que también promueve la transparencia, equidad y confianza en los procesos automatizados, así como fortalecer la reputación de la agencia de capital humano ADN Talent.

### **Aspectos clave de la normatividad legal**

#### **1. Protección de datos personales:**

La Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP) en México regula el manejo de datos personales, garantiza que la información de los candidatos sea recopilada, procesada y almacenada con pleno respeto a su privacidad. ADN Talent debe asegurar que los sistemas de IA cumplan con esta legislación, aplicar políticas claras sobre el uso, almacenamiento y protección de los datos personales (México, 2010).

#### **2. No discriminación y equidad:**

La ley federal para prevenir y eliminar la discriminación establece que todos los procesos de selección deben garantizar igualdad de oportunidades, sin sesgos relacionados con género, edad, origen étnico u otros factores. Es imprescindible que los algoritmos de IA sean calibrados y auditados regularmente para evitar sesgos que puedan influir negativamente en las decisiones de selección (México, 2003).



### 3. Responsabilidad en Decisiones Automatizadas:

Las recomendaciones sobre el uso de IA deben incluir lineamientos sobre la supervisión humana en las decisiones automatizadas. La legislación internacional, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea, destaca la importancia de garantizar que los candidatos puedan comprender cómo las decisiones automatizadas afectan sus resultados y que tengan acceso a mecanismos de apelación (Europa, 2016).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

### 3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El buen funcionamiento de los procesos de reclutamiento y selección en la empresa trae grandes beneficios, un equipo de trabajo eficiente contribuye a una mayor productividad, reducción de los costos de las contrataciones y mejorar la satisfacción de los clientes. La incorporación de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) a estos procesos, ha liberado de tiempo a los reclutadores para centrarse en tareas más estratégicas, como la mejora de las relaciones con los candidatos y el desarrollo de una cultura de contratación positiva. El presente estudio de caso práctico llevado a cabo en la empresa ADN Talent en Zacatecas tiene como objetivo analizar las percepciones sobre el uso de la IA en la gestión de reclutamiento y selección de personal, este estudio es de naturaleza exploratoria, descriptiva, inductiva, con un diseño transversal y un enfoque cualitativo.

Al ser exploratorio el estudio se centra en investigar un área específica como es el contexto de la empresa ADN Talent que no ha sido previamente estudiado con el objetivo de identificar percepciones sobre los beneficios, desafíos y limitaciones del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Se busca explorar las formas en que la IA puede afectar dichos procesos y así proporcionar una base para futuros estudios más detallados. A partir de los datos recopilados la naturaleza inductiva busca identificar patrones y desarrollar conclusiones y una teoría sobre las

percepciones que se tienen acerca del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Este enfoque permite que los hallazgos surgen directamente de los datos recopilados, en lugar de probar hipótesis preestablecidas (Hernández-Sampieri, 2014).

El estudio también es descriptivo porque se dedica a describir detalladamente el funcionamiento actual de los procesos de reclutamiento y selección en la empresa, así como las percepciones sobre el uso de herramientas de IA en estos procesos. Se busca proporcionar una visión clara y comprensiva de cómo se lleva a cabo estas actividades y qué cambios se observan debido a la incorporación de la IA, destaca los beneficios, desafíos y limitaciones percibidas por los trabajadores, no busca establecer relaciones causales entre variables (Hernández-Sampieri, 2014).

Al ser transversal, la investigación captura información en un punto específico en el tiempo, y proporciona una instantánea del estado actual de la empresa con el fin de recopilar las percepciones sobre el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa ADN Talent sin involucrarse en el seguimiento de tendencias a lo largo del tiempo (Hernández-Sampieri, 2014).

El enfoque cualitativo se aplica mediante la utilización de entrevistas en profundidad diseñadas para comprender en detalle las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes sobre los beneficios, desafíos y limitaciones del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa. Esta metodología permite captar las perspectivas subjetivas y los matices en las respuestas de los entrevistados, para proporcionar una comprensión profunda acerca del uso de esta tecnología emergente (Hernández-Sampieri, 2014).

La investigación llevada a cabo para analizar las percepciones sobre el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal en ADN Talent, Zacatecas, requirió un enfoque estructurado que garantizara la recolección, análisis y síntesis de información relevante y fiable. La Tabla 3 presenta las etapas claves del diseño y la metodología de esta

investigación, desarrolladas en concordancia con las directrices metodológicas propuestas por Hernández-Sampieri (2014).

Tabla 3:

Etapas del diseño y metodología de la investigación utilizada.

<b>Etapa 1</b>	
Diseño del marco teórico	Se realizó una revisión de literatura y estudios realizados sobre la IA y su aplicación en los procesos de reclutamiento y selección de personal
<b>Etapa 2</b>	
Reseña de la Empresa	Análisis situacional de la empresa Filosofía empresarial: Misión Visión Valores Objetivos de la empresa
<b>Etapa 3</b>	
Diseño de una guía para realizar entrevistas a profundidad.	Recopilación de información sobre las percepciones y experiencias de los trabajadores de ADN Talent con el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección.
<b>Etapa 4</b>	
Análisis de datos	Descripción del proceso de análisis de datos cualitativo utilizado. Elaboración de una gestión administrativa basada en esquemas de IA en los procesos de reclutamiento y selección.
<b>Etapa 5</b>	
Conclusiones y recomendaciones	Desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

Nota: Elaboración propia basada en la metodología propuesta por Hernández-Sampieri (2014).

Este diseño de investigación está orientado a equipar a ADN Talent con información esencial para tomar decisiones estratégicas fundamentadas y ajustar su modelo de negocio y estrategias de servicios de reclutamiento y selección.

### **3.2 MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para obtener una comprensión holística de las percepciones sobre los beneficios y desafíos del uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas se diseñó una guía para realizar entrevistas a profundidad. La implementación de esta metodología cualitativa permitirá a ADN Talent obtener una evaluación detallada del valor y las áreas de mejora en la implementación de la IA en sus procesos de reclutamiento y selección. Esta información será fundamental para facilitar una toma de decisiones informada y abordar las diversas facetas de las percepciones de los trabajadores acerca del uso de la IA en la gestión de reclutamiento y selección de personal.

En justificación para el diseño de este instrumento se hace necesario abordar los principales modelos teóricos que explican la aceptación y uso de nuevas tecnologías en el ámbito organizacional, particularmente en relación con la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Dos de los modelos más influyentes en este campo son el Modelo de Evaluación de Tecnología (TAM) y el Modelo de Aceptación y Uso de Tecnología (UTAUT), ambos ampliamente validados y aplicables a la investigación.

El TAM Davis (1989) propone que la percepción de utilidad y la facilidad de uso de una tecnología son los principales determinantes de su aceptación. Este modelo es fundamental para entender la disposición de los empleados hacia la implementación de IA en los procesos de reclutamiento y selección. Si los usuarios perciben que la IA facilita la eficiencia y mejora la calidad de las contrataciones, es más probable que adopten su uso. En este contexto, se evaluarán las percepciones acerca el uso efectivo de la IA en ADN Talent

y se explora si la IA se considera una herramienta que optimiza los tiempos y la calidad del reclutamiento.

El UTAUT Venkatesh et al. (2003), por su parte, amplía el análisis al incluir factores adicionales como la influencia social, las expectativas de desempeño, el esfuerzo esperado y las condiciones facilitadoras. Este modelo es clave para analizar cómo el entorno social y organizacional afecta la adopción de IA. En este sentido, se explora si la cultura empresarial y el liderazgo de ADN Talent influyen en la aceptación de esta tecnología, así como las condiciones que permiten o dificultan su implementación, tales como la infraestructura tecnológica o la capacitación del personal.

Adicionalmente, investigaciones recientes, como la de Wang & Li (2019), señalan la importancia de evaluar la calidad de la experiencia móvil en tecnologías emergentes. Esto puede ser relevante en la investigación para considerar cómo las interfaces o plataformas basadas en IA, accesibles desde dispositivos móviles, afectan la interacción de los usuarios y su percepción de valor en los procesos de selección. Al integrar estos modelos teóricos en el marco de la investigación, se busca comprender de manera más profunda los factores que influyen en la aceptación y uso de la IA en los procesos de reclutamiento, tanto desde una perspectiva individual como organizacional y contribuir así a la comprensión de las dinámicas tecnológicas en el contexto de ADN Talent.

Las preguntas seleccionadas para la guía de las entrevistas se basan en una revisión exhaustiva de la literatura académica y estudios previos que han explorado el impacto de la IA en los recursos humanos, específicamente en procesos de reclutamiento y selección, autores como Villón-Suárez (2022), García-Chuqui (2023), Montoya-Bello (2021), Vázquez-Arias (2023) utilizaron en sus cuestionarios y entrevistas preguntas similares para reflejar aspectos cruciales del uso de la IA en el reclutamiento y selección en el ámbito de los recursos humanos. La descripción de los mismos aportará conocimientos significativos sobre los efectos prácticos de la IA, para contribuir a un entendimiento más profundo

de cómo la tecnología transforma los procesos de reclutamiento y selección.

Para que las preguntas de las entrevistas sean efectivas y reflejen con precisión las percepciones y experiencias de los participantes, es fundamental que sean validadas por un grupo de expertos. La validación por expertos se justifica en la metodología cualitativa, ya que asegura la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems incluidos en el instrumento. Esto permite que las preguntas logren captar la esencia de los temas investigados y minimiza posibles sesgos. Según Hernández-Sampieri (2014), la validación de instrumentos por expertos es una práctica esencial para asegurar la calidad de los datos obtenidos y, por ende, la validez del estudio.

Se optó por una muestra no probabilística por conveniencia, conformada por los 7 trabajadores de la empresa, con el objetivo de priorizar la profundidad y la riqueza de la información obtenida, en lugar de basarse en criterios estadísticos de generalización. Según Hernández-Sampieri (2014), en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no resulta relevante desde una perspectiva probabilística, ya que el propósito del investigador se centra en comprender a fondo un fenómeno específico. Por ello, la selección de la muestra se fundamenta en la relevancia y pertinencia de los casos para el estudio, lo que permitió una exploración detallada y significativa del tema en cuestión.

Debido al tamaño reducido de la muestra seleccionada de manera intencionada al estar conformada por los 7 trabajadores que integran la empresa, se optó por llevar a cabo una evaluación cualitativa mediante entrevistas a profundidad. Este enfoque permite explorar detalladamente las percepciones y experiencias de todos los integrantes, para así garantizar un análisis exhaustivo y contextualizado. Esta elección metodológica se justifica ya que, en estudios cualitativos con muestras pequeñas, las entrevistas permiten obtener una comprensión detallada y

enriquecida de las percepciones y experiencias de los participantes (Hernández-Sampieri, 2014).

Las preguntas presentadas para la guía de las entrevistas a profundidad ya fueron validadas por un grupo de expertos del Centro de Ciencias Básicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA). De acuerdo con la metodología de investigación cualitativa, la revisión por expertos es un paso esencial para otorgar validez a las preguntas y asegurar que estén alineadas con los objetivos específicos del estudio (Hernández-Sampieri, 2014). Esta validación previa garantiza que las preguntas sean claras, pertinentes y capaces de captar de manera efectiva las percepciones y experiencias de los participantes en relación con el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección en ADN Talent.

