

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador

Oportunidades y desafíos

Entregado como requisito para la obtención del título de
Máster en Dirección de Recursos Humanos

Autores:

Victoria Sosa Charlone: n.º 286249

Lucía Pose: n.º 237653


Pablo Speyer: n.º 226304

Tutor: Sebastián Márquez

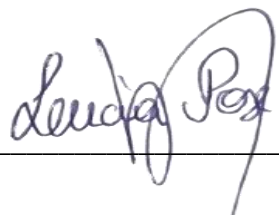
Declaración de autoría

Nosotros, Victoria Sosa Charlone, Lucía Pose y Pablo Speyer, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:


- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Máster en Dirección de Recursos Humanos;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Victoria Sosa Charlone



Lucía Pose



Pablo Speyer

25 de abril de 2024

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a quienes han dejado una huella en nuestras vidas:

De Lucía: a mis padres y a mis hermanos, por su apoyo y amor incondicional. Gracias por estar siempre presentes y por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación.

A mis abuelos, tanto a Iris, que aún está conmigo, como a Aurora, Humberto e Isidro, que ya no están físicamente pero cuyo amor siempre llevo conmigo.

A Martín, mi compañero de vida y mi mayor apoyo durante este camino. Gracias por motivarme y por seguir creciendo a mi lado.

A mis amigos, quienes han estado a mi lado en las buenas y en las malas, brindándome su amistad y apoyo en cada momento importante de mi vida.

De Victoria: a mi hija Pi, por sus horas eternas de compañía y enseñarme que el silencio es el regalo máspreciado que podemos otorgar.

A mi mamá Mónica, por su incondicionalidad y lealtad, procurando que nada falte e inspirando en mí la fuerza.

A mi hermanito Fede, por ser mi pilar y mostrarme un camino de superación constante.

A mi papá Miguel, por nutrirme de herramientas e impulsarme a alcanzar mi mejor versión.

A mi sobrino Thiago, por su existencia, nobleza, comprensión y ayuda.

A todo mi equipo de trabajo de Corfrisa, a Tabaré, Alejandro y Roberto por la confianza, las oportunidades, los desafíos y permitirme expandir mi creatividad.

A mis amigas por elegirnos, por los momentos de disfrute y la unión para superar los obstáculos.

De Pablo: a mis padres, a mis hermanos y a toda mi familia por haberme acompañado en cada proceso de aprendizaje que he tenido en mi vida. Gracias también a los que ya no están presentes físicamente y fueron pilares fundamentales.

A Vico, mi compañera de vida, por apoyarme en cada momento de este camino y ser incondicional.

A mi equipo de trabajo, por haberme impulsado a continuar mi desarrollo y acompañado en cada etapa.

A mis amigos, por estar siempre presentes.

¡A todos ustedes, gracias!

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis.

En primer lugar, queremos agradecer a nuestro tutor, Sebastián Márquez, por su orientación, disponibilidad, paciencia y apoyo constante a lo largo de este trabajo de investigación. Sus valiosas sugerencias y aportes contribuyeron significativamente a dar forma a este trabajo.

Gracias a Ximena Fernández Delucchi, nuestra tutora metodológica, por el apoyo y tiempo dedicado a este proyecto.

Al cuerpo docente de la ORT, que nos ha acompañado en nuestro transcurso por el Máster en Dirección de Recursos Humanos, por su dedicación, por ser fuente de inspiración y por la buena disposición para con nosotros durante este camino.

También queremos expresar nuestra gratitud a todos los profesionales de RRHH que participaron en las entrevistas y encuestas. Su tiempo y conocimientos compartidos fueron fundamentales para enriquecer este trabajo y proporcionar una perspectiva que consideramos muy importante para explorar la integración de la inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador.

Por último, pero no menos importante, queremos agradecer a la Universidad ORT, por brindarnos los recursos y el entorno propicio para llevar a cabo esta investigación, nutriendo nuestros vínculos y generando en cada uno de nosotros momentos desafiantes y valiosos que nos habilitan a ser mejores personas y profesionales. Hemos logrado formar más que un equipo de estudio, un grupo de amigos que se desafían, acompañan e impulsan en perseguir una mejor versión.

Su apoyo fue fundamental para alcanzar este logro académico tan anhelado por cada uno de nosotros.

¡Gracias a todos!

Resumen

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando la vida y el trabajo, planteando interrogantes cruciales sobre su potencial y utilización en la gestión de recursos humanos (RRHH). Este estudio se centra en explorar cómo la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador puede generar tanto oportunidades como desafíos significativos.

Exploramos el nivel de utilización de IA abordando sus diversas aplicaciones a lo largo del *employee journey*, para obtener diferentes perspectivas sobre oportunidades, desafíos y recomendaciones de mejores prácticas, así como para indagar en el uso de dicha herramienta en la gestión del *engagement*.

Para esto, seleccionamos intencionalmente una muestra diversa de empresas con diferentes niveles de integración. Recolectamos datos mediante entrevistas en profundidad realizadas a empresas con presencia en Uruguay y Argentina que están adoptando esta tecnología, y administramos un cuestionario a una de las principales comunidades de profesionales del área en nuestro país. Además, incorporamos una entrevista con un proveedor de IA especializado en *people experience*, junto a un caso práctico sobre dicha implementación.

Nuestros hallazgos destacan un notable interés en la integración de IA en RRHH, no obstante, son pocas las empresas que han alcanzado un nivel de madurez significativo en su adopción. A su vez, concluimos que la integración de IA brinda oportunidades para mejorar la eficiencia del área, optimizar el proceso de toma de decisiones y automatizar tareas repetitivas y rutinarias, entre otras. De todas formas, también conlleva una serie de desafíos, como consideraciones éticas y de privacidad, la necesidad de capacitación y la resistencia al cambio.

Este trabajo de investigación nos permitió contribuir al conocimiento y cuestionamiento de cómo la IA está siendo utilizada en el ámbito de RRHH. Además, nos permitió obtener *insights* valiosos sobre las oportunidades y desafíos, así como recomendaciones prácticas para una implementación exitosa.

Palabras Clave: inteligencia artificial, recursos humanos, experiencia del colaborador.

Abstract

The use of Artificial Intelligence (AI) is revolutionizing both life and work, raising crucial questions about its potential and utilization in Human Resources Management (HRM). This study focuses on exploring how the integration of AI in managing employee experience can generate significant opportunities as well as challenges.

We examine the level of AI utilization by addressing its various applications throughout the employee journey to gain different perspectives on opportunities, challenges, and best practice recommendations, as well as to investigate its use in managing engagement.

For this purpose, we intentionally selected a diverse sample of companies with varying levels of integration. We collected data through in-depth interviews conducted with companies operating in Uruguay and Argentina that are adopting this technology, and administered a questionnaire to one of the main professional communities in our country's HR field. Additionally, we included an interview with an AI provider specialized in people experience, along with a practical case study on its implementation.

Our findings highlight a significant interest in integrating AI in HR, however, few companies have reached a significant level of maturity in its adoption. Additionally, we conclude that AI integration provides opportunities to enhance departmental efficiency, optimize decision-making processes, and automate repetitive and routine tasks, among others. Nevertheless, it also presents a series of challenges, such as ethical and privacy considerations, the need for training, and resistance to change.

This research allowed us to contribute to the understanding and questioning of how AI is being used in the HR domain. Furthermore, it provided us with valuable insights into opportunities and challenges, as well as practical recommendations for successful implementation.

Keywords: artificial intelligence, human resources, employee experience.

Índice

Introducción	10
Fundamentación teórica del proyecto de investigación	11
Marco del problema y su relevancia.....	11
CAPÍTULO 1	13
1. La revolución de la inteligencia artificial	13
1.1 El concepto de inteligencia artificial	13
1.2 Evolución de la inteligencia artificial	14
1.3 Clasificación de la inteligencia artificial.....	20
1.4 Inteligencia artificial y recursos humanos	23
CAPÍTULO 2	29
2 El uso de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador y su adopción para la gestión del engagement	29
2.1 Gestión de la experiencia del colaborador	29
2.2 La inteligencia artificial y la gestión de la experiencia del colaborador	31
2.3 Employee journey	34
2.4 Integración de inteligencia artificial en el employee journey	36
2.5 Gestión del engagement	48
2.6 La inteligencia artificial y la gestión del engagement.....	52
CAPÍTULO 3	56
3 Desafíos y consideraciones en la integración de inteligencia artificial	56
3.1 Integración de inteligencia artificial para la toma de decisiones de recursos humanos	56
3.2 Consideraciones éticas y de privacidad en la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador	59
3.3 Desafíos y consideraciones en la implementación de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador	67
3.4 Gestión del cambio.....	71
3.5 Cómo gestionar el cambio al integrar inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador	74
CAPÍTULO 4	76
4. Diseño de investigación.....	76