La formulación de las preguntas para medir las percepciones acerca del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal en ADN Talent se basa en la comprensión integral de cómo la tecnología puede transformar la gestión de reclutamiento y selección de personal. Estos fueron seleccionados por su relevancia y abarca aspectos positivos como los desafíos potenciales, con el análisis y descripción de los mismos ADN Talent puede obtener una evaluación detallada del valor y las áreas de mejora en la implementación de la IA, para facilitar una toma de decisiones informada y abordar las diversas facetas acerca de las percepciones del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal, reflejar los beneficios, desafíos y las áreas de oportunidad para una gestión innovadora (Hemalatha et al., 2021).

**La elección de las preguntas utilizadas en el cuestionario se basó en investigaciones previas que fueron aplicadas y que cumplían con los objetivos específicos previamente planteados:**

Tabla 4:

Preguntas asociadas al objetivo específico número 1: Identificar los beneficios percibidos con el uso de la inteligencia artificial.

Preguntas	Justificación
<p>En comparación con los métodos tradicionales, ¿cuán eficiente considera usted que es el proceso de reclutamiento y selección con el uso de inteligencia artificial (IA)? (L. V. García-Chuqui, 2023)</p> <p>¿El uso de la IA optimiza los tiempos en los procesos de selección? (L. V. García-Chuqui, 2023).</p>	<p>La IA puede automatizar tareas repetitivas y analizar grandes volúmenes de datos rápidamente, reduce significativamente el tiempo necesario para el reclutamiento y la selección de personal (Business Process Outsourcing [BPO], 2023)</p>
<p>¿Cree que las empresas que utilizan IA en reclutamiento y selección pueden identificar mejor las habilidades de los candidatos?(Villón-Suárez, 2022)</p>	<p>La capacidad de la IA para procesar y analizar datos complejos permite identificar con precisión a los candidatos que mejor se ajustan a los requisitos del puesto, además mejora la efectividad del proceso de selección(Business Process Outsourcing [BPO], 2023).</p>
<p>¿Considera usted que las empresas que utilizan IA en el reclutamiento y selección podrían tener dificultades para evaluar rasgos intangibles como adaptabilidad, emociones y creatividad?(Villón-Suárez, 2022)</p>	<p>Cuando la IA es programada adecuadamente, puede ayudar a minimizar los sesgos inconscientes en el proceso de selección, lo que contribuye a decisiones más objetivas y a mejora la diversidad y calidad de las contrataciones(Business Process Outsourcing [BPO], 2023).</p>

Nota: Elaboración propia basada en BPO (2023).

Tabla 5:

Preguntas asociadas al objetivo específico número 2: Identificar desafíos y limitaciones en la gestión de reclutamiento y selección.

Preguntas	Justificación
<p>¿Confía usted en los algoritmos de IA para realizar el análisis de las hojas de vida de los postulantes? (Vázquez-Arias, 2023)</p>	<p>Captura la percepción humana y la aceptación de la IA en los procesos de reclutamiento y selección, aspectos cruciales para la implementación exitosa</p>



	de nuevas tecnologías(Business Process Outsourcing [BPO], 2023).
¿Ha enfrentado interrupciones o desafíos técnicos durante la implementación de IA en los procesos de reclutamiento y selección? (Montoya-Bello, 2021)	Refleja los desafíos técnicos y éticos inherentes al uso de la IA, incluye la calidad de los datos y la programación de algoritmos(Business Process Outsourcing [BPO], 2023).
¿Cómo ha afectado la IA la personalización del proceso de selección en su empresa? (Vázquez-Arias, 2023)	Este indicador aborda la preocupación de que la automatización puede reducir el elemento humano en el reclutamiento, afecta potencialmente la calidad de la interacción con los candidatos(Business Process Outsourcing [BPO], 2023).
¿Considera que el uso de IA para el reclutamiento y selección ha mejorado la productividad de la empresa?(Vázquez-Arias, 2023)	

Nota: Elaboración propia basada en BPO (2023).

Tabla 6:

Preguntas asociadas al objetivo específico número 3: Proponer una gestión administrativa basada en esquemas de inteligencia artificial.

Preguntas	Justificación
¿Considera usted que la calidad de la capacitación que su empresa proporciona al personal para el uso efectivo de herramientas de IA en sus tareas diarias es adecuada? (Vázquez-Arias, 2023)	Subraya la importancia de la formación continua y la adaptabilidad organizacional frente a las innovaciones tecnológicas, asegurando que el personal pueda utilizar eficazmente la IA y adaptarse a los cambios en el entorno laboral(Business Process Outsourcing [BPO], 2023).
¿Cree usted que el proceso de reclutamiento y selección con la ayuda de IA es una herramienta para evolución y crecimiento de la Empresa?(Villón-Suárez, 2022)	Garantiza que la adopción de tecnologías emergentes como la IA en los procesos de reclutamiento y selección esté alineada con los objetivos de la Empresa (Business Process Outsourcing [BPO], 2023).

<p>¿Qué tan valiosa cree que es la IA para agregar valor al proceso de reclutamiento y selección? (Montoya-Bello, 2021)</p>	
<p>¿Usted cree que la IA trajo beneficios en su trabajo?(Villón-Suárez, 2022)                  Si la respuesta es sí ¿Podría dar ejemplo de como la IA ha mejorado la eficiencia?                  En general, ¿Cree usted que las empresas que utilizan IA en el reclutamiento y selección son percibidas de manera más positiva por los candidatos, que las que utilizan métodos tradicionales?(L. V. García-Chuqui, 2023)</p>	<p>Esta pregunta evalúa la capacidad de los procesos de reclutamiento y selección en la empresa ADN Talent para adaptarse a nuevas tecnologías y cambios en el entorno tecnológico externo(Business Process Outsourcing [BPO], 2023).</p>

Nota: Elaboración propia basada en BPO (2023).

La guía de preguntas diseñadas para realizar las entrevistas a profundidad permite comprender las percepciones y experiencias de los empleados respecto al uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa ADN Talent y su contribución al crecimiento y evolución organizacional. A través de una serie de preguntas detalladas, buscamos recopilar información valiosa sobre la eficacia, eficiencia y los posibles desafíos asociados al uso de la IA, con el objetivo de identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar estos procesos claves. Los resultados obtenidos servirán de base para futuras estrategias y decisiones relacionadas con la incorporación de tecnologías emergentes en la gestión del talento.

**3.2.1 ENTREVISTAS.**

En el **Anexo 1**, se presenta una guía detallada para la realización de entrevistas a profundidad. Esta guía tiene como objetivo obtener datos específicos sobre las percepciones de los trabajadores respecto a los beneficios, desafíos y limitaciones del uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección de personal. La entrevista a profundidad se caracteriza por su apertura y flexibilidad, posibilita su realización en distintos momentos y abarca una amplia gama de temas. Las

preguntas se ajustan a las respuestas del entrevistado, permite profundizar en detalles específicos para obtener la información deseada. Para llevar a cabo este tipo de entrevista de manera efectiva, resulta fundamental que el entrevistador se prepare adecuadamente para establecer una conexión empática y comprender la perspectiva de los participantes dentro de su propio contexto (Taylor, 1992).

Para comprender mejor la temática estudiada y definir el marco teórico del estudio de caso práctico se ha recurrido a fuentes secundarias de información que incluyen libros, artículos, tesis y portales en línea. Debido al tamaño reducido y específico de la población de estudio dentro de la empresa que es de 7 trabajadores, se optó por realizar entrevistas a profundidad para permitir un análisis detallado y focalizado en las percepciones de todos los miembros del equipo respecto al uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección. Hernández-Sampieri (2014) destaca que, en investigaciones cualitativas con objetivos descriptivos centrados en poblaciones pequeñas o específicas las muestras con tamaños reducidos proporcionan insights valiosos y profundamente contextualizados que no siempre se logran con muestras más grandes.

En cuanto al tamaño de la muestra, como se menciona anteriormente es relevante considerar las recomendaciones de autores como Patton (2014), quien argumenta que en ciertos estudios cualitativos, especialmente aquellos de naturaleza descriptiva y exploratoria dentro de contextos específicos, el valor no reside en la generalización, si no en la profundidad y calidad del análisis realizado sobre la muestra seleccionada. Aunque tradicionalmente las investigaciones se asocian con muestras grandes, cuando el universo de estudio es pequeño o cuando se busca profundizar en detalles específicos de un fenómeno, una muestra de tamaño reducido es tan válida como práctica.

En investigaciones cualitativas realizadas en pequeñas empresas, es habitual emplear muestras reducidas con el propósito de obtener una comprensión detallada y profunda de las percepciones y experiencias de

los participantes. El tamaño de la muestra puede ser pequeño, siempre que se alcance la saturación de datos, es decir, cuando no surjan nuevas ideas o temas relevantes al incluir más participantes. Asimismo, una guía básica sobre el tamaño de muestra cualitativa indica que, en contextos específicos como estudios de caso en pequeñas empresas, una muestra de siete participantes puede ser adecuada para explorar en profundidad las percepciones y experiencias relacionadas con el fenómeno investigado (Godoy-Rodríguez, 2022).

Esta justificación se apoya en el reconocimiento de la idoneidad del enfoque metodológico elegido para los objetivos específicos del estudio, así como en su capacidad para proporcionar un entendimiento profundo y detallado acerca de las percepciones sobre el uso de la IA en los procesos de reclutamiento de la empresa ADN Talent. Esta decisión facilita una recolección de datos eficaz y detallada de todos los empleados, lo cual permite un análisis profundo acerca de las percepciones del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa y propone la implementación de una gestión administrativa basada en esquemas de IA, lo que resalta las oportunidades y los retos asociados a esta tecnología emergente (Gibbs, 2018).

En este enfoque metodológico la elección de realizar entrevistas a profundidad se sustenta en la necesidad de comprender las percepciones acerca del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia ADN Talent, para realizar un análisis detallado y concentrado que pueda ofrecer insights significativos para la organización y estudios futuros en contextos similares. Se consideró el tiempo disponible para completar la investigación, el acceso a los empleados y el presupuesto para la realización de entrevistas, lo cual garantiza la recopilación de datos confiables y el cumplimiento de objetivos para proporcionar una comprensión clara acerca de las percepciones del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección, y así facilitar un análisis detallado para responder al planteamiento del problema (Taylor & Bogdan, 2016).

Los datos fueron recolectados directamente de los trabajadores de la agencia ADN Talent. Esta población específica ha sido elegida debido a su experiencia directa e interacción con los procesos de reclutamiento y selección percibidos por la implementación de herramientas de IA. La información obtenida primaria, proporcionada por los empleados a través de las entrevistas a profundidad. Las fuentes de datos, es decir, los empleados de ADN Talent, se localizaron dentro de la empresa, ubicada en el estado de Zacatecas. La accesibilidad a estos individuos fue facilitada por la naturaleza de su relación laboral con la empresa y la disposición de la dirección para apoyar esta investigación.

La recolección de datos se realizó mediante las entrevistas a profundidad. Este instrumento se aplicó de manera virtual a través de la plataforma Google Meet. Una vez finalizadas las entrevistas en profundidad, los datos recopilados fueron analizados detalladamente a través del software Atlas.ti 24. Este enfoque permitió una organización, categorización eficiente de las respuestas y una interpretación directa a través de resúmenes de respuestas y visualizaciones gráficas. Esta metodología cualitativa, descriptiva, inductiva simplificó la identificación de tendencias y patrones en las percepciones de los empleados sobre el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección en ADN Talent. Para asegurar una evaluación comprensiva y eficaz de los resultados, además de permitir una comparación clara de las opiniones y experiencias en este contexto.

Las entrevistas fueron realizadas con la participación del equipo formado por 7 empleados de ADN Talent, se logró una recopilación de datos valiosa para el estudio. Entre los entrevistados se incluyó al director de la agencia, cuatro ingenieros especializados en el desarrollo, integración y mantenimiento de sistemas informáticos aplicados al procesamiento de información relacionada con los currículums y la implementación de pruebas psicométricas para evaluar competencias intangibles en los candidatos. Asimismo, participaron dos especialistas en recursos humanos, dedicados a las áreas de reclutamiento y selección. La experiencia de los entrevistados en el ámbito de reclutamiento y selección

varía entre 1 y 22 años, lo que aporta una perspectiva diversa y enriquecida a los hallazgos de este estudio.

A todos los entrevistados se les explicó detalladamente el propósito del estudio, se destacó el carácter voluntario de su participación y la estricta confidencialidad de la información proporcionada, la cual será utilizada exclusivamente para los fines de esta investigación. Asimismo, se les informó que sus nombres se mantendrán en reserva, y que las grabaciones de las entrevistas serán eliminadas una vez completada su transcripción, para garantizar así la privacidad y seguridad de sus respuestas.

La presente propuesta de intervención se basa en los resultados del estudio de caso práctico sobre las percepciones acerca del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa ADN Talent en el estado de Zacatecas.

**Beneficios:**

Los beneficios de la intervención incluyen:

- ✓ Mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Reducir el tiempo y el costo del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Mejorar la precisión de la selección de personal.
- ✓ Reducir los sesgos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

**3.3 EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA, VIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA INTERVENCIÓN:**

**Pertinencia:**

La intervención es actual y relevante dado que la inteligencia artificial (IA) es una tecnología emergente con un gran potencial para transformar diversos sectores como el ámbito de los recursos humanos, su aplicación en los procesos de reclutamiento y selección ofrece numerosas ventajas

como la automatización de la revisión de currículos, entrevistas, evaluación de candidatos y la mejora de la eficiencia y la precisión. A pesar del creciente interés en la IA y su potencial en el reclutamiento existe una brecha significativa en la investigación que explore las percepciones que se tienen de su utilización en contextos específicos como el de ADN Talent. Este estudio contribuirá a llenar este vacío de conocimiento y brindar datos relevantes para facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Los resultados del estudio permitieron comprender mejor las oportunidades y desafíos asociados con la implementación de herramientas de IA en sus procesos de reclutamiento y selección. Esta información facilitó la elaboración de una estrategia de implementación efectiva y adaptada a las características y necesidades de la empresa.

#### **Viabilidad:**

ADN Talent cuenta con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para llevar a cabo el estudio de manera exitosa. Se cuenta con la colaboración y el apoyo de la gerencia y los trabajadores de ADN Talent durante todo el proceso de investigación. Su participación activa fue fundamental para recopilar datos precisos y obtener información relevante sobre las percepciones y experiencias con el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección.

El estudio se basó en una metodología de investigación sólida y rigurosa, que incluyó una revisión exhaustiva de la literatura, el diseño de una guía de preguntas para realizar entrevistas a profundidad. La aplicación de métodos adecuados garantizó la calidad y confiabilidad de los resultados. La implementación de esta propuesta de intervención permitió a ADN Talent aprovechar al máximo las ventajas de la IA en los procesos de reclutamiento y selección, mejorar su eficiencia, precisión y equidad en las contrataciones y a la vez fortalecer la capacitación del personal y su cultura organizacional.

**Validez:**

El presente estudio es válido en el contexto laboral mexicano, dado que la incorporación de la IA en procesos de reclutamiento y selección es una tendencia creciente, aunque aún emergente en varias industrias del país. En el mercado laboral de México, caracterizado por una alta competitividad y la necesidad de adaptarse a los avances tecnológicos, la implementación de IA en la gestión de talento representa una oportunidad para optimizar tiempos, reducir sesgos y mejorar la eficiencia en las contrataciones (Samaniego, 2021).

La validez de este estudio cualitativo se apoya en la naturaleza exploratoria del diseño, lo cual permite investigar un fenómeno que, si bien ha sido documentado en otros países, aún carece de investigación específica en México, particularmente en el sector de recursos humanos (Zarate & Vargas, 2019). Las percepciones y experiencias de los trabajadores de ADN Talent en Zacatecas reflejan una realidad concreta que puede ser extrapolada a otras empresas de tamaño similar que buscan implementar IA en sus procesos.

El enfoque inductivo utilizado en esta investigación, sustentado en entrevistas a profundidad, resulta especialmente adecuado para derivar conclusiones a partir de hechos específicos aceptados como válidos. Este método permite captar las percepciones subjetivas de los participantes, proporciona una comprensión detallada y matizada de sus experiencias. Asimismo, este enfoque contribuye significativamente a fortalecer la validez interna del estudio, al garantizar que las conclusiones emergen directamente de los datos recopilados y reflejan fielmente las perspectivas de los involucrados (Hernández-Sampieri, 2014).

Las entrevistas a profundidad permiten explorar de manera exhaustiva cómo los trabajadores perciben los beneficios, desafíos y limitaciones de la IA en el reclutamiento y selección, lo que genera un entendimiento detallado de las percepciones que se tienen del uso de esta tecnología en



el entorno laboral (Hernández-Sampieri, 2014). La validez externa, aunque limitada por el tamaño reducido de la muestra, se sostiene en la posibilidad de que los hallazgos puedan aplicarse a empresas que compartan características similares en términos de tamaño, sector y grado de adopción tecnológica (Patton, 2014). Este estudio proporciona un punto de partida para investigaciones futuras en diferentes sectores y contextos laborales en México.

### **3.4 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE ESTE ESTUDIO:**

Realizar un estudio cualitativo, exploratorio, descriptivo, inductivo y de corte transversal sobre las percepciones acerca del uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección, aplicar las entrevistas a profundidad al total de trabajadores de la empresa, ofrece varios beneficios y enfrenta ciertas limitaciones. A continuación, se detallan algunos de estos aspectos:

#### **Beneficios del Estudio:**

1. Las entrevistas a profundidad permiten obtener una visión detallada y matizada de las percepciones y experiencias de los empleados con respecto a la IA en los procesos de reclutamiento y selección.
2. Al ser un estudio descriptivo e inductivo, facilita la identificación de patrones y tendencias emergentes que pueden no haber sido anticipados inicialmente.
3. Al incluir a todos los trabajadores de la empresa, se garantiza una diversidad de opiniones y experiencias, proporciona una visión más completa y representativa de las percepciones de la IA.
4. Al ser exploratorio, el estudio puede generar nuevas áreas de investigación futura y ampliar el conocimiento sobre el tema.

**Limitaciones del Estudio:**

1. La naturaleza cualitativa del estudio implica que los resultados pueden estar influenciados por las percepciones subjetivas de los participantes, lo que puede limitar la objetividad de las conclusiones.
2. Realizar entrevistas en profundidad y analizar los datos cualitativos requiere una inversión significativa de tiempo y recursos, lo que puede ser un desafío logístico.
3. Los hallazgos obtenidos en esta empresa específica pueden no ser completamente generalizables a otras organizaciones o contextos diferentes, limita la aplicabilidad de los resultados a un ámbito más amplio.
4. La calidad y la profundidad de los datos dependen en gran medida de la disposición y honestidad de los empleados al participar en el estudio, lo que puede afectar la integridad de los resultados.

Este enfoque cualitativo y exploratorio, a pesar de sus limitaciones, proporciona una base sólida para entender las percepciones del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección, aporta insights valiosos para la empresa.

**CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Este capítulo tiene como propósito presentar el análisis y los hallazgos obtenidos tras el procesamiento de datos en Atlas.ti 24, mediante un enfoque de codificación manual. A través de esta estructura, se busca responder a los objetivos de la investigación al detallar las percepciones sobre el uso de inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección en la agencia ADN Talent, identificar tanto los beneficios percibidos como los desafíos y limitaciones asociados. Asimismo, se presentan las propuestas de los entrevistados para una gestión administrativa optimizada con IA en este contexto. Los resultados se organizaron en función de los temas emergentes de los grupos de códigos y proporcionan una visión integral de las percepciones captadas en el estudio.

Cada sección de resultados está alineada con los objetivos específicos del estudio y se complementa con los grupos de códigos correspondientes, lo que facilita una comprensión integral de los beneficios, desafíos y propuestas relacionadas con la implementación de la IA en este proceso. Esta metodología de organización asegura que cada aspecto clave de la investigación sea abordado de manera sistemática y proporciona una representación completa y coherente de las percepciones y experiencias compartidas por los participantes.

A continuación, se presenta la Tabla 7 y Figura 3 con los grupos de códigos generados durante el análisis en Atlas.ti 24, donde se muestran los códigos específicos dentro de cada grupo y la cantidad de citas asociadas a cada uno. Estos grupos reflejan las categorías claves identificadas en las entrevistas y permiten estructurar los hallazgos en torno a los temas centrales de la investigación:

Tabla 7:

Distribución de grupos de códigos y frecuencia de citas en el análisis de entrevistas en Atlas.ti 24

Grupo de Códigos	Código	Cantidad de Citas
<b>Beneficios y Expectativas de la Inteligencia Artificial (IA)</b>	Calidad de las contrataciones	22
	Cultura organizacional	5
	Permanencia	4
<b>Evolución y Transformación de los Procesos</b>	Volumen	40
	Digitalización	8
	Proceso Manual	8

	Transformación	12
<b>Percepción de la Inteligencia Artificial (IA) y Transparencia</b>	Branding	12
	Confianza	3
	Frialdad	8
<b>Responsabilidad y Colaboración</b>	Interdisciplinar	7
	Personalización del proceso	29
<b>Habilidades y Competencia de los Candidatos</b>	Habilidades blandas	17
	Habilidades técnicas	13
<b>Limitaciones y Desafíos Técnicos</b>	Compatibilidad	9
	Desafíos	9
	Invisibilidad	17
	Sesgos	20
<b>Gestión Administrativa Basada en Inteligencia Artificial (IA)</b>	Capacitación	16
	Evolución de la empresa	10
	Propuestas	9
	Valor agregado	10

Nota: Elaboración propia basada en el análisis realizado en el Atlas.ti 24.

Figura 3:  
Categorías y códigos.



Nota: Elaboración propia basada en el análisis de datos en el software Atlas.ti 24.

#### 4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Según el objetivo número 1 de la investigación que es identificar los beneficios percibidos con el uso de inteligencia artificial (IA) en los procesos

de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas. Los entrevistados señalaron diversos beneficios asociados a la implementación de IA, destacan aspectos como la eficiencia, la reducción de la carga manual, y la rapidez en el proceso. Estos beneficios son clave para optimizar la gestión de talento y la toma de decisiones en los procesos de selección.

La IA permite agilizar el proceso de revisión de currículums y de preselección de candidatos, lo que disminuye significativamente el tiempo requerido para identificar perfiles adecuados. Esto se traduce en una mayor eficiencia en la fase inicial del reclutamiento, permite que los reclutadores se concentren en tareas de mayor valor estratégico. Cita: *“La IA nos ayuda a filtrar candidatos más rápido, lo cual es esencial cuando tenemos una gran cantidad de aplicaciones. Antes nos tomaba días, ahora podemos hacerlo en cuestión de horas”*(Entrevista personal, 2024).