4.1	Objetivos	76
4.2	VARIABLES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	77
4.3	Población y muestra	78
4.4	Técnicas de recogida de información.....	78
4.5	Trabajo de campo	79
4.6	Procesamiento de datos	80
CAPÍTULO 5		81
5.	Explorando la adopción de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador: análisis de los datos	81
5.1.	Análisis de los datos.....	81
5.2	Primeros hallazgos sobre la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador	81
5.3	Análisis de factores inhibidores en la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador: una hipótesis exploratoria.....	83
5.4	Desglose de entrevistas: exploración de experiencias y opiniones sobre la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador	84
5.5	Valoración y clasificación de las empresas entrevistadas.....	113
5.6	Análisis comparativo de entrevistas: explorando perspectivas y tendencias	115
5.7	Entrevista Lara AI: transformando la gestión de la experiencia del colaborador con inteligencia artificial.....	119
5.8	Caso práctico. Integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador: Ualá.....	126
5.9	Resultados del cuestionario y análisis comparativo.....	131
CAPÍTULO 6		139
6.	Limitaciones, conclusiones y recomendaciones: reflexiones sobre la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador.....	139
6.1	Limitaciones e investigaciones futuras	139
6.2	Elaboración de conclusiones	139
6.3	Recomendaciones prácticas para una integración adecuada de inteligencia artificial	145
Bibliografía.....		153
Anexos.....		162
Anexo 1. Guía de entrevista.....		162
Anexo 2. Guía de cuestionario.....		165

Anexo 3. Cuestionario autodiagnóstico	172
Anexo 4. Guía de entrevista Lara AI	181
Anexo 5. Herramientas de inteligencia artificial aplicables al employee journey	183

Índice de tablas

Tabla 1. Aplicación de inteligencia artificial en las etapas del employee journey	46
Tabla 2. Técnicas de inteligencia artificial para la gestión del engagement	54
Tabla 3. Consideraciones de ética y privacidad en la integración de inteligencia artificial	66
Tabla 4. Entrevista n.º 1: asistentes de inteligencia artificial creados por Globant	85
Tabla 5. Entrevista n.º 2: herramientas de inteligencia artificial creadas por Microsoft	93
Tabla 6. Entrevista n.º 3: herramientas de inteligencia artificial utilizadas	100
Tabla 7. Entrevista n.º 4: herramientas de inteligencia artificial utilizadas	102
Tabla 8. Entrevista n.º 5: funcionalidades de Evaluar.....	105
Tabla 9. Entrevista n.º 6: herramientas de inteligencia artificial utilizadas	108
Tabla 10. Entrevista n.º 7: bots y sus funcionalidades	111
Tabla 11. Diferencias entre un bot inteligente y uno no inteligente	112
Tabla 12. Valoración y clasificación de las empresas entrevistadas.....	115
Tabla 13. Herramientas de inteligencia artificial recabadas del cuestionario.....	138

Índice de gráficos

Gráfico 1. Utilización de inteligencia artificial	131
Gráfico 2. Herramientas de inteligencia artificial recabadas del cuestionario	132
Gráfico 3. Empresas considerando utilizar inteligencia artificial	133
Gráfico 4. Procesos con integración de inteligencia artificial.....	133
Gráfico 5. Principales desafíos en la integración de inteligencia artificial	135
Gráfico 6. Principales oportunidades y beneficios en la integración de inteligencia artificial	136

Introducción

En la actualidad, nos encontramos sumergidos en un terreno caracterizado por la irrupción de nuevas tecnologías, donde la IA se ha posicionado como una de las más innovadoras.

En este contexto dinámico, en el que las tecnologías avanzan a pasos de gigantes y el mercado es cada vez más competitivo, ya no basta con adaptarse a los cambios, sino que debemos ser capaces de anticiparnos a los mismos. En este sentido, consideramos que la integración de IA está transformando de manera significativa diversas áreas de las organizaciones, y RRHH no es la excepción.

Como profesionales del área, entendemos que la gestión de la experiencia del colaborador se vuelve fundamental para el éxito de las organizaciones, donde el gran diferencial son las personas, que con su talento, creatividad y capacidad reflexiva son los principales impulsores del éxito de las empresas.

En este marco, donde la implementación de avances tecnológicos se presenta como una necesidad dominante, la IA surge como una herramienta que plantea cuestiones decisivas sobre su potencial y su utilización en la gestión de RRHH.

Una característica distintiva de nuestra investigación es su enfoque transversal, que proporciona una visión global *end-to-end*. En este sentido, nos proponemos explorar la integración de IA a lo largo del trayecto del colaborador en la organización, analizando su adopción en cada etapa del *employee journey* (contratación, incorporación, desarrollo y salida), prestando especial atención a un factor clave como la gestión del *engagement*.

A través de una exhaustiva revisión bibliográfica y trabajo de campo, buscamos aproximarnos a cómo las organizaciones han adoptado esta tecnología, identificando los desafíos y oportunidades que surgen, y explorando detalladamente el proceso que una empresa debe seguir para integrar de manera efectiva IA en el área de RRHH. Nuestra investigación se centra en contribuir al conocimiento y cuestionamiento de la integración de dicha herramienta en la gestión de la experiencia del colaborador, con el propósito de brindar recomendaciones prácticas para facilitar una efectiva implementación, y ofrecer *insights* valiosos a los agentes de cambio en las organizaciones.

Fundamentación teórica del proyecto de investigación

Marco del problema y su relevancia

Tal como fue mencionado en la introducción del presente trabajo, entendemos que, en el escenario actual, la gestión de la experiencia del colaborador emerge como un factor crítico para el éxito de la organización. A su vez, la IA plantea interrogantes cruciales sobre su potencial y su utilización en la gestión de RRHH, donde si bien existe un reconocido interés por la mayoría de los profesionales en el área, se evidencia una brecha de conocimiento en cómo integrarla.

La falta de claridad sobre cómo aprovechar el potencial de la IA para una gestión eficiente de la experiencia del colaborador plantea interrogantes significativos, constituyendo así un problema que requiere una exploración exhaustiva.

¿Cómo se está incorporando IA en la gestión de la experiencia del colaborador y *engagement*? La incorporación de IA en las etapas de contratación, incorporación, desarrollo y salida, presenta una relevancia esencial en la actualidad de RRHH, por tal motivo, consideramos de gran importancia explorar cómo lo están llevando adelante las diferentes empresas. A su vez, abordaremos el uso de IA en la gestión del *engagement*, un aspecto fundamental para el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores. Al responder a esta pregunta, exploraremos el nivel de utilización de IA en las diferentes etapas del *employee journey*, las herramientas utilizadas y las percepciones sobre los desafíos, oportunidades y mejores prácticas.

¿Cuáles son los desafíos que deben ser considerados durante este proceso de integración? La identificación y abordaje de los desafíos o limitaciones de la IA en la gestión de la experiencia del colaborador y del *engagement* es fundamental para asegurar el éxito en su implementación.

¿Cuáles son las oportunidades de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador y del *engagement*? La identificación y aprovechamiento de los beneficios de la IA son esenciales para optimizar la gestión de la experiencia laboral.

¿Cuáles son las acciones específicas y estrategias necesarias para lograr una integración efectiva de IA en la gestión de la experiencia del colaborador? En este sentido buscaremos explorar cómo puede llevarse a cabo una gestión del cambio eficiente para facilitar una implementación exitosa y una transición armoniosa.

¿De qué manera la implementación de IA optimiza el proceso de toma de decisiones estratégicas en RRHH? Exploraremos cómo la IA contribuye al proceso de toma de decisiones estratégicas,

la planificación de la fuerza laboral y la gestión de las personas.

Respondiendo a las preguntas planteadas anteriormente nos proponemos disminuir esta brecha de conocimiento a través de un exhaustivo análisis de los datos recogidos de la revisión de la literatura científica, entrevistas y un cuestionario. De esta manera, buscaremos captar las diversas percepciones de los profesionales y líderes en el área, con el fin de proporcionar una comprensión más profunda sobre la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador, explorando las oportunidades y los desafíos asociados.

Por último, proporcionaremos recomendaciones prácticas y estratégicas para aquellos profesionales en RRHH que quieren integrar efectivamente u optimizar el uso de IA en este contexto, al mismo tiempo que buscamos contribuir de manera valiosa al conocimiento académico en este campo que se encuentra en constante auge y evolución.

CAPÍTULO 1

1. La revolución de la inteligencia artificial

1.1 El concepto de inteligencia artificial

Como primer punto, consideramos esencial realizar una revisión exhaustiva de la literatura científica sobre el concepto de IA, su evolución, clasificación, así como su vinculación con RRHH para comprender a fondo la temática.

La IA es una disciplina dentro de las ciencias de la computación que ha despertado mucho interés en la actualidad debido a su enorme campo de aplicación. Desde su origen, el concepto de IA fue complejo de definir, incluso hoy en día no existe una definición clara y única.

La inteligencia artificial (IA), en una definición amplia y un tanto circular, tiene por objeto el estudio del comportamiento inteligente en las máquinas. A su vez, el comportamiento inteligente supone percibir, razonar, aprender, comunicarse y actuar en entornos completos. Una de las metas a largo plazo de la IA es el desarrollo de máquinas que puedan hacer todas estas cosas igual, o quizá incluso mejor, que los humanos. Otra meta de la IA es llegar a comprender este tipo de comportamiento, sea en las máquinas, en los humanos o en otros animales (Nilsson, 2001, p. 1).

Boden (2017) considera que la IA tiene por objetivo que las computadoras realicen tareas similares a las que puede realizar la mente humana.

A su vez, para Rouhiainen (2018), el concepto de IA se refiere a la capacidad de las máquinas para emplear algoritmos, aprender de datos y aplicar ese aprendizaje en la toma de decisiones, de manera similar a como lo haría un ser humano. Sin embargo, a diferencia de estos, los sistemas o dispositivos basados en IA no requieren descanso, pueden analizar grandes volúmenes de datos y tienden a cometer menos errores.

El autor mencionado anteriormente considera que las tecnologías basadas en IA están siendo aprovechadas para ayudar a los humanos a beneficiarse de mejoras significativas y disfrutar de una mayor eficiencia en casi todos los ámbitos de la vida. De todas formas, el rápido desarrollo de la IA también nos insta a estar alerta para identificar y analizar posibles desventajas, tanto

directas como indirectas, que puedan surgir como resultado de su proliferación.

Según Bhave *et al.* (2020), la IA podría verse como tecnologías informáticas que simulan o imitan comportamientos inteligentes relevantes a los de los humanos a pesar de que actúan diferentes a ellos.

En virtud de lo expuesto anteriormente, entendemos que definir de manera precisa la IA ha sido un desafío a lo largo del tiempo, lo que ha generado múltiples definiciones. No obstante, reconocemos que es una disciplina en constante evolución y que actualmente genera un considerable interés, gracias a su extensa variedad de aplicaciones.

1.2 Evolución de la inteligencia artificial

1.2.1. Los primeros avances de la inteligencia artificial

La IA ha experimentado una evolución significativa desde sus inicios. Desde la concepción de la idea de máquinas que imitan el comportamiento humano hasta los enfoques más contemporáneos basados en algoritmos y aprendizaje automático, la IA ha transitado un camino marcado por avances tecnológicos y desarrollos teóricos.

Para comenzar a desarrollar su evolución, nos tenemos que remontar a la década del 30, donde se inicia la conceptualización de máquinas capaces de simular la inteligencia humana.

De acuerdo con Palos (2022), en el año 1937, Alan Turing (el padre de la computación moderna) introdujo el concepto de algoritmos y sentó las bases de la informática.

Más tarde, en 1959 Turing dejó una marca imborrable en la historia de la IA, cuando publicó un artículo en el que planteó una cuestión fundamental: «¿Pueden las máquinas pensar?». Esta pregunta es considerada como el punto de partida y un hito en la historia de la IA.

En palabras de Terrones (2018), Turing propuso una prueba, conocida como la Prueba de Turing, para determinar si una máquina podía exhibir un comportamiento inteligente indistinguible del de un ser humano. Esta idea sembró las semillas conceptuales de la IA y estableció un marco para evaluar la capacidad de las máquinas de realizar tareas inteligentes. Asimismo, concentró el interés de la comunidad científica en el desarrollo de «máquinas inteligentes».

En la década de 1950 y según Code (2023), surgieron avances importantes en la IA. El psicólogo Frank Rosenblatt desarrolló el Perceptrón, una red neuronal artificial capaz de reconocer patrones en imágenes y textos. Igualmente, el científico de la computación John McCarthy creó el lenguaje de programación LISP, uno de los primeros lenguajes diseñados específicamente para la IA. En esta misma década, el juego del tres en raya se convirtió en uno de los primeros juegos en los que se aplicó IA, aunque los sistemas de juego eran todavía simples y limitados.

Específicamente en el año 1956 y según Rodríguez (2023) la Conferencia de Dartmouth marcó el nacimiento de la IA como campo de estudio. Liderada por John McCarthy y Marvin Minsky, esta conferencia sentó las bases para el desarrollo de la IA como disciplina y serviría como punto de partida para agrupar a muchos investigadores en torno a un campo de investigación prometedor y como impulso para el establecimiento de laboratorios de esta tecnología en varias universidades, los que se mantienen hasta hoy día como piezas claves para la investigación en el campo de la IA.

A su vez, durante las décadas de 1950 a 1970, se desarrollaron los primeros programas de IA, como el *Logic Theorist* y el *General Problem Solver*, generando un optimismo inicial sobre su potencial.

Sin embargo, en las décadas de 1970 a 1980, la IA no pudo cumplir con las expectativas, situación que derivó en un declive en el interés y en el financiamiento debido a limitaciones y desafíos técnicos. Según Rodríguez (2023), este periodo fue conocido como el invierno de la IA, pero este no marcó su fin, sino que sirvió como un catalizador para nuevos esfuerzos y un cambio de enfoque. En 1980, el interés se revitalizó con el resurgimiento de las redes neuronales y el enfoque en el aprendizaje automático, abriendo nuevas posibilidades en la investigación de la IA.

Para la década de 1990, de acuerdo con Rodríguez (2023), los avances en la potencia informática y la disponibilidad de vastas cantidades de datos permitieron a los investigadores desarrollar algoritmos de aprendizaje más sofisticados. Las redes neuronales, los árboles de decisión y las máquinas de vectores de soporte, allanaron el camino para importantes avances en el reconocimiento de patrones y en el análisis de datos.

Con la llegada de los años 2000 y las grandes cantidades de datos y mejoras en la capacidad de las computadoras, también se realizaron grandes desarrollos tecnológicos, especialmente en áreas como el reconocimiento de voz y la visión por computadora.

A partir del 2010, la revolución del aprendizaje profundo permitió la capacitación de modelos

más complejos, logrando éxitos notables en la clasificación de imágenes y en el procesamiento del lenguaje natural.

1.2.2 Perspectivas actuales y futuras de la inteligencia artificial

En la actualidad, los avances tecnológicos continúan a pasos agigantados y la IA pretende continuar la transformación aún más profundamente en múltiples aspectos de la vida cotidiana y profesional. En este sentido la IA se ha integrado en diversas aplicaciones prácticas, desempeñando un papel fundamental en la transformación digital de diversas áreas y superando a la inteligencia humana en muchos ámbitos (Terrones, 2018).

Según González (2023), la integración del *Big Data*, la IA y la tecnología predictiva en la cadena de valor empresarial, han transformado los enfoques que las empresas tenían hasta ahora en muchos ámbitos.

La evolución de la IA ha sido impulsada por avances tecnológicos, demostrando su capacidad para abordar problemas del mundo real. Actualmente, el campo de la IA continúa expandiéndose y desafiando los límites de lo que es posible.

En este contexto de rápida evolución, es notable el impacto del lanzamiento del ChatGPT en el año 2022, donde su aparición ha configurado un hito significativo en el campo de la IA y el procesamiento del lenguaje natural, siendo una herramienta que ha popularizado su uso entre el público general.

En el sitio web de OpenAI (2019), compañía responsable de su desarrollo, se define como una herramienta avanzada de procesamiento del lenguaje que puede generar, clasificar y resumir texto con altos niveles de coherencia y precisión.

Su funcionalidad ha revolucionado la interacción entre humanos y máquinas, convirtiéndose en una herramienta versátil y eficiente en diversos campos, dado que habilita una comunicación fluida entre estos. En este sentido, mejora la interacción en diversos contextos, entre ellos el campo laboral.

Así, al poder generar respuestas coherentes y relevantes, el ChatGPT ha facilitado la automatización de tareas que requieren comprensión del lenguaje, lo que ahorra tiempo y recursos. Por este motivo es útil, ya que posee la capacidad de personalizar tareas específicas.

A su vez, entendemos que, en entornos laborales, el ChatGPT puede agilizar procesos al

proporcionar respuestas rápidas y precisas, lo que mejora la eficiencia y productividad de los usuarios. Como visualizaremos más adelante, son diversas sus aplicabilidades. Lo disruptivo de esta herramienta es la capacidad de generar un texto coherente, contextual e incluso indistinguible de los escritos por humanos, facilitando la obtención de la información pública a nivel global en tiempo real y de manera procesada.

A través del uso de grandes conjuntos de datos, en palabras de OpenAI (2019) el ChatGPT puede aprender constantemente y mejorar su desempeño con el tiempo, lo que garantiza una evolución constante en su capacidad para comprender el lenguaje humano. No obstante, a pesar de su éxito, esta capacidad escalable ha suscitado debates en torno a cuestiones éticas, desinformación y el impacto en la creatividad humana, generando preocupaciones sobre la posible reducción de puestos de trabajo en el futuro y sobre la gestión y utilización de la información proporcionada.