Al automatizar tareas repetitivas, como la clasificación de currículums, la IA disminuye la carga manual sobre los reclutadores, el tiempo y los recursos humanos se enfocan en actividades que requieren un juicio más cualitativo. Cita: *“Automatizar las tareas más rutinarias nos permite dedicar más tiempo a evaluar aspectos técnicos de los candidatos, que antes nos costaba mucho trabajo revisar a fondo”*(Entrevista personal, 2024).

La capacidad de la IA para analizar grandes volúmenes de información en poco tiempo facilita una toma de decisiones más rápida en la selección de candidatos. Esto es especialmente valioso en contextos donde se requiere cubrir vacantes con rapidez para responder a las necesidades de las empresas clientes. Cita: *“Con la IA podemos acceder a datos y patrones de los candidatos al instante, lo que nos permite hacer selecciones con más rapidez y precisión”*(Entrevista personal, 2024).

En el análisis de las entrevistas, se identificaron hallazgos clave asociados a la evolución y transformación de los procesos de reclutamiento, la percepción de la IA en términos de transparencia y confianza, así como aspectos de responsabilidad y colaboración en el uso de esta en la agencia

de capital humano ADN Talent en Zacatecas. A continuación, se detallan los principales hallazgos según los códigos emergentes.

La digitalización ha impulsado una transformación significativa en los procesos de reclutamiento en ADN Talent. Los entrevistados mencionaron que la automatización de tareas como la revisión inicial de currículums ha reducido considerablemente la carga manual, un enfoque más estratégico en etapas avanzadas del reclutamiento. Sin embargo, el proceso manual sigue siendo una parte fundamental en las etapas finales del proceso, donde se requiere una valoración cualitativa más profunda de cada candidato. Este equilibrio entre automatización y análisis manual representa una transformación en la manera en que se combinan las herramientas tecnológicas con la evaluación humana y refleja una adaptación progresiva hacia un modelo híbrido de gestión de talento.

Los hallazgos relacionados con la responsabilidad y colaboración resaltan la necesidad de un enfoque interdisciplinar en la implementación de IA en el reclutamiento y selección. La colaboración entre los equipos de recursos humanos y tecnología ha sido esencial para asegurar que los sistemas de IA sean efectivos y éticos. Este enfoque contribuye a reducir los riesgos de sesgos y a mejorar la precisión de la IA en la selección de candidatos.

Asimismo, los participantes destacaron la importancia de la personalización del proceso, señalaron que, aunque la IA permite automatizar tareas iniciales, los reclutadores deben intervenir para personalizar el proceso según las características de cada puesto y candidato. Esta personalización es vista como un componente esencial para mantener una conexión genuina con los candidatos y asegurar una evaluación más completa de sus competencias.

En conjunto, estos hallazgos reflejan una integración estratégica de la IA en los procesos de reclutamiento de ADN Talent, donde la transformación digital, la percepción de transparencia y la responsabilidad compartida son factores clave que moldean la experiencia tanto de los candidatos como de los reclutadores.

El objetivo 2 enfocado a Identificar las percepciones sobre los desafíos y limitaciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas al utilizar herramientas de IA:

Los entrevistados expresaron preocupaciones sobre la compatibilidad de la IA con ciertos formatos de currículum, la posibilidad de sesgos en la selección y la "invisibilidad" de algunos aspectos importantes en los candidatos. Estos desafíos resaltan las áreas donde la IA podría requerir ajustes para mejorar su funcionalidad en el contexto de reclutamiento.

Uno de los desafíos más mencionados es la dificultad de la IA para leer currículums que contienen tablas, imágenes o formatos inusuales. Esto genera problemas de compatibilidad que pueden resultar en la exclusión de candidatos potencialmente calificados debido a limitaciones técnicas de los sistemas de IA. Cita: *“A veces los candidatos envían currículums con gráficos o tablas, pero la IA no puede procesarlos correctamente. Esto puede hacer que perdamos buenos perfiles simplemente por el formato del documento”* (Entrevista personal, 2024).

Acerca de las habilidades y competencia de los candidatos los participantes señalaron que la IA puede omitir habilidades blandas y cualidades interpersonales que no son fácilmente cuantificables o visibles en un currículum, como la capacidad de trabajo en equipo o la adaptabilidad. Por esta razón la IA se utiliza solo en la etapa inicial de preselección y se enfoca en la identificación de habilidades técnicas. Para evaluar las habilidades blandas en ADN Talent se aplican pruebas psicométricas donde los resultados son procesados por la IA para obtener una identificación más precisa de estas competencias interpersonales y conductuales.

La percepción sobre la transparencia y confianza en el uso de IA en los procesos de reclutamiento de ADN Talent fue diversa. Por un lado, algunos participantes valoran que el uso de IA contribuye al branding de la empresa, proyectan una imagen innovadora y adaptada a las nuevas tecnologías, lo cual resulta atractivo tanto para candidatos como para clientes. No



obstante, surgieron ciertas preocupaciones sobre la confianza en los resultados generados por la IA, especialmente en cuanto a la capacidad de la tecnología para interpretar aspectos cualitativos de los candidatos. Además, algunos participantes mencionaron la frialdad en el proceso de selección cuando se utiliza IA, perciben que la tecnología puede reducir la empatía y la interacción humana, elementos que consideran importantes para una experiencia positiva de los candidatos.

Los principales códigos asociados a los desafíos y limitaciones percibidos son la compatibilidad de los formatos de los currículos con la que a veces limita su capacidad de evaluar ciertos perfiles. Los sesgos en el algoritmo de IA, afectan la equidad y diversidad en la selección de candidatos. La invisibilidad de algunos candidatos hace que la IA pueda pasar por alto habilidades blandas o cualidades intangibles y dificultar una evaluación completa de este. Los problemas técnicos y la necesidad de calibración constante representan un desafío para la eficacia de la IA en el proceso de selección. Estos desafíos subrayan áreas críticas para mejorar en el uso de IA en ADN Talent, donde la precisión, compatibilidad, y equidad son esenciales para lograr un proceso de selección inclusivo y efectivo.

El objetivo 3 que se basa en proponer una gestión administrativa basada en esquemas de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas:

Los entrevistados compartieron diversas ideas y sugerencias clave, estas propuestas buscan optimizar la implementación de IA, abordar los desafíos actuales y mejorar la precisión y equidad en la selección de candidatos.

### **Propuestas para una Gestión Administrativa Basada en IA**

#### 1. Implementación de Big Data y Deep Learning para mejora continua

Los entrevistados sugirieron que el uso de herramientas de Big Data y Deep Learning puede fortalecer la IA en la identificación de patrones y competencias específicas de los candidatos. Estas tecnologías permitirían que la IA evolucione con el tiempo, ya que aprenden de datos históricos y

actuales para perfeccionar la selección de perfiles idóneos. La utilización de estas herramientas avanzadas también ayudaría a evitar sesgos, permiten un análisis más objetivo y ajustado a las competencias clave requeridas para cada puesto. Un participante comentó que *“al integrar Big Data y Deep Learning, podríamos hacer que la IA reconozca características y competencias más allá de las palabras clave, lo que ayudaría a reducir los sesgos y a enfocar la selección en habilidades reales de los candidatos”*(Entrevista personal, 2024).

## 2. Capacitación continua del personal en el uso y supervisión de IA

La capacitación del personal sobre el funcionamiento y supervisión de IA fue destacada como esencial para mantener un equilibrio adecuado entre tecnología y juicio humano. La formación en el uso de IA y en habilidades de interpretación de datos permitirá a los reclutadores evaluar mejor los resultados generados por la tecnología, maximizar la precisión del proceso de selección y asegurar que la IA se utilice de manera ética y responsable. Varios entrevistados propusieron realizar talleres periódicos de actualización sobre IA para que los empleados comprendan tanto las capacidades como las limitaciones de estas herramientas y puedan utilizarlas adecuadamente.

## 4. Evolución de la empresa mediante la integración de IA en todos los procesos de reclutamiento.

Los entrevistados mencionaron que la IA no solo debe limitarse a la fase de preselección, sino que debe evolucionar para integrarse en otras etapas del proceso de reclutamiento, como la entrevista y evaluación de competencias. Al incluir IA en estas fases, la empresa podría aplicar criterios consistentes y evitar inconsistencias en la evaluación de habilidades técnicas y blandas. Un entrevistado sugirió que *“se puede integrar la IA en entrevistas estructuradas y en análisis de lenguaje corporal, lo que permitiría detectar patrones de comunicación y adaptabilidad, cruciales para ciertos roles”*(Entrevista personal, 2024).

## 5. Propuestas para añadir valor a los procesos con IA

Se destacó la necesidad de desarrollar métricas de valor agregado, que incluyan tanto resultados cuantitativos como cualitativos, para evaluar la efectividad de la IA en la selección de talento. Estas métricas permitirían identificar si la IA está generando una mejora real en el proceso y ajustarla según sea necesario. Un entrevistado propuso la creación de un sistema de métricas de “calidad de contratación” que mida la permanencia y desempeño de los candidatos seleccionados mediante IA, para una retroalimentación constante y ajuste de los algoritmos de selección para mejorar la precisión.

Estas ideas de los entrevistados reflejan un enfoque holístico para una gestión administrativa que no solo adopta la IA, sino que también prioriza la capacitación, la supervisión humana y la evolución tecnológica continua. Estas recomendaciones ofrecen un marco para integrar de manera ética y eficaz, aportan valor al proceso de reclutamiento en ADN Talent y aseguran que los resultados sean justos y acordes con las necesidades de la organización.

## **4.2 DIAGRAMAS Y REDES TEMÁTICAS**

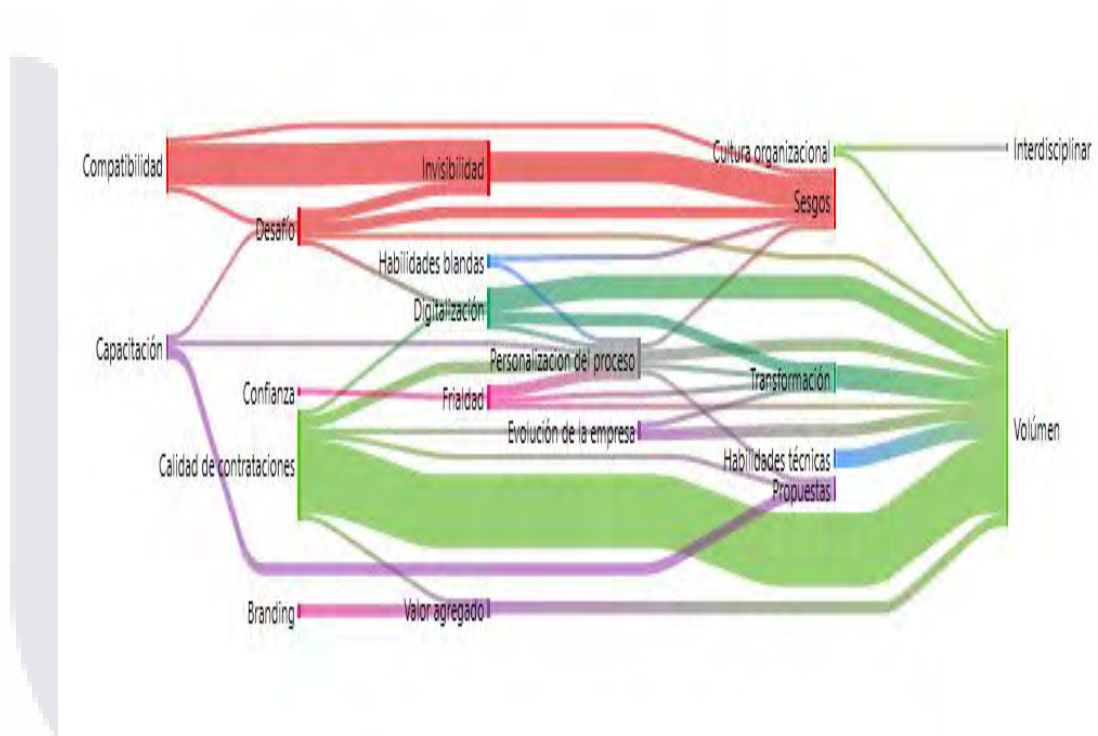
### **Mapas visuales**

El análisis de las entrevistas realizadas y procesadas en Atlas.ti 24 ha permitido la construcción de diagramas de redes y mapas conceptuales que ilustran las conexiones y co-ocurrencias entre los códigos principales identificados. Los diagramas de Sankey y los gráficos de co-ocurrencia generados muestran cómo los temas emergentes, como la eficiencia de la inteligencia artificial (IA), la transparencia en los procesos automatizados, y la colaboración interdisciplinaria, se interrelacionan y refuerzan entre sí. Estas visualizaciones destacan patrones clave en los datos y ofrecen una comprensión más profunda de las percepciones compartidas por los entrevistados.

Por ejemplo, el diagrama de Sankey que se muestra en la Figura 4 se observan las visualizaciones de las relaciones y flujos entre las diferentes

categorías y códigos relacionados con el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección en ADN Talent.

Figura 4:  
Diagrama de Sankey.



Nota: Elaboración propia basada en el análisis realizado por el software Atlas.ti 24.

**Relaciones clave y conexiones relevantes**

La compatibilidad e invisibilidad están interrelacionados y representan desafíos técnicos de la IA en la selección de personal. La "compatibilidad" hace referencia a las limitaciones de los sistemas para procesar

currículums en formatos no estándar, mientras que la "invisibilidad" se asocia a la omisión de habilidades blandas o cualidades intangibles en los candidatos. Estas conexiones destacan áreas donde los algoritmos de IA necesitan ajustes para mejorar su funcionalidad y capacidad de evaluación integral.

En cuanto a la digitalización y personalización del proceso la IA contribuye significativamente a la transformación de los procesos, por lo tanto a la automatización de tareas repetitivas. Sin embargo, los flujos de "habilidades blandas" hacia "personalización del proceso" sugieren que, aunque la IA optimiza los tiempos y recursos, sigue siendo necesaria la intervención humana para evaluar aspectos cualitativos y evitar sesgos en la selección de candidatos. Esto resalta la necesidad de un enfoque híbrido que combine la tecnología con el juicio humano.

Las conexiones entre los códigos transformación y evolución de la empresa muestran cómo la IA ha impulsado cambios significativos en la estructura y los procesos organizacionales, esta no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye al desarrollo estratégico de la empresa, la cual permite una mayor adaptación a las demandas del mercado.

Los flujos hacia "volumen" y "valor agregado" reflejan los beneficios más destacados de la IA, la capacidad de manejar grandes volúmenes de información y generar valor a través de contrataciones más precisas y rápidas se consideran ventajas clave para consolidar la percepción de la IA como una herramienta transformadora.

### **Implicaciones de los resultados**

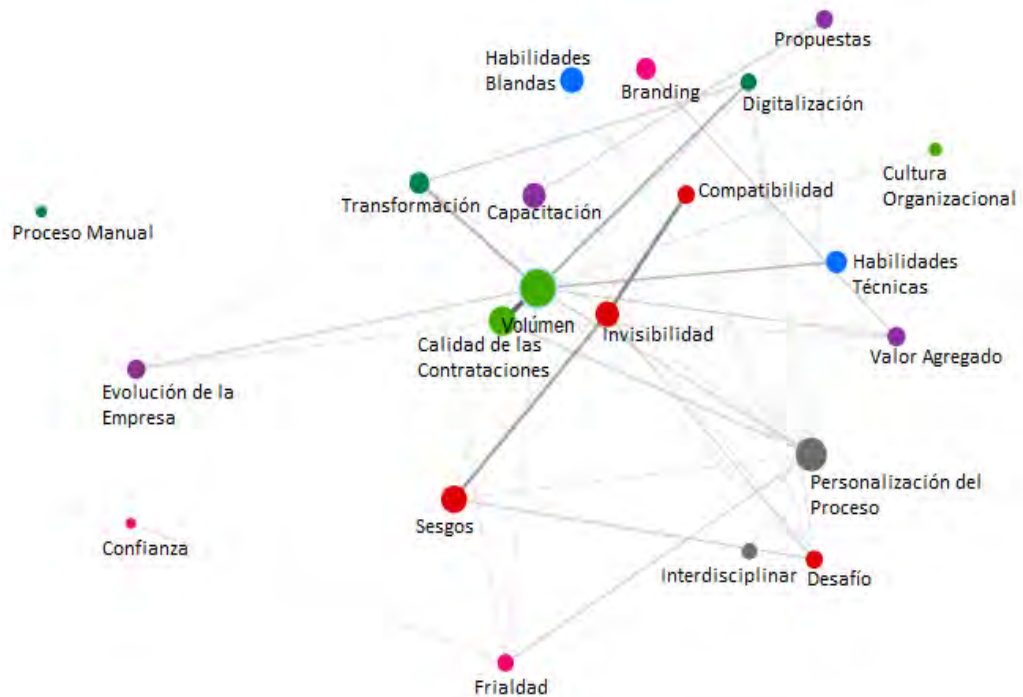
El diagrama pone de manifiesto la necesidad de equilibrar los beneficios de la automatización con una supervisión ética y humana. Si bien la IA optimiza procesos y mejora la eficiencia, aún enfrenta desafíos en aspectos relacionados con la transparencia, la personalización y la evaluación de competencias intangibles. La colaboración interdisciplinaria entre recursos

humanos y tecnología se presenta como una estrategia esencial para maximizar el impacto positivo de la IA en la organización. Este análisis destaca que la implementación de IA en ADN Talent es una herramienta poderosa para transformar los procesos de selección y reclutamiento, pero su efectividad depende de una integración estratégica que aborde los desafíos técnicos y éticos identificados en el estudio.

### **Explicación de relaciones**

La Figura 5 representa el análisis de co-ocurrencias de códigos generado en Atlas.ti 24, el cual permite visualizar las relaciones y conexiones entre los códigos identificados durante el análisis cualitativo sobre las percepciones acerca del uso de inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección de personal en ADN Talent. Los nodos (puntos) representan los códigos, mientras que las líneas que los conectan reflejan la fuerza y frecuencia de las co-ocurrencias.

Figura 5:  
Análisis de co-ocurrencias de códigos.



Nota: Elaboración propia basa en el análisis realizado en el software Atlas.ti 24.

### Principales Observaciones

#### Nodos centrales y más conectados

"Volumen" y "Calidad de las contrataciones" son los nodos más destacados por su tamaño y conexiones, lo que indica que son temas centrales en las entrevistas. Esto sugiere que los participantes asociaron repetidamente estos conceptos con otros códigos, lo cual refleja su importancia en el contexto de la implementación de IA.

El nodo "Sesgos", también prominente, refleja la percepción de los riesgos inherentes al uso de IA, específicamente en aspectos relacionados con la equidad y transparencia.

### **Relaciones Fuertes**

La conexión entre "Volumen" y "Calidad de las Contrataciones" sugiere que los participantes consideran que la capacidad de la IA para manejar grandes cantidades de datos contribuye directamente a mejorar la selección de perfiles más adecuados.

"Compatibilidad" e "Invisibilidad" presentan una relación significativa, lo que podría indicar preocupaciones sobre cómo ciertos perfiles o características importantes pueden quedar excluidos por las limitaciones técnicas de la IA.

### **Agrupaciones temáticas**

Los códigos transformación y digitalización están interrelacionados y apuntan a una percepción general de cambio positivo asociado con la implementación de IA, destaca cómo se perciben los procesos como parte de una evolución tecnológica.

"Personalización del proceso", "habilidades blandas" y "cultura organizacional" se vinculan con la necesidad de intervención humana en la etapa final de selección, donde las habilidades intangibles no son fácilmente capturadas por los algoritmos de IA.

### **Códigos Periféricos**

"Confianza" y "Frialdad" se encuentran más alejados del núcleo, lo que indica que, aunque relevantes, no son los temas más frecuentes o centrales en el análisis. Estos reflejan preocupaciones individuales de los entrevistados sobre la percepción de los procesos de IA desde una perspectiva humana y emocional.

### **Relaciones emergentes**

La conexión entre "Capacitación" y "Propuestas" sugiere que los participantes perciben que el éxito en la implementación de IA está condicionado a una capacitación adecuada del personal. Esto refuerza la



idea de que la IA no opera de manera autónoma, sino que depende de las habilidades humanas para maximizar su potencial.

### **Implicaciones Clave**

#### **Beneficios Identificados**

Los entrevistados destacan la capacidad de la IA para manejar grandes volúmenes de información, lo que mejora la eficiencia en los procesos iniciales de reclutamiento y aumenta la precisión en la selección.

#### **Desafíos y Limitaciones**

- Los riesgos relacionados con sesgos y exclusión de perfiles específicos por problemas de compatibilidad tecnológica son temas de preocupación recurrente.
- La percepción de "frialidad" y la falta de confianza en los resultados automáticos sugieren que los aspectos humanos no pueden ser completamente reemplazados por la tecnología.

#### **Propuestas de mejora**

- La capacitación continua del personal y la personalización de los procesos son elementos cruciales para equilibrar la automatización con el juicio humano.
- Abordar los sesgos mediante un diseño ético y ajustado de los algoritmos es esencial para ganar la confianza tanto de empleados como de candidatos.

El diagrama de co-ocurrencias destaca que la implementación de IA en ADN Talent tiene un impacto transformador en los procesos de reclutamiento, al tiempo que plantea desafíos significativos. La relación entre temas como la calidad, el volumen y los sesgos subraya la necesidad de un enfoque equilibrado que combine tecnología avanzada con la intervención humana para garantizar procesos justos, eficientes y

personalizados. Este análisis proporciona una guía para optimizar el uso de IA en contextos similares.

#### **4.3 RESUMEN DE LOS HALLAZGOS**

A continuación, se presenta un resumen conciso de los hallazgos sobre las percepciones de los entrevistados respecto al uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección en ADN Talent, elaborado a partir del análisis en Atlas.ti para facilitar una comprensión más profunda de sus opiniones y experiencias.

##### **Entrevista 001**

La IA se ha integrado en el reclutamiento y selección de personal de la empresa, ha mejorado la eficiencia y la calidad del proceso. Aunque puede haber sesgos, se combina con la psicometría para mitigarlos. La transparencia en las decisiones de IA es clave, y se destaca la importancia de un enfoque transdisciplinario en la toma de decisiones. La capacitación en herramientas de IA es crucial y se percibe como una herramienta valiosa para mejorar el proceso de reclutamiento y la confianza de los candidatos. Se ve un potencial de evolución hacia tecnologías avanzadas en el futuro. La IA es una herramienta poderosa en RRHH, pero es crucial saber cómo utilizarla correctamente.