Con el respaldo de OpenAI y su evolución constante, el ChatGPT continúa siendo uno de los modelos de lenguaje más destacados en el ámbito de la IA. En la actualidad el robot incorpora al análisis imágenes, prometiendo transformar la forma en la que nos comunicamos, aprendemos y trabajamos en el mundo.

En cuanto a las perspectivas de los expertos sobre el futuro de la IA, tal como menciona Bostrom (2016) se observa una notable diversidad. En este sentido, no existe consenso sobre cómo se desarrollarán los eventos futuros ni sobre las formas que podría tomar la IA. En relación con las palabras del autor consideramos que continúan siendo relevantes en la discusión sobre el futuro de la IA, incluso ocho años después de su publicación. Su observación sobre la diversidad de perspectivas entre los expertos refleja la complejidad y la incertidumbre que rodea el desarrollo futuro de la misma. A pesar del progreso continuo en el campo, todavía existen múltiples posibilidades y escenarios sobre cómo evolucionará esta tecnología y cómo impactará en nuestras vidas. La falta de consenso sobre el futuro de la IA resalta la importancia de continuar la investigación en este campo.

A su vez, según el autor mencionado anteriormente, existe la posibilidad de que, una vez que la IA alcance niveles humanos de inteligencia, se desencadene una explosión de *superinteligencia*. Esto implica que los intelectos sintéticos serían autónomos con respecto a los programadores. Este fenómeno plantea profundas cuestiones éticas que no deben subestimarse, ya que afectarían significativamente a la humanidad.

En este mismo sentido, la creciente autonomía de los productos de IA nos obliga a reconsiderar nuestro papel en el mundo y a repensar nuestras relaciones con las máquinas.

Asimismo, para Terrones (2018), es altamente probable que los intelectos sintéticos amenacen la naturaleza fundamental de ciertas profesiones al transformarlas o incluso sustituirlas por completo.

Por esto, para el autor mencionado anteriormente la esencia de ciertas profesiones podría estar en riesgo si no se abordan cuidadosamente las implicaciones de la IA. Por lo tanto, es esencial reflexionar (desde una perspectiva ética y responsable) sobre diversas opciones que reduzcan el impacto de la IA en el ámbito profesional, buscando preservar la integridad de ciertas ocupaciones sin comprometer el avance tecnológico.

1.2.3 El futuro del trabajo y de las competencias laborales en el marco de la integración de inteligencia artificial

Según un artículo de Forbes (2023) «Estas son las 10 profesiones digitales con futuro brillante», se destaca que muchas de las profesiones requeridas por las empresas en 2030 aún no están incluidas en los planes de estudio de las universidades, pero estas serán fundamentalmente digitales. Roles como desarrollador web, científico de datos, analista de inteligencia de mercado y especialista en arquitectura en la nube se proyectan como algunos de los trabajos con mayor demanda en 2030, reflejando un panorama laboral en evolución caracterizado por la emergencia de nuevas profesiones y la disminución de otras, marcando así una era de innovación y digitalización en el mundo laboral. Este aumento refleja el enfoque de las empresas en expandir sus equipos de desarrollo y tecnología para impulsar la innovación y la integración de nuevas tecnologías como la IA.

A su vez, en el reporte del Foro Económico Mundial (2023) se proyecta que 85 millones de empleos podrían ser desplazados debido a un cambio en la división del trabajo entre humanos y máquinas. Este desplazamiento se deberá principalmente a la automatización y a la integración de la tecnología en sus operaciones diarias. En este sentido, destaca que, para 2025, se prevé la creación de 97 millones de nuevos roles que se adapten mejor a la nueva división de trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos.

Para abordar estos cambios, habrá un notable *shift* en las competencias requeridas. Las competencias en tecnología, como el análisis y el desarrollo de *software*, estarán en alta demanda, al igual que las competencias transversales, incluyendo el pensamiento crítico, el análisis y la resolución de problemas. Además, se resalta la importancia de las habilidades de

autogestión, como la capacidad de aprender activamente, la resiliencia, la tolerancia a la frustración y la flexibilidad.

Este cambio en el panorama laboral subraya la necesidad de una reevaluación y una reestructuración de las competencias laborales, en las que la educación continua y la capacitación se vuelven fundamentales para que los colaboradores se adapten y prosperen en este nuevo entorno. El reporte mencionado enfatiza la importancia de las iniciativas de reciclaje profesional y de actualización de habilidades para garantizar que la fuerza laboral pueda enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta la «*Cuarta Revolución Industrial*».

A su vez, el Informe de Deloitte (2024) sobre Tendencias Globales de Capital Humano, destaca que la rápida evolución tecnológica y las nuevas exigencias del mercado demandan que los trabajadores actualicen constantemente sus habilidades. Para ello, resaltan la relevancia de los espacios de juego digitales en el contexto laboral actual, con el fin de no solo facilitar la adquisición de nuevas competencias, sino que también fomentar la innovación y la adaptabilidad al ofrecer un entorno seguro para experimentar y aprender.

En este sentido, consideran que los espacios de juego digitales pueden contribuir significativamente a la actualización de habilidades, la asunción de nuevos roles y la rápida adaptación a cambios en el entorno laboral. Sin embargo, permitir su implementación en el contexto empresarial puede presentar desafíos. La disrupción y las necesidades cambiantes de los trabajadores subrayan la importancia de establecer áreas de juego digitales que permitan el acceso, la seguridad psicológica y oportunidades para mejorar el rendimiento humano.

Continuando con el análisis de las competencias requeridas, Valdivieso (2024b), *IBM Head of Talent & Transformation*, en una *newsletter* publicada en su cuenta de LinkedIn, destaca las siguientes cinco habilidades como esenciales para impulsar la adopción efectiva de la IA y aprovechar su potencial para mejorar la productividad y la innovación en las organizaciones.

Nerdy-ness: Se enfoca en el conocimiento tecnológico y la pasión por la innovación. Incluye la capacidad de adaptarse y dominar herramientas digitales avanzadas, así como la curiosidad por explorar nuevas tecnologías.

Strategy Navigator: Implica entender y contribuir al panorama estratégico de la organización, alineando los esfuerzos con los objetivos empresariales y anticipando desafíos y oportunidades.

Change Warrior: Destaca la capacidad de impulsar y facilitar el cambio, inspirando y

motivando a otros a adoptar nuevas formas de trabajar y pensar.

PowerReCharge: Pone énfasis en habilidades interpersonales y emocionales, como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, además de la creatividad y el pensamiento crítico.

Además, la capa de gestión propuesta por Valdivieso (2024b), denominada *LAidership*, juega un papel crítico en liderar la incorporación y adaptación de la IA en el entorno laboral. Esto implica tener una visión clara del impacto de la IA en los procesos y roles, fomentar la inclusión y la participación de todos los niveles de la organización, y equilibrar el uso de datos con el juicio humano para tomar decisiones efectivas.

Nuestra intención es abordar la dualidad de perspectivas, entre la preocupación por los posibles impactos negativos y la visión optimista de la IA como solucionadora de problemas. En este sentido, destacamos la importancia de abordar los desafíos y considerar cuidadosamente las implicaciones de la IA, con el fin de garantizar una integración beneficiosa. Para ello, consideramos fundamental que tanto las empresas como los individuos estén preparados para enfrentar los cambios que la IA traerá consigo, adaptándose y adquiriendo las habilidades necesarias para prosperar en este nuevo entorno tecnológico en constante evolución.

1.3 Clasificación de la inteligencia artificial

Tal como hemos mencionado al inicio del presente capítulo, así como existen diferentes conceptos de IA, lo mismo sucede con las variantes en sus clasificaciones.

Según López (2022) existen tres grandes grupos dentro de los cuales es posible clasificar los diferentes tipos de IA: por su capacidad intelectual (el alcance de su razonamiento y procesamiento de información), por sus funciones (las distintas actividades y labores que pueden realizar con los datos) y por su manera de aprender y procesar decisiones (cómo adquieren nuevos conocimientos y la forma en la que deciden cómo encontrar un resultado).

Estos grupos no son excluyentes entre sí, ya que un mismo sistema de IA (como el ChatGPT) puede pertenecer a diferentes tipos de IA si lo clasificamos por sus funciones o por cómo procesa las decisiones que toma para mostrarnos sus respuestas.

En primer lugar, nos encontramos con los tipos de IA de acuerdo con su capacidad intelectual.

La ANI (*Artificial Narrow Intelligence*) recibe su nombre debido a que solo puede realizar una

tarea específica (o un grupo limitado de tareas) de manera inteligente. Según López (2022) no le es posible analizar, sugerir o realizar alguna labor que vaya más allá del propósito para el cual fue creada.

Según Ferreira (2020), la ANI es un tipo de IA más inflexible, que no se amolda ni se adapta a los requisitos de un sistema o máquina en particular. Su función principal es enfocarse en una tarea específica y dedicarle toda su atención. Si lo comparamos con un profesional, sería como alguien especializado en una tarea compleja. Entre sus características, la ANI es una IA con carácter reactivo y memoria limitada. Además, por definición, todos los demás modelos pueden considerarse un tipo de ANI. La diferencia es que, en su mayor parte, los tipos de IA están diseñados para cumplir funciones más diversas e incluso múltiples.