##### **Entrevista 002**

La IA en el reclutamiento y selección de personal ha mejorado la eficiencia, la productividad y la calidad de las contrataciones en ADN Talent. Aunque plantea desafíos técnicos, como la interpretación de formatos de currículums complejos, se ha logrado implementar ajustes para maximizar su efectividad. Aunque algunos aspectos personales se ven afectados, como la personalización inicial del proceso, la intervención humana sigue siendo crucial para evaluar rasgos intangibles en los candidatos. La transparencia en las decisiones automatizadas es clave para asegurar la confianza de los candidatos en el proceso.

La colaboración entre ingenieros y gerentes de recursos humanos es fundamental para el éxito del uso de la IA. La capacitación continua en estas herramientas es necesaria para aprovechar al máximo su potencial y para la evolución de la empresa. La IA en el reclutamiento y selección aporta eficiencia, precisión y análisis predictivo. Las empresas que utilizan IA son percibidas de manera más positiva por los candidatos. Para optimizar su uso en ADN Talent, se sugiere invertir en análisis de Big Data y capacitación continua. Es importante destacar que la IA potencia, no reemplaza, el trabajo humano en recursos humanos. El éxito radica en encontrar el equilibrio entre la automatización y el factor humano.

#### Entrevista 003

La IA mejora el proceso de reclutamiento al reducir los tiempos de preselección, pero puede tener limitaciones en la evaluación de habilidades blandas. Es clave comprender su influencia en las decisiones, ajustar los algoritmos para evitar sesgos y garantizar transparencia. La capacitación en herramientas de IA es fundamental. Su uso muestra a las empresas como innovadoras, y los candidatos valoran la objetividad del proceso. Para optimizar su uso, se recomienda analizar datos con Deep Learning y capacitar a los reclutadores. Es esencial equilibrar la automatización con la intervención humana para evitar la deshumanización. La correcta implementación y uso de la IA como una herramienta complementaria mejora la eficiencia y precisión en los procesos de selección.

#### Entrevista 004

La IA en el reclutamiento y selección de personal ha mejorado la eficiencia y productividad de la empresa al automatizar procesos y prever candidatos idóneos. A pesar de algunos posibles sesgos, la ingeniera entrevistada valora los beneficios de la IA y percibe que no ha afectado la personalización del proceso de selección en su empresa. Tanto los ingenieros del sistema como los gerentes de Recursos Humanos deben ser responsables de las decisiones automatizadas, y la capacitación en IA adecuada. En general, se considera que la IA es una herramienta valiosa

que genera valor agregado en el reclutamiento y selección de personal, mejorando la percepción de las empresas por parte de los candidatos y con potencial de optimización adicional.

#### Entrevista 005

Destaca la eficiencia de la IA en la preselección de candidatos, la importancia de informar a los postulantes sobre su uso y los desafíos técnicos que enfrentaron durante la implementación. Además, menciona la necesidad de supervisión en las decisiones automatizadas y la mejora continua en la capacitación para optimizar el proceso de selección. La percepción es que la IA aporta valor agregado, mejora la productividad y la imagen de la empresa para atraer talento. Como propuesta integrar mejor la IA con herramientas de evaluación de habilidades blandas, desarrollar sistemas adaptativos que aprendan de resultados de contrataciones para mejorar precisión a largo plazo, y capacitar a reclutadores en la interpretación de datos de IA. Además, se destaca la importancia de utilizar IA en seguimiento y análisis post-contratación para mejorar el sistema y equilibrar tecnología con el factor humano.

#### Entrevista 006

El uso de IA en el reclutamiento aporta eficiencia y ventajas, aunque presenta desafíos como evaluar habilidades blandas y prevenir sesgos. La transparencia y colaboración entre ingenieros y gerentes de RRHH son fundamentales. La IA agiliza el proceso, mejora la calidad, brinda objetividad y mejora la percepción de las empresas. Esto es valorado por los candidatos. Para optimizar su uso, se propone mejorar el análisis predictivo, interpretar habilidades blandas y capacitar al equipo de reclutamiento. Es crucial equilibrar IA con la interacción humana para una experiencia positiva.

#### Entrevista 007

Al principio, los procesos eran más manuales, pero la implementación de IA ha mejorado la eficiencia y rapidez. La IA ha optimizado el flujo de trabajo y reducido el tiempo de selección, aunque puede haber sesgos en la

selección de candidatos. La transparencia en las decisiones automatizadas y la capacitación en el uso de IA son aspectos clave a mejorar. La IA en el reclutamiento y selección optimiza procesos, genera valor agregado y mejora la percepción de las empresas. Personalización, capacitación continua y seguimiento post-contratación son aspectos clave para mejorar su uso en ADN Talent. La IA es una herramienta complementaria al toque humano para tomar decisiones más efectivas.

#### **4.4 DISCUSIÓN CON OTROS MARCOS TEÓRICOS**

Los hallazgos de este estudio de caso práctico en ADN Talent concuerdan y, en algunos aspectos, profundizan en el marco teórico sobre el uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección. Diversos estudios respaldan la percepción de que la IA puede mejorar la eficiencia y precisión en la selección de candidatos, pero también resaltan desafíos éticos y técnicos.

Por ejemplo, Cantero (2021) sostiene que la IA ha transformado los procesos de selección al optimizar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia en la revisión de currículums, lo cual se refleja en las experiencias de los participantes en este estudio, quienes mencionan que la IA ha reducido significativamente el tiempo de preselección. Los entrevistados mencionan que ahora pueden procesar grandes volúmenes de currículums en menor tiempo y con mayor precisión, lo que coincide con la visión de Cantero (2021), quien afirma que la IA permite a las organizaciones mejorar la calidad de las contrataciones al seleccionar candidatos más alineados con los requisitos específicos del puesto.

Sin embargo, otros estudios, como el de Vargas (2023), alertan sobre los posibles sesgos y problemas de discriminación que la IA puede introducir en los procesos de selección. En ADN Talent, algunos entrevistados expresaron preocupaciones similares, especialmente en relación con los algoritmos de IA que pueden pasar por alto a candidatos con formatos de currículum no estandarizados. Este sesgo se alinea con las preocupaciones expresadas en el marco teórico, donde se enfatiza que los datos de

entrenamiento sesgados pueden perpetuar desigualdades en los resultados de selección.

Además, Behera & Kapoor (2023) argumentan que la IA debe complementarse con el juicio humano para asegurar decisiones equilibradas y reducir posibles prejuicios. Esto se observa en la práctica de ADN Talent, donde los reclutadores utilizan la IA en etapas iniciales, pero aún integran una revisión humana para evaluar aspectos intangibles de los candidatos, como la adaptabilidad mediante la utilización de test psicométricos. Esta práctica responde a la recomendación de Wright & Atkinson (2019) sobre la importancia de una integración ética de la IA que balancee la automatización con la supervisión humana para evitar decisiones exclusivamente automatizadas que puedan excluir talento valioso.

#### **4.5 TRIANGULACIÓN**

Para reforzar la validez de los hallazgos de este estudio sobre el uso de inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección de personal en ADN Talent, se realizó una triangulación que contrasta estos resultados con estudios similares que utilizan diferentes métodos. Esta comparación ofrece una perspectiva más amplia y permite contextualizar los beneficios y desafíos identificados en ADN Talent.

En estudios recientes, como el de G. Serrano et al. (2021), se utilizó un enfoque mixto que incorpora redes neuronales para optimizar la selección de candidatos, el cual muestra cómo la IA puede mejorar la precisión de las contrataciones mediante técnicas avanzadas de aprendizaje automático y también concluye que la supervisión humana es clave para evitar que la IA tome decisiones sesgadas. Este enfoque mixto complementa los hallazgos cualitativos de ADN Talent, donde los entrevistados mencionaron que la IA ha permitido reducir tiempos y mejorar la precisión en la preselección, aunque requiere de la intervención humana y de test psicométricos para evaluar habilidades blandas.

Además, el estudio cualitativo de Wright & Atkinson (2019), que explora las percepciones de empleadores y candidatos sobre el uso de IA en reclutamiento, identifica la importancia de la transparencia y la necesidad de capacitación continua en el uso de estas tecnologías. Esto coincide con las entrevistas realizadas en ADN Talent, donde se destacó la relevancia de la transparencia en las decisiones automatizadas y la capacitación para optimizar el uso de IA. La coincidencia entre los resultados de estos estudios refuerza la validez de los hallazgos, indican que la transparencia y la preparación en el uso de IA son aspectos universales para el éxito en su implementación en reclutamiento.

Finalmente, Palos-Sánchez et al. (2022) realizaron un análisis bibliométrico de investigaciones sobre IA en recursos humanos, donde se concluye que las tecnologías de IA son eficaces para aumentar la eficiencia en la gestión de talento, pero su aplicación sigue siendo limitada debido a los desafíos éticos y técnicos. Este análisis bibliométrico coincide con las experiencias reportadas en ADN Talent, donde la IA ha mejorado la eficiencia operativa, pero también ha planteado desafíos, como la interpretación de formatos de currículum no convencionales y la detección de habilidades blandas. La triangulación de estos hallazgos con estudios de métodos mixtos y análisis bibliométricos permite validar que los beneficios percibidos en ADN Talent son consistentes con tendencias observadas en otros contextos, y que los desafíos son comunes en el uso de IA para la selección de personal.

En conjunto, esta triangulación de resultados con investigaciones de distintos métodos refuerza la validez de los hallazgos, proporciona una visión integral sobre el papel de la IA en el reclutamiento y subraya la importancia de combinar tecnología con intervención humana para una implementación equilibrada y ética (Palos-Sánchez et al., 2022; Vargas, 2023).

### **Hallazgos**

Los resultados obtenidos evidencian que la IA en los procesos de reclutamiento y selección de ADN Talent ha mejorado la eficiencia,

productividad y objetividad de las contrataciones, al tiempo que ha planteado retos técnicos, como la correcta interpretación de currículums complejos y la evaluación de habilidades blandas. Los entrevistados coinciden en la importancia de la transparencia en las decisiones automatizadas y la colaboración interdisciplinaria para garantizar un uso ético de la IA. Además, la capacitación continua se destaca como fundamental para optimizar el uso de la IA y potenciar su efectividad.

### **Implicaciones**

Estos hallazgos tienen implicaciones significativas para la implementación de IA en los procesos de reclutamiento de ADN Talent. La integración de tecnologías avanzadas como Big Data y Deep Learning, junto con la formación en el uso de IA, son elementos clave para asegurar que la IA complemente y no reemplace al factor humano. Esto permite mantener un equilibrio entre la automatización y la interacción personal, lo cual es crucial para mejorar la percepción de los candidatos y maximizar el valor agregado en la selección de talento.

### **CONCLUSIONES**

El presente estudio ha permitido comprender en profundidad las percepciones de los trabajadores de ADN Talent respecto al uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección. A través de un enfoque cualitativo, se ha evidenciado que la implementación de IA en esta agencia contribuye significativamente a la optimización de estos procesos, ha mejorado la eficiencia, la productividad y la precisión en la selección de candidatos. La tecnología ha facilitado la automatización de tareas repetitivas, lo que permite al equipo de trabajo enfocarse en funciones estratégicas y de mayor valor agregado.

No obstante, los hallazgos también señalan desafíos importantes. Los entrevistados manifestaron preocupaciones sobre la compatibilidad de la IA con ciertos formatos de currículums y la capacidad de la tecnología para evaluar adecuadamente habilidades blandas y rasgos intangibles de los candidatos. Además, se resaltó la importancia de la intervención humana



para complementar las decisiones automatizadas, especialmente en la detección de competencias interpersonales y en la mitigación de posibles sesgos presentes en los algoritmos de IA. Estos resultados coinciden con la literatura que subraya la necesidad de un enfoque ético y colaborativo en la implementación de IA, al equilibrar la automatización con el juicio humano para garantizar una experiencia de reclutamiento justa y transparente (Behera & Kapoor, 2023; Wright & Atkinson, 2019).

En términos de implicaciones prácticas, los resultados sugieren que ADN Talent debería continuar la inversión en capacitación continua y en el desarrollo de competencias técnicas y éticas para el uso de IA, así como en tecnologías avanzadas, como Big Data y Deep Learning, para mejorar la precisión de los algoritmos y reducir sesgos. La colaboración interdisciplinaria entre ingenieros y especialistas en recursos humanos es esencial para optimizar la implementación de IA y adaptar los procesos a las necesidades específicas de la organización.

Finalmente, no se puede dejar pasar por alto la relevancia de mantener un equilibrio entre tecnología y factor humano en los procesos de selección de personal. La IA se percibe como una herramienta poderosa y transformadora en la gestión de talento, pero su éxito depende de una implementación que respete la diversidad y la equidad en el reclutamiento. La integración ética y supervisada de IA puede mejorar la percepción de la agencia entre los candidatos, fortalecer su cultura organizacional y, en última instancia, elevar la calidad de las contrataciones. Así, el estudio contribuye al entendimiento de las dinámicas tecnológicas en contextos empresariales y abre la puerta a investigaciones futuras en torno a la evolución de la IA en los recursos humanos.

Las percepciones recogidas en ADN Talent refuerzan y amplían el debate sobre la implementación de IA en reclutamiento y selección, la cual permite optimizar y hacer más preciso el proceso, pero es fundamental un monitoreo constante y el apoyo del juicio humano para mitigar sesgos y asegurar la inclusión, como sugieren los marcos teóricos revisados.

## RECOMENDACIONES

### Recomendaciones basadas en la normatividad legal

#### 1. Evaluaciones periódicas de los algoritmos:

Implementar auditorías técnicas y éticas de los algoritmos para detectar y corregir posibles sesgos, asegurar que las decisiones sean justas y alineadas con la normativa vigente.

#### 2. Capacitación en normatividad:

Capacitar al personal de ADN Talent sobre las leyes aplicables al uso de IA en reclutamiento, promover una cultura organizacional basada en la legalidad y la ética.

#### 3. Transparencia con los candidatos:

Establecer políticas claras sobre el uso de IA, informar a los candidatos cómo se utilizan sus datos y cómo la IA influye en el proceso de selección. Esto incluye proporcionar información sobre las bases legales y tecnológicas que sustentan dichas prácticas.

#### 4. Supervisión humana en procesos automatizados:

Integrar revisiones humanas en las etapas críticas del proceso de selección, asegurar que las decisiones finales sean supervisadas por expertos que puedan evaluar aspectos intangibles que la IA no puede captar con precisión.

Al considerar la normatividad legal en el uso de la IA, ADN Talent no solo protege sus operaciones, sino que además refuerza la confianza de los candidatos y clientes, alineándose con estándares éticos y legales en un entorno tecnológico cada vez más complejo.

### Evaluación de habilidades blandas e interrelación con la IA en ADN Talent

El uso de inteligencia artificial (IA) para la evaluación de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento y selección de personal de ADN Talent debe presentar un alcance que va más allá de la simple identificación de competencias. Este enfoque va a permitir analizar de manera integral las capacidades interpersonales y conductuales de los candidatos, como la comunicación, el liderazgo, la empatía y la adaptabilidad, aspectos que son esenciales para el desempeño exitoso en diversos entornos laborales.

#### **Análisis automatizado de comportamientos.**

A través de herramientas basadas en IA, ADN Talent debe examinar respuestas de entrevistas, interacciones virtuales y otros datos no estructurados para identificar patrones de comportamiento asociados con habilidades blandas clave. Este análisis automatizado permite una evaluación más objetiva y eficiente, eliminar posibles sesgos humanos.

#### **Integración con procesos tradicionales.**

La IA no reemplaza la valoración humana, sino que la complementa al proporcionar datos más precisos y procesables. En ADN Talent, esta interrelación va a facilitar una visión más completa del perfil del candidato, combinando métricas automatizadas con la experiencia de los reclutadores.

#### **Predicción del desempeño laboral.**

Los algoritmos de IA utilizados en ADN Talent deben ser capaces de correlacionar las habilidades blandas detectadas con indicadores de éxito laboral, permitir predecir cómo un candidato podría adaptarse al rol y contribuir al equipo.

#### **Personalización de la evaluación.**

La IA permite diseñar evaluaciones adaptadas a las necesidades específicas de cada puesto, considerar las habilidades blandas más relevantes para cada contexto laboral. Esto incrementa la precisión y relevancia de los resultados obtenidos. La IA no solo evalúa habilidades

blandas, sino que también las potencia al proporcionar herramientas innovadoras que promueven el desarrollo continuo.

En ADN Talent, esta interrelación se puede fomentar mediante la identificación de potencial, detectar competencias que podrían no ser evidentes en procesos tradicionales, como la capacidad de resiliencia frente a cambios o la colaboración en entornos virtuales. La reducción de sesgos mediante la evaluación de candidatos de manera imparcial, enfocado a datos objetivos y patrones consistentes. La retroalimentación personalizada a través de algoritmos de aprendizaje automático puede ayudar a mejorar en áreas clave relacionadas con sus habilidades blandas.

La implementación de estas tecnologías en ADN Talent no solo mejora la calidad de las contrataciones, sino que también refuerza su posicionamiento como una agencia innovadora en la gestión del talento humano. Al integrar la IA en la evaluación de habilidades blandas, la agencia garantiza procesos más eficientes, equitativos y alineados con las demandas del mercado actual. Esta integración tecnológica no solo optimiza el proceso de selección, sino que también sienta las bases para el desarrollo de estrategias más sostenibles y competitivas en la gestión de capital humano.

### **Continuar invirtiendo en tecnologías avanzadas para mejorar los algoritmos.**

La constante evolución de la IA requiere que se mantengan inversiones en tecnologías emergentes para asegurar que los algoritmos utilizados sean cada vez más precisos, eficientes y adaptables a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

### **Complementar con intervención humana en etapas finales.**

Aunque la IA optimiza el proceso de selección, es fundamental incorporar la intervención humana en etapas críticas, como entrevistas finales o toma

de decisiones, para garantizar una evaluación integral de los candidatos y reforzar el factor humano en las decisiones.

**Ajustar los algoritmos para minimizar sesgos y garantizar equidad.**

Es imprescindible revisar y ajustar los algoritmos para identificar y mitigar posibles sesgos implícitos que puedan surgir, garantizando procesos justos y equitativos que promuevan la diversidad e inclusión en las contrataciones.

**Mejorar la compatibilidad técnica con formatos de curriculum diversos.**

Para facilitar la evaluación de candidatos, es necesario optimizar las herramientas de inteligencia artificial para que puedan procesar y analizar diferentes formatos de currículum, asegurando que ningún perfil valioso sea pasado por alto debido a incompatibilidades técnicas.

**Implementar programas de capacitación continua para el personal.**

La adopción de tecnologías avanzadas debe ir acompañada de una estrategia de formación continua para el equipo humano, asegurando que cuenten con las habilidades necesarias para utilizar eficientemente las herramientas y maximizar su potencial.

**Fomentar la colaboración entre áreas técnicas y de recursos humanos.**

Una comunicación fluida y colaborativa entre los equipos técnicos que gestionan la inteligencia artificial y el personal de recursos humanos permitirá alinear los objetivos tecnológicos con las necesidades organizacionales, optimizando los resultados del proceso de selección.

**Expandir el uso de IA a todas las etapas del proceso.**

Se recomienda integrar la IA de manera transversal, desde la atracción de talento hasta la incorporación del nuevo empleado, lo que permitirá una

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

experiencia más consistente, eficiente y personalizada para los candidatos y la organización.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**BIBLIOGRAFÍA**

Addeco. (2024). *Utilizando IA en el reclutamiento*.

<https://www.addeco.es/insights/seleccion-y-reclutamiento/utilizando-la-en-el-reclutamiento>

<https://www.addeco.es/insights/seleccion-y-reclutamiento/utilizando-ia-en-el-reclutamiento>

Alkymetrics. (2024). *Cómo utiliza Alkymetrics la IA para identificar y medir competencias blandas*. <https://www.alkemy.org/como-utiliza-alkymetrics-la-ia-para-identificar-y-medir-las-competencias-blandas>

<https://www.alkemy.org/como-utiliza-alkymetrics-la-ia-para-identificar-y-medir-las-competencias-blandas>

Álvarez, A. J. (2021). *Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales*.

Aponte, J. D., Moreno, A. H., Mesias, R. del P., Soto, C. E., & Espinoza, M. T. (2023). *Plan de negocio para determinar la viabilidad de una plataforma digital de reclutamiento, evaluación y selección, utilizando inteligencia artificial, dirigido a empresas que requieren personal para puestos operativos*.

Armijos, F. B., Bermúdez, A. I., & Mora, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170.

Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.

Behera, B., & Kapoor, A. (2023). *Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management*.

Benhamou, S. (2020). *Artificial Intelligence and the Future of Work*.

Business Process Outsourcing [BPO], H. R. (2023). *El Papel de la Inteligencia artificial en el reclutamiento y selección en México*.

<https://www.bpo.mx/el-papel-de-la-inteligencia-artificial-en-el-reclutamiento-y-seleccion-en-mexico/>

Cantero, G. L. (2021). *La inteligencia artificial en los procesos de selección*.

Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento*, 6(8), 318–329.

- Cerón, Á. D. B. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134–146.
- Chiavenato, I. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones*.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- De la Calle, M. C., & Urbina de Ortiz, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos* (M. Martín Romo (ed.); 3ra ed.).
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Enfoque Latinoamericano*. (G. Domínguez Chávez (ed.); 5ta ed., p. 528).
- Encabo, S. O. (2020). La aplicación de inteligencia artificial a los procesos de selección de personal y ofertas de empleo: impacto sobre el derecho a la no discriminación. *Documentación Laboral*, 119, 79–98.
- Entrevista personal, A. (2024). *La IA permite agilizar el proceso de revisión de currículums y de preselección de candidatos*.
- Europea, U. (2016). *Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Fernández-Alonso, J. J., & López-Martínez, M. J. (2020). *La inteligencia artificial en la gestión del reclutamiento y selección*.
- García-Chuqui, J. (2023). Automatización de procesos de selección con inteligencia artificial. *Revista de Innovación y Tecnología*, 10(3), 55–67.
- García-Chuqui, L. V. (2023). *La inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Sede Guayaquil.
- Gibbs, G. (2018). *Análisis de datos cualitativos en ciencias sociales*.



Alianza Editorial.

Gisell.ai. (2024). *Cómo la inteligencia artificial mejora la evaluación de competencias blandas en los procesos de selección.*

<https://gisell.ai/como-la-inteligencia-artificial-mejora-la-evaluacion-de-competencias-blandas-en-los-procesos-de-seleccion>

Gómez-Mejías, L. R., Balkin, D. B., & Gardy, R. L. (2020). *Dirección de Recursos Humanos* (M. Martín-Romo (ed.); 8va ed.).

Hemalatha, A., Kumari, P. B., Nawaz, N., & Gajenderan, V. (2021). *Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection of Information Technology Companies.*

<https://doi.org/10.1109/ICAIS50930.2021.9396036>

Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (M. I. Rocha Martínez (ed.); 6ta ed.).