Algunos ejemplos de este tipo de IA pueden ser los asistentes virtuales (Siri, Alexa, Cortana, entre otros), el reconocimiento facial, los filtros de spam en correos electrónicos o los sistemas de vehículos autónomos.

La AGI (*Artificial General Intelligence*) es otro de los tipos de IA. De acuerdo con López (2022), son sistemas de IA que pueden realizar casi cualquier tarea intelectual con un desempeño muy similar al de un ser humano. Puede aprender y, con base en eso, replicar actitudes para resolver diferentes cuestiones. Eso es lo que la convierte en uno de los modelos más versátiles disponibles actualmente. Según Ferreira (2020), tiene el papel de pensar, lo que conduce a una comprensión única y no completamente robótica. Así, para cada escenario con el que tiene que lidiar, la solución propuesta es diferente. Esa capacidad de adaptación a diferentes escenarios hace que tenga una actividad de resolución muy cercana a la mente humana. Precisamente por eso ella es considerada una inteligencia mucho más profunda.

La ASI (*Artificial Super Intelligence*) consiste en modelos teóricos hacia donde podrían evolucionar las capacidades de la IA. Según López (2022), su potencial nos habla de sistemas que superarían las cualidades cognitivas y de aprendizaje de la inteligencia humana.

Una superinteligencia podría razonar, aprender, resolver problemas complejos, tomar decisiones y, por supuesto, comunicarse de manera espontánea con humanos, sin necesidad de programación previa.

En segundo lugar, se identifican diferentes tipos de IA de acuerdo con sus funciones.

Las máquinas reactivas son el primer tipo de IA de acuerdo con su función. Según López (2022) los sistemas reactivos son los más elementales, ya que su comportamiento parte totalmente de recibir un estímulo y generar una respuesta con base en él. Es decir, operan al analizar solamente

la situación actual y no guardan conocimientos o experiencias anteriores.

Muchos de los programas o máquinas con IA en la actualidad funcionan de manera reactiva; emiten una reacción partiendo de la mejor respuesta que pueden otorgar al momento de la interacción.

Otro tipo de IA son las máquinas de memoria limitada que, como en el ejemplo anterior, son completamente reactivas, pero con la ventaja de tener una pequeña cantidad de memoria disponible. Según Ferreira (2020) las hace más avanzadas, ya que esa función les permite aprender de los datos. Es decir, cada vez que se exponen a información son capaces de generar aprendizajes a partir de ese contenido.

La Teoría de la Mente es el tercer tipo de IA en el que se ha trabajado mucho en los últimos años. Según Ferreira (2020) no se puede decir mucho sobre su aplicación y hasta dónde llegará en términos de desarrollo, sin embargo, la idea es que será uno de los modelos más innovadores jamás vistos. La propuesta es que pueda comprender mejor las interacciones a las que está expuesta. Así, la Teoría de la Mente trata precisamente de las emociones, necesidades y procesos de reflexión que presenta la mente humana.

Este tipo de IA es una idealización en ejecución, pero tiene el potencial de ser uno de los modelos más destacados.

El último tipo de IA de acuerdo con sus funciones es la autoconciencia que, según Ferreira (2020), es un concepto que guía el desarrollo de la IA. Por ahora, todavía no hay creaciones concretas, pero la idea es que, en el futuro, las máquinas sean conscientes de sí mismas. Ese es el nivel de desarrollo más alto que puede alcanzar la IA y, por supuesto, lleva tiempo y muchos esfuerzos.

Según López (2022) hay un debate ético acerca de los beneficios y las responsabilidades que la creación de algo de este nivel podría traer para la humanidad. De ser creada una inteligencia así, podría tomar el papel de un colaborador dentro de una empresa, con su propio punto de vista y visión de negocio.

La última clasificación sobre IA es de acuerdo con su manera de aprender y procesar decisiones.

El primer tipo según esta clasificación es el sistema con base en reglas que, según López (2022), sigue lineamientos básicos establecidos por el programador para operar la tarea para la cual fue creado. Entre más reglas se apliquen al sistema, más compleja será la capacidad de este para enfrentar un problema. Hoy en día, diversos sectores utilizan IA con base en reglas. Por ejemplo,

los sistemas de pago en *ecommerce* ya usan verificación de identidad y mecanismos de análisis biométrico, a fin de eliminar las posibilidades de fraude, al autenticar que la persona que realiza la compra realmente sea el poseedor de la cuenta bancaria.

Otro tipo de IA es la inteligencia mediante árboles de decisión con la que, según López (2022), se aprenden y procesan datos de acuerdo con secuencias de opciones múltiples que interactúan en la decisión.

Los avances en *machine learning* apoyan este tipo de IA para encontrar datos específicos dentro de gigantescas fuentes de información.

El tercer tipo según esta clasificación es la de redes neuronales. Este tipo recibe estímulos que se conectan con una capa oculta de procesamiento para generar una respuesta, justo como lo hace el cerebro humano. Según López (2022), a medida que el sistema evoluciona, la red neuronal recuerda respuestas anteriores y mejora la respuesta cuando recibe el mismo estímulo, ya sea dando más información o bien respondiendo más rápido. Sin duda, el ejemplo más popular de esta inteligencia es el ChatGPT.

El cuarto y último tipo de IA según esta clasificación es el aprendizaje profundo. Es el siguiente paso de las redes neuronales. Este tipo de IA consiste en aumentar la cantidad de capas ocultas de procesamiento (y el poder para analizarlas) a fin de calcular una mayor cantidad de datos, dar respuestas más elaboradas o realizar tareas más complejas en menor tiempo.

Destacamos también la mención a la IA generativa que, según Perucca (2023), se enfoca en la generación de contenido original a partir de datos existentes y en respuesta a indicaciones. Aprenden los patrones y luego crean contenido nuevo, que es similar a los datos conocidos, pero con cierto grado de novedad. La IA generativa forma parte de la categoría de *machine learning* (máquinas que aprenden) y es capaz de crear contenido original, como imágenes, música, texto y otros tipos de datos multimedia, que sean realistas y convincentes.

Estas clasificaciones nos proporcionan una visión amplia y detallada de las capacidades y el potencial de la IA en sus diversas formas.

1.4 Inteligencia artificial y recursos humanos

En los últimos años, hemos sido testigos de un notable aumento en la adopción de herramientas de IA en diversas áreas, y la gestión de RRHH no ha sido la excepción. En este mismo contexto,

hemos observado una creciente demanda de procesos más automatizados, digitalizados y ágiles en las prácticas de RRHH.

En relación a lo anterior, si bien la integración de IA surge con el potencial de mejorar la eficiencia de los procesos del área, también plantea cuestionamientos, incertidumbres y la necesidad de adquirir conocimientos especializados para su adecuada adopción y aprovechamiento.

En la actual economía global, de acuerdo a lo establecido por Garima y Vinay (2020), para mantener su competitividad, una organización debe explorar formas de integrar IA en sus procesos de toma de decisiones relacionados con los RRHH. Debe confiar en la misma para asumir tareas administrativas y mejorar su eficacia. Sin embargo, muchos profesionales del área aún no comprenden completamente las capacidades y características únicas de la IA para redefinir la misma y otorgarle mayor relevancia.

Según Vrontis *et al.* (2022) la creciente participación de la IA en la gestión de RRHH está marcando un cambio significativo. Considera que estamos presenciando una transición de la gestión tradicional a una nueva fase, donde la automatización inteligente de IA impulsa la transformación en áreas como la contratación, la formación y la toma de decisiones.

No obstante, a lo largo de este trabajo, nos proponemos explorar áreas y procesos adicionales, en los que la IA se está integrando con el fin de optimizar y potenciar la gestión de la experiencia del colaborador.

De acuerdo con Murugesan *et al.* (2023), se puede inferir que el uso de IA en las prácticas de RRHH tiene el potencial de revolucionar la forma en la que se llevan a cabo las funciones del área. Este cambio hacia la digitalización y la automatización en RRHH no solo es una respuesta a las nuevas demandas, sino también un impulso para mejorar la experiencia laboral y la eficacia de las organizaciones.

Según Del Toro Reyes y López (2023), la IA tiene el potencial de revolucionar la gestión de RRHH, automatizando procesos como selección, evaluación y retención de personal, aunque su implementación conlleva desafíos como discriminación algorítmica y falta de transparencia. A su vez, considera crucial una planificación cuidadosa y la colaboración entre expertos en IA y profesionales de RRHH para asegurar un uso ético y efectivo de la tecnología, beneficiando la experiencia del colaborador y la eficacia organizacional.