Iglesias, C., & Sánchez, L. (2022). *Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano: un estudio sobre su impacto, avances y perspectivas.*

Indeed. (2020). *Indeed Resume Search.* <https://www.indeed.com>

Jumbo-Quichimbo, G. N. (2019). *La inteligencia artificial y su impacto en los procesos de selección.*

LinkedIn. (2021). *LinkedIn Recruiter y Talent Insights.*

<https://business.linkedin.com>

López, G. A., Mata, M., Becerra, F. Á., & Cabrera, H. A. (2018).

*Planificación de empresas.* Quito, Universidad Metropolitana.

Manpower. (2023). *La IA: la nueva y atractiva herramienta que está en boca de todos.* Manpower.

<https://www.manpower.com/es/insights/blogs/2024/01/25/ai-the-new-power-tool-everyone-is-talking-about>

Medina, A. E. (2018). *Aportes de las compensaciones en el desempeño laboral.*

Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso

administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La*

*Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria).*

ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación

- (POCAIP), 3(8), 84–102.
- México, G. de. (2003). *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*. Diario Oficial de la Federación.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/262.pdf>
- México, G. de. (2010). *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. Diario Oficial de la Federación.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>
- Montoya-Bello, M. B. (2021). *Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección en recursos humanos internacionales*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Palos-Sánchez, Baena-Luna, Infante-Moro, & B. (2022). *Inteligencia Artificial y Recursos Humanos Gestión: un análisis bibliométrico*.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pérez, E. V., & Rojas, D. I. (2019). *Impacto de la inteligencia artificial en las empresas con un enfoque global*.
- Pérez, I. A. (2022). *El Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos Aplicado en las Organizaciones*.
- Raji, I. D., & Buolamwini, J. (2022). *Actionable auditing: Investigating the impact of publicly naming biased performance results of commercial AI products*. 429–435. <https://doi.org/10.1145/3375627.3375833>
- Ramirez, M. F., & Lettry, R. N. (2019). *Reclutamiento y selección 2.0*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58–71.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220.
- RODRÍGUEZ, J. M. S., & Gutiérrez, J. N. M. (2020). Evolución del proceso

de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas.  
*Alpha Centauri*, 1, 26–43.

Romero, M. (2023). *Proceso de selección de personal: implicancias de la incorporación de tecnología en el proceso.*

Samaniego, R. (2021). Tendencias tecnológicas en el mercado laboral mexicano. *Revista Mexicana de Innovación Tecnológica*, 15(3), 45.

Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2023). Predictive validity of machine learning models in the assessment of personality traits. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 321–338.  
<https://doi.org/10.1037/apl0001058>

Segalin, C., Perina, A., & Cristani, M. (2022). Predicting personality traits from Instagram profiles using machine learning techniques. *ArXiv Preprint*. <https://arxiv.org/abs/2212.07069>

Serrano, G., Guerrero, L. A., Zamudio, V. M., & González, M. A. (2021). *Redes neuronales: nueva estrategia de IA para implementar dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal*. 9.

Serrano, L. (n.d.). *La inteligencia artificial en el reclutamiento.*

SimSkills. (2024). *Simulación inmersiva con IA para el desarrollo de habilidades blandas*. <https://www.e-abclearning.com/como-favorecer-el-desarrollo-de-habilidades-blandas-con-simulacion-inmersiva-e-inteligencia-artificial>

Solas, M. V. (2019). *Reclutamiento y selección de personal.*

Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿ mito o realidad?(Impact of Human Resources Management on Organizational Results: Myth or Reality?). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 8(1), 1–23.

Suárez, Y., & Doménica, L. (2023). *Gestión de talento humano: reclutamiento y selección del personal en la empresa Audioclinic, provincia de Santa Elena, año 2022*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2023.

- Taylor, S. J. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación : la búsqueda de significados* (R. Bogdan (ed.)). Paidós.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2016). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Ediciones Paidós.
- Test, C. (2024). *Cómo Central Test utiliza IA generativa para evaluar habilidades blandas*.  
<https://aprendizajetransformacional.com/habilidades-blandas-inteligencia-artificial-generativa>
- Vargas, J. E. F. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. *Polo Del Conocimiento*, 8(9), 726–740.
- Vázquez-Arias, L. (2023). *El impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección y gestión de recursos humanos*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Villalba, G. A. (2021). *Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano en las empresas y la adopción de nuevas tecnologías*.
- Villón-Suárez, E. A. (2022). *Impacto de la inteligencia artificial en la selección del personal en las pymes*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Sede Guayaquil.
- Villón, E. A. (2022). *Impacto de la Inteligencia Artificial en la selección del personal para las pymes*.
- Wang, Q., & Li, H. (2019). Mobile quality of experience: A survey. *IEEE Access*, 7, 12114–12131.
- Wright, J., & Atkinson, D. (2019). The impact of artificial intelligence within the recruitment industry: Defining a new way of recruiting. *Carmichael Fisher*, 1–39.
- Zarate, G., & Vargas, L. (2019). El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento en México. *Revista de Recursos Humanos y Gestión*, 12(2), 32–48.



**Centro de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Administración**

**ANEXOS**

Documentación Complementaria del Trabajo de Grado

**Nombre del Alumno:** Ing. Yudelys Alvarez Rodríguez

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO:**

“PERCEPCIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESAFÍOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA AGENCIA DE CAPITAL HUMANO ADN TALENT EN EL ESTADO DE ZACATECAS.”

**TUTORA:**

Dra. Silvia Mata Zamores

**INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL**

Mtro. Alberto Pontón Castro

Dra. Grace Aileen Ruíz Santoyo

**Aguascalientes, Ags, 02 de febrero de 2025**

**ANEXO1: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.**

**Introducción:**

Buenos días/tardes mi nombre es \_\_\_\_\_, estudio en la Universidad Autónoma de Aguascalientes la Maestría en Administración, en este momento me encuentro realizando un estudio de caso práctico en su agencia. Por lo tanto me complace invitarlos a participar en esta entrevista, para conocer las percepciones que tienen sobre los beneficios, desafíos y limitaciones del uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Su opinión es muy importante para el estudio y nos ayudará a comprender mejor su experiencia con este tipo de tecnología emergente. Cabe mencionar que no existen respuestas correctas ni incorrectas; cada opinión es valiosa y contribuirá significativamente al estudio. Su identidad permanecerá anónima y las respuestas serán confidenciales, utilizadas únicamente para la generación de conocimiento, no se compartirán con ninguna persona o entidad externa.

Además, para facilitar el proceso de análisis, las entrevistas serán codificadas de manera anónima con un número de identificación único. En su caso, el código de su entrevista será **Entrevista 001**, **Entrevista 002**, y así sucesivamente, lo que me ayudará a sistematizar la información.

**PREGUNTAS DE INTRODUCCIÓN:**

1. ¿Cuántos años tiene trabajando en esta empresa?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿Qué edad tiene?
4. ¿Cuantos años de experiencia en reclutamiento y selección?
5. ¿Qué puesto desempeña actualmente en la empresa?
6. ¿Recuerda cómo se hacían los procesos de reclutamiento y selección cuando recién entró a esta empresa?
7. Al comenzar a utilizar inteligencia artificial (IA) en el reclutamiento y selección, ¿Qué esperaba en relación con la calidad de las contrataciones? ¿Explique por qué tenía esas expectativas?

**PREGUNTA DE TRANSICIÓN**

8. ¿Cree que es importante que los candidatos sepan que esta tecnología influye en la toma de decisiones? Explique.
<b>PREGUNTAS CLAVES</b>
<b>BENEFICIOS PERCIBIDOS CON EL USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL.</b>
9. ¿Considera usted que el uso de IA hace más eficiente el proceso de reclutamiento y selección en comparación con los métodos tradicionales? Por favor, explique su respuesta.
10. ¿Cómo cree que ha influido la IA en los tiempos de los procesos de selección en la empresa?
11. ¿Piensa que la IA permite a las empresas identificar mejor las habilidades y competencias de los candidatos? Justifique su respuesta.
12. ¿Cree que la IA ha traído beneficios a su trabajo? En caso de que la respuesta sea sí: describa los beneficios que ha experimentado mediante un ejemplo.
<b>DESAFÍOS Y LIMITACIONES EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.</b>
13. ¿Confía en que los algoritmos de IA pueden analizar correctamente las hojas de vida de los candidatos? Explique su respuesta.
14. ¿Cree que los algoritmos de IA utilizados en el reclutamiento pueden introducir sesgos o prejuicios en la selección de candidatos?
15. ¿Ha enfrentado interrupciones o desafíos técnicos durante la implementación de la IA en los procesos de reclutamiento y selección? Describa las dificultades y cómo las ha manejado.
16. ¿Puede compartir un ejemplo de un desafío específico que haya enfrentado con la IA en los procesos de reclutamiento y cómo lo manejó?
17. ¿Cree que el uso de IA en el reclutamiento ha afectado la personalización del proceso de selección en su empresa? Por favor, explique su respuesta.
18. ¿Considera usted que el uso de IA en el reclutamiento y selección ha mejorado la productividad de la empresa? Explique su respuesta.

<p>19. ¿Considera usted que las empresas que utilizan tecnologías de IA en el reclutamiento y selección pueden tener dificultades para evaluar rasgos intangibles como la adaptabilidad? Por favor, explique.</p>
<p>20. ¿Cómo percibe la transparencia en el proceso de decisión de la IA en comparación con los métodos de selección tradicionales? Explique</p>
<p>21. ¿Quién cree usted que debería ser responsable de las decisiones automatizadas en el proceso de selección de personal: los ingenieros en sistemas, los gerentes de recursos humanos, o ambos?</p>
<p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA BASADA EN ESQUEMAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL.</b></p>
<p>22. ¿Cree que la capacitación proporcionada por su empresa para el uso de herramientas de IA es adecuada? Explique su respuesta.</p>
<p>23. ¿Cree usted que el proceso de reclutamiento y selección con la ayuda de IA es una herramienta para la evolución de la empresa? Justifique su opinión.</p>
<p>24. ¿Considera que la IA es una herramienta valiosa que genera valor agregado en el proceso de reclutamiento y selección? Explique su perspectiva.</p>
<p>25. En general, ¿cree que las empresas que utilizan IA en el reclutamiento y selección son percibidas de manera más positiva por los candidatos en comparación con las que utilizan métodos tradicionales? Explique su razonamiento.</p>
<p>26. ¿Qué cambios o mejoras propone para optimizar el uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección en ADN Talent?</p>
<p><b>PREGUNTAS DE CIERRE</b></p>
<p>27. ¿Hay algún otro aspecto o experiencia relacionada con el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección que considere importante mencionar o algún punto clave que cree que no hemos abordado adecuadamente?</p>
<p>28. Antes de concluir, ¿hay algo más que le gustaría añadir sobre su percepción acerca del uso de la IA en su trabajo diario o en los procesos de selección en general?</p>



Para finalizar, le agradezco mucho su tiempo y disposición para participar en esta entrevista. Sus respuestas son de gran valor para este estudio y contribuyen significativamente a comprender las percepciones en la empresa sobre el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección. Le recordamos que toda la información compartida será tratada con absoluta confidencialidad. Si en algún momento desea hacer más comentarios o agregar algo, no dude en contactarme.

Muchas gracias nuevamente por su valiosa colaboración. Le deseamos mucho éxito en su trabajo y en todos sus proyectos futuros.

*¡Que tenga un excelente día*