Además, según los autores antes mencionados, la IA puede liberar a los profesionales de RRHH de tareas administrativas, permitiéndoles enfocarse en estrategias de talento y gestión del

cambio. Sin embargo, enfatizan en que se deben abordar desafíos éticos y legales, como la privacidad de datos y la responsabilidad por decisiones algorítmicas, para garantizar un trato justo y respetuoso a los colaboradores.

Según González (2023), este conjunto de tecnologías permite personalizar experiencias o anticipar tendencias. Es decir, que estas innovaciones han dado lugar a una nueva forma de entender el negocio y gestionar el talento, basándose en el aprovechamiento de datos y el uso inteligente de la tecnología.

En palabras del autor mencionado anteriormente, la IA tiene la capacidad de analizar grandes cantidades de datos sobre los colaboradores, como su desempeño, preferencias e historial laboral, y utilizar estos datos con el fin de personalizar las experiencias de los mismos. Por ejemplo, puede ayudar a recomendar programas de capacitación específicos para el desarrollo profesional de cada colaborador y sugerir beneficios personalizados según las necesidades y los intereses individuales.

A su vez, al procesar datos en tiempo real y utilizar algoritmos avanzados, la IA puede identificar patrones y tendencias emergentes en el entorno laboral. Esto puede ayudar a los profesionales de RRHH a anticiparse a cambios importantes, como la rotación de personal, identificar posibles problemas de compromiso, prever necesidades de contratación futuras, entre otros, lo que puede resultar en una gestión más eficiente y estratégica.

Aunque la integración de IA en RRHH promete ofrecer beneficios sustanciales, es importante garantizar que su implementación se realice de manera ética y respetando la privacidad de las personas involucradas. En este sentido, para Sulbarán (2023) las decisiones automatizadas basadas en algoritmos deben ser transparentes y justificables. También, se deben implementar medidas para proteger la privacidad y la seguridad de los datos personales de los colaboradores. En esta línea, consideramos que la implementación responsable de IA en RRHH es esencial para mantener la confianza de las personas y garantizar la equidad en todas las decisiones relacionadas con el personal.

Además, la pandemia de COVID-19 aceleró la transición hacia un mundo laboral híbrido que combina el trabajo presencial y remoto, y en el que la IA se posiciona como una herramienta clave para gestionar esta nueva dinámica.

De este modo, consideramos que la IA está transformando la forma en la que los equipos colaboran y se comunican, ofreciendo soluciones personalizadas para adaptarse a las necesidades individuales de los colaboradores, optimizando la productividad y facilitando la

comunicación en entornos híbridos.

Sin embargo, Goñi (2019) menciona que esta integración plantea preocupaciones sobre la privacidad y el control de los colaboradores. El acceso a datos personales y el uso de tecnologías de vigilancia pueden comprometer la privacidad de los mismos. Además, considera que las decisiones automatizadas basadas en algoritmos pueden no reflejar completamente la realidad, lo que genera desafíos adicionales en términos de transparencia y ética.

Asimismo, no podemos dejar de destacar el gran impacto que causó la IA generativa a principios del 2023 en el campo de los RRHH. Su capacidad para responder a preguntas concretas de manera precisa tiene grandes implicaciones en el mundo laboral. Hay que tener en cuenta que puede comprender el lenguaje escrito, incluso con equivocaciones o errores gramaticales, lo que abre innumerables posibilidades y aplicaciones. Por ejemplo, al tener acceso a una base de datos, podría convertirse en una mejora sustancial para efectuar análisis y sería capaz de emitir informes con un alto grado de detalle en función de las preguntas realizadas.

Esto hace que posiblemente se haya aumentado la capacidad de los *managers* para tomar decisiones estratégicas adaptadas a sus necesidades y situaciones, ya que disponen de una herramienta con la que pueden indagar con gran detalle.

A su vez, destacamos ciertas tendencias de algunas compañías multinacionales que se encuentran utilizando IA como LinkedIn y McDonald's. Según González (2023), LinkedIn está aprovechando la IA para mejorar su herramienta y ofrecer más funcionalidades a sus usuarios. A su vez, implementarán herramientas de IA generativa, similares al ChatGPT, que generarán contenido para facilitar la creación y actualización de los perfiles de usuario y, para las empresas, las descripciones de puestos de trabajo. También lanzarán una herramienta que filtra perfiles de usuarios en busca de habilidades y experiencias, generando resúmenes para completar sus perfiles.

Por su parte McDonald's ha implementado herramientas de IA en sus procesos de selección para agilizar el tiempo y la frecuencia de contratación debido a sus indicadores de alta rotación de personal. Según González (2023) utilizan un chatbot que realiza la primera entrevista a los candidatos y que evalúa su idoneidad para el puesto en cuestión. Esta estrategia ayuda a la compañía a identificar de forma rápida a aquellos candidatos aptos para avanzar en el proceso de selección.

En otro orden, Maurer (2024) resalta que, en la encuesta llevada a cabo por *Society for Human Resource Management* en enero de 2024, se indagó acerca de la razón por la cual las empresas

no incorporan IA para respaldar las funciones del área. Los encuestados mencionaron tres motivos principales: falta de comprensión sobre el potencial beneficio de las herramientas de IA, insuficiencia de recursos para realizar auditorías adecuadas de los algoritmos, y la preocupación de que dicha herramienta elimine el «toque humano».

Según los resultados de la encuesta mencionada anteriormente, se observa que entre las organizaciones que han incorporado IA en sus operaciones de RRHH, el área principal de implementación es la adquisición de talento, con un 64 %. Le sigue el aprendizaje y desarrollo, con un 43 %, y la gestión del rendimiento, con un 25 %.

Por otro lado, de acuerdo con el informe de Gartner (2023) sobre tendencias y prioridades de RRHH para 2024, 76 % de los líderes de RRHH considera que su organización se retrasará si no adopta IA en los próximos 12 a 24 meses.

En este sentido, no es sorprendente que varias de las listas de tendencias de RRHH para 2024 incluyan el uso de IA en los procesos del área.

El avance constante de la IA en la gestión de RRHH representa una evolución significativa en la forma en que las organizaciones abordan sus prácticas laborales. A medida que la IA continúa integrándose en diversos aspectos de la gestión de la experiencia del colaborador, se evidencia que su contribución seguirá siendo profunda y transformadora en los próximos años.

A pesar de la creciente importancia percibida de las habilidades relacionadas con la IA para el futuro, según el informe de Deloitte (2024) solo el 13 % de los trabajadores han recibido capacitación en estas áreas en el último año. Este dato revela una brecha significativa entre las necesidades de los colaboradores y los conocimientos requeridos para la integración de IA. Es imperativo que las empresas reconozcan la urgencia de la formación continua y proporcionen recursos para apoyar el desarrollo de habilidades pertinentes para el futuro.

De acuerdo a lo mencionado en el presente apartado, entendemos que existen desafíos y preocupaciones relacionadas con la integración de IA en RRHH, como la falta de formación, la privacidad de los datos y la transparencia en las decisiones automatizadas, también se pueden visualizar una amplia gama de oportunidades y beneficios que esta tecnología puede ofrecer con el fin de mejorar la eficiencia, la productividad y la experiencia de los colaboradores.

En este sentido, con el respaldo de datos sólidos y un enfoque cuidadoso en el desarrollo de políticas y prácticas que prioricen el bienestar de los colaboradores, consideramos que la IA tiene el potencial de transformar la gestión de RRHH.

De todas formas, consideramos que el futuro de la gestión de RRHH estará influenciado en gran medida por la capacidad de las empresas para adoptar y aprovechar de manera efectiva las tecnologías emergentes, como es el caso de la IA. Esto les permitirá adaptarse a un entorno laboral en constante cambio, siempre y cuando aborden de manera efectiva los desafíos que conlleva esta transición.

“And although there are more paths yet to be uncovered and a number of challenges to be addressed, we need to acknowledge that AI has a say in the future of HRM” (Vrontis et al., 2022)

CAPÍTULO 2

2 El uso de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador y su adopción para la gestión del engagement

2.1 Gestión de la experiencia del colaborador

Tal como hemos mencionado en la introducción del presente trabajo, entendemos que la gestión de la experiencia del colaborador se ha convertido en un área crítica en la gestión de RRHH. En este contexto y de acuerdo con lo mencionado en el apartado anterior, la integración de IA surge como un factor transformador que redefine la forma en la que se abordan las oportunidades y desafíos asociados.

En este sentido, la literatura científica proporciona una valiosa perspectiva para comprender tanto su concepto como las diversas formas en las que la IA está siendo aplicada para potenciar esta gestión en cada una de las etapas del *employee journey*.

En primer lugar, Alcoba *et al.* (2022) definen a la experiencia del colaborador como una función estratégica emergente en el ámbito empresarial que actúa sobre las vivencias de los colaboradores dentro de una organización, promoviendo así la creación de valor. A su vez, consideran que es uno de los factores de mayor impacto en el compromiso y, por tanto, en la rentabilidad de las organizaciones.

Según Plaskoff (2017), la experiencia del colaborador se define como las percepciones integrales del colaborador acerca de su relación con la organización, formadas por todos los encuentros en los puntos de contacto a lo largo de su trayectoria en la empresa. Esto implica considerar de manera global toda la experiencia del colaborador en lugar de enfocarse únicamente en eventos específicos, reconociendo que la percepción de la relación se inicia antes de que el colaborador se una a la empresa y perdura incluso después de su partida.

Por otra parte, O'Brien y Downie (2023), destacan que la experiencia del colaborador abarca todo, desde cómo se forma y atiende a los colaboradores hasta los espacios físicos donde trabajan, la tecnología y los servicios que se les ofrece para cumplir con sus responsabilidades laborales diarias. A su vez, consideran que la misma es un componente fundamental durante cada etapa del ciclo de vida de los colaboradores, desde el momento de la contratación hasta

el momento en que una persona abandona la organización.

Este incluye la orientación y apoyo continuo en la fase de adaptación, el conocimiento de los recursos, el acceso a la información clave sobre las políticas de la organización y los diferentes documentos (instructivos, procedimientos, etc.) que ayuden a facilitar su trabajo, así como su desarrollo profesional.

Según Alcoba *et al.* (2022), su gestión ayuda a estructurar los procesos de RRHH de una manera integrada. Por lo tanto, consideramos que la gestión de la experiencia del colaborador es el proceso de diseñar y administrar estratégicamente todas las interacciones que un colaborador tiene con la organización a lo largo de su ciclo de vida laboral.

En este mismo sentido, consideramos que la gestión de la experiencia del colaborador también se centra en crear un entorno de trabajo agradable, que motive, apoye y satisfaga a los colaboradores, con el fin de mejorar la satisfacción, el compromiso y fortalecer la relación entre la empresa y las personas, contribuyendo a su bienestar y al rendimiento general de la organización.

Por lo tanto, cuando hablamos de gestionar la misma, nos basamos en una mirada integral, incluyendo todos los aspectos del ciclo de vida laboral, desde la atracción y selección hasta el retiro o la salida, tal como lo veremos en los siguientes apartados.

Asimismo, en una publicación del sitio web de Qualtrics (2024) denominada *La guía definitiva sobre la experiencia del empleado (EX)* destacan que desde el momento en que una persona lee un anuncio de empleo hasta que deja de trabajar en una empresa, todo lo que aprende, hace, ve y siente contribuye a construir su experiencia como colaborador. Por tal motivo, consideran que, para que una organización logre alcanzar los niveles máximos de experiencia, debe escuchar a su gente en cada etapa del ciclo de vida de los colaboradores, identificando qué les importa para poder generar experiencias personalizadas y adaptadas a cada uno de ellos.

De este modo, consideran que encontrar buenos colaboradores es un desafío, y luego de realizar un importante esfuerzo para atraer y contratar a los más calificados, es fundamental no perderlos. La rotación de personal consume tiempo valioso del equipo de RRHH y puede tener efectos negativos en los resultados del negocio. Por lo tanto, para reducir los niveles de rotación, es fundamental que la empresa invierta en una experiencia positiva con el fin de generar una fuerza laboral comprometida que desee permanecer en la misma.

Además, consideramos relevante promover la importancia de la experiencia del colaborador en el entorno laboral, ya que también repercute en los niveles de productividad. En ese sentido,

Bellet *et al.* (2023) afirman que las personas felices incrementan entre un 7 y 12 % sus niveles de productividad. Por lo tanto, es importante reconocer que una experiencia positiva no solo beneficia a las personas, sino que también tiene un impacto directo en los resultados del negocio, aumentando los niveles de compromiso, productividad y proporcionando una ventaja competitiva a las organizaciones.

En el siguiente apartado, exploraremos más a fondo la integración de la IA en la gestión de la experiencia del colaborador, destacando sus principales beneficios y desafíos.

2.2 La inteligencia artificial y la gestión de la experiencia del colaborador

Tal como mencionamos en el apartado anterior, cuando hablamos de la gestión de la experiencia del colaborador en el contexto de los RRHH, nos referimos a las prácticas destinadas a diseñar, facilitar y mejorar la totalidad de las interacciones de los colaboradores con la organización a lo largo de su trayectoria laboral. Este enfoque integral abarca desde la atracción y selección de talento, la incorporación, desarrollo y salida.

Según, Zel y Kongar (2020), la fuerza laboral ha experimentado cambios significativos en los últimos años, impulsados por la creciente digitalización y la adopción del trabajo remoto. Como resultado, las expectativas de los colaboradores han evolucionado, y buscan aplicaciones intuitivas y bien diseñadas que les faciliten la realización de sus tareas y les hagan sentir más comprometidos con su trabajo.

A su vez, los autores antes mencionados, consideran que el diseño de la experiencia del colaborador involucra aspectos humanos y tecnológicos. En este contexto, la tecnología es esencial para la transformación digital de esta experiencia. No obstante, si bien proporcionar tecnología adecuada a los colaboradores es importante, no garantiza la satisfacción. En este sentido, se debe integrar la tecnología en los puntos de contacto cruciales y diseñar un *employee journey* a efectos de mejorar la experiencia laboral.

En el análisis elaborado por Sissa (2024) de la empresa Deloitte denominado «Una buena gestión de la experiencia del colaborador es una ventaja competitiva para toda organización», destaca que las empresas que gestionan de manera efectiva la experiencia del colaborador no solo integran tecnologías disruptivas, sino que también consideran el potencial y las

limitaciones de estas, al mismo tiempo que redefinen la capacidad del capital humano con el fin de responder a las nuevas expectativas, necesidades y demandas empresariales en constante cambio.

De acuerdo con Dwivedi y Mahanty (2024), las herramientas de IA pueden mejorar la experiencia de los colaboradores al identificar y retener a los mejores talentos, personalizar las experiencias de aprendizaje, automatizar tareas administrativas y facilitar la toma de decisiones basadas en datos.

Para Zel y Kongar (2020) la IA también facilita la automatización de tareas repetitivas en las actividades de RRHH y la reestructuración de procesos. A diferencia de la creencia inicial de que esto reduciría la interacción humana, según dichos autores la automatización digital busca proporcionar a los equipos de RRHH más tiempo para establecer relaciones más sólidas con los colaboradores, líderes y candidatos, lo que les permite conocer mejor sus necesidades.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado y de acuerdo con lo establecido por Lara AI (2023a), esta tecnología puede aportar valor en *people analytics*, ayudando a los gerentes de RRHH a comprender la experiencia de los colaboradores, los motivos detrás de ciertos fenómenos como la rotación de personal, o a evaluar el nivel de compromiso con sus tareas.

De este modo, la aplicación de IA implica la utilización de algoritmos y análisis avanzados para comprender las necesidades e intereses individuales de los colaboradores y mejorar de manera continua los diferentes procesos relacionados con el ciclo de vida del colaborador dentro de la organización.

Por otra parte, Brunetta (2023) destaca el uso de plataformas de chat empresarial y aplicaciones de videoconferencia, que permiten acceder a la información de manera más ágil sin la necesidad de esperar una respuesta humana, fomentando de este modo una mejor comunicación interna y mejorando la experiencia del colaborador.

Para Zel y Kongar (2020), los asistentes virtuales de RRHH o chatbots son herramientas inteligentes basadas en IA que pueden responder preguntas básicas de los colaboradores sobre políticas de RRHH, como beneficios, planes de vacaciones y prácticas laborales. Además, ofrecen un acceso constante, lo que permite a los equipos de RRHH mejorar su productividad al liberar tiempo valioso, que tal como mencionamos anteriormente, puede ser utilizado en otras actividades de mayor valor añadido para la experiencia general de los colaboradores.

Asimismo, los autores mencionados anteriormente hacen referencia a chatbots de salud mental diseñados para evaluar el estado de ánimo, los comportamientos y los niveles de estrés de los

colaboradores mediante preguntas específicas, con el objetivo de detectar posibles riesgos de agotamiento. Estas herramientas utilizan IA basada en el procesamiento del lenguaje natural y el análisis de sentimientos para realizar dicha evaluación.

La IA también puede analizar datos y patrones de comportamiento de los colaboradores para ofrecer experiencias más personalizadas. Por ejemplo, en el ámbito de la formación y el desarrollo, la IA puede recomendar cursos y programas de capacitación adaptados a las necesidades y preferencias individuales de los colaboradores, que en definitiva mejorarán su carrera laboral y su bienestar.

Si bien hasta el momento nos hemos enfocado principalmente en algunos usos y beneficios de dicha integración, no podemos dejar de mencionar los factores de riesgo en la implementación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador según Zel y Kongar (2020).

En primer lugar, hacen mención a la falta de confianza y transparencia en el manejo de datos, ya que los colaboradores deben sentirse seguros al utilizar estas aplicaciones. En otras palabras, si confían en los beneficios de las herramientas de IA, estarán más dispuestos a usarlas.

A su vez, enfatizan en que las herramientas de IA acceden a datos personales de los colaboradores, por lo tanto, plantean preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad de los mismos.

Por otra parte, la IA puede aprender de datos sesgados. Para evitar esto, es fundamental probar los algoritmos en situaciones reales con el fin de garantizar que los resultados no estén influenciados de manera indebida.

Por último, los autores consideran que, si bien la automatización puede aumentar la eficiencia, algunos colaboradores pueden percibir negativamente la reducción de la interacción humana en los procesos de RRHH. Por ejemplo, la utilización de chatbots virtuales puede llevar a una sensación de desconexión entre los colaboradores y la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, podemos concluir que, si bien las herramientas de IA juegan un papel crucial en la mejora de la experiencia de los colaboradores, esto dependerá de su gestión y su exitosa implementación, en la cual intervienen muchos factores. Según Zel y Kongar (2020) es necesario abordar las preocupaciones adicionales de los colaboradores, como las cuestiones de ética y de privacidad, para lograr una adopción exitosa de las tecnologías de IA. A su vez, destacan que a pesar del entusiasmo de algunas empresas por implementar rápidamente nuevas herramientas de IA para ser innovadoras, es importante recordar que la transformación digital requiere una planificación detallada y un fuerte enfoque en la gestión del

cambio, puntos que nos encargaremos de profundizar en los próximos apartados.

Antes de abordar estos puntos, consideramos fundamental utilizar el mapeo de la trayectoria del colaborador (*employee journey*) como una herramienta para entender y mejorar la gestión de la experiencia del colaborador.

2.3 Employee journey

La comprensión detallada del *employee journey* constituye un componente fundamental en la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador. Este apartado se basará en las diversas etapas que conforman el trayecto laboral de un colaborador, desde su primera interacción con la organización hasta su eventual salida. Mapear este recorrido implica crear una hoja de ruta clara que permita dar seguimiento a los momentos importantes para cada colaborador en todas las etapas de su trayectoria.

De acuerdo a un estudio de Gartner (2024) sobre las prioridades de RRHH para 2024, la mayoría de los líderes de RRHH perciben que las trayectorias profesionales en sus organizaciones no están claras para muchos colaboradores y que el recorrido de estos no resulta atractivo para una gran parte de ellos.

Ante esta realidad, Lara AI (2023a) propone rediseñar el viaje del colaborador, mediante la creación de mapas personalizados y flexibles, adaptados a las necesidades, intereses y objetivos cambiantes de las personas. Para lograrlo, es crucial mantener un diálogo frecuente con los colaboradores y recopilar comentarios valiosos en cada fase de su trayectoria.

El desarrollar un *employee journey* nos habilita a mejorar el proceso de incorporación, aumentar la productividad y la retención. Tal como lo define Howard (2014), este es una herramienta útil de investigación de diseño para determinar la satisfacción de un usuario, los cambios en sus necesidades y otros detalles en cada fase de su experiencia.

Por este motivo, Gamarra (2023) recomienda diseñarlo como un mapa, en el que el colaborador identifique una serie de desafíos que podrían presentarse y una guía de cómo resolverlos, logrando que la persona comprenda la historia de la empresa, los valores, las políticas internas y la cultura. De igual modo, es de suma importancia que estos se ajusten a la realidad, ya que este es el factor de éxito para conseguir los objetivos de aumentar el nivel de *engagement*, incrementar la productividad, mejorar la eficiencia de los equipos y alcanzar los objetivos de

negocio.

El *employee journey*, como hemos mencionado, consta de varias etapas que describen el recorrido de un colaborador a lo largo de su ciclo laboral. Aunque estas pueden variar, debido a que es una herramienta que identifica las etapas y los momentos claves adaptados a la situación real y particular de cada organización, consideramos que podría incluir las siguientes etapas:

1. **Contratación:** comprendida por los aspectos que deben considerarse previo al ingreso y que conforman el proceso de atracción y selección del talento. Comprende la publicación del aviso, el modo de acercamiento a las personas y las etapas subsiguientes del proceso mencionado. Según Nelson (2022), un proceso de contratación excepcional está alineado con el propósito, la marca y la cultura a los que aspira la organización. Para que el proceso de contratación sea justo, las empresas deben utilizar evaluaciones objetivas y rigurosas que predigan el desempeño.
2. **Incorporación:** se refiere a los procesos que conforman la integración de los nuevos colaboradores. De acuerdo con Gamarra (2023), pocas etapas son tan determinantes como esta, ya que es vital realizar una planificación en la que la persona obtenga un conocimiento sobre las expectativas de su desempeño, cómo se ejecutan los diferentes procesos, cuáles son las normas de convivencia, entre otras. A su vez, Nelson (2022) destaca que solo el 12 % de los colaboradores está de acuerdo en que su organización hace un buen trabajo de incorporación. En este sentido, considera que los empleadores deben ayudar a los colaboradores a socializar rápidamente en sus equipos, así como también, conectarse con el propósito y los valores de la organización.
3. **Desarrollo:** en este punto existen varias etapas fundamentales que las organizaciones deben gestionar para garantizar el crecimiento y el éxito tanto individual como organizacional. Estas etapas suelen incluir el aprendizaje (*learning*), la gestión del rendimiento (*performance management*), retroalimentación (*feedback*), plan de carrera y reconocimiento. Estas etapas ayudan a mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, establecer metas profesionales, brindar reconocimiento por el desempeño excepcional, proporcionar retroalimentación constructiva y establecer expectativas claras de desempeño. Según Gamarra (2023), facilitar el crecimiento de los colaboradores para que puedan mejorar su experiencia, garantizará el éxito empresarial de la organización. A modo de ejemplo, mientras más posibilidades de capacitación se ofrezcan, mayores probabilidades de crear una fuerza de trabajo altamente competitiva.

A su vez, para Nelson (2022) la razón número uno por la que la gente cambia de trabajo es por «oportunidades de crecimiento profesional».

4. Salida: está constituida por la desvinculación de la persona de la organización. Según Nelson (2022), es una etapa crucial que afecta directamente a la marca empleadora. Esta situación representa una oportunidad para trabajar en posibles mejoras internas y cerrar el vínculo de manera que facilite que, a través de esta persona, futuros candidatos elijan ingresar a la organización.

Estas etapas son fundamentales para gestionar y mejorar la experiencia del colaborador a lo largo de su trayectoria en la empresa, lo que a su vez puede influir en su compromiso, satisfacción y desempeño. Entendemos que son la suma de todas las experiencias que un colaborador reúne con la empresa y que está constituida básicamente por el aprendizaje, las contribuciones y el crecimiento.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, consideramos que la ausencia de *employee journey* sería un factor de riesgo, dado que es una herramienta que ayuda a visualizar y comprender las interacciones de los colaboradores con la organización, identificando los puntos de intervención claves para la implementación de soluciones basadas en IA.

2.4 Integración de inteligencia artificial en el employee journey

En este apartado buscamos identificar a través de la literatura científica cómo la IA puede aportar en la gestión de la experiencia del colaborador a lo largo de su ciclo de vida en la empresa. De este modo, buscaremos detallar brevemente algunas formas en las que la IA está siendo utilizada en procesos como la contratación, la incorporación, el desarrollo profesional y la salida.

2.4.1 Aplicación de inteligencia artificial en la etapa de contratación

En cuanto a la etapa de contratación (atracción y selección), según Palos (2022) el método tradicional de búsqueda de candidatos es un proceso lento y costoso. Sin embargo, hoy en día, gracias a los avances tecnológicos, es mucho más fácil y económico.

Según Fraij y László (2021) con el avance de las tecnologías en el ámbito de la contratación, se ha vuelto fundamental para las grandes organizaciones adaptarse y mantenerse competitivas en

la selección de talento del mercado. La transformación digital ha hecho que cada vez más empresas implementen herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia de contratación y garantizar un proceso eficiente.

De acuerdo con Osborne (2023) en el informe de *North America Staffing Company Survey*, el 94% de las empresas dedicadas a la contratación de personal tienen previsto incorporar IA en sus operaciones en los próximos cinco años, con la expectativa generalizada de obtener una mayor eficiencia operativa. Sin embargo, aproximadamente la mitad de estas empresas todavía no tienen claro qué tipo de IA utilizarán ni con qué objetivo específico. Entre aquellas que sí tienen una idea definida, la "IA generativa" es la opción más común, utilizada para crear contenido nuevo, como imágenes, videos y texto.

Dwivedi y Mahanty (2024) establecen que las herramientas de IA permiten desde examinar currículums con el fin de seleccionar automáticamente a los candidatos más relevantes para el puesto y programar entrevistas, hasta responder preguntas frecuentes y automatizar las interacciones iniciales con los diferentes candidatos. Además, según los autores mencionados anteriormente, los robots de IA proporcionan un medio eficiente para agilizar las interacciones iniciales con los candidatos y, a su vez, ahorrar tiempo, disminuir la carga de trabajo de los equipos de contratación y mejorar la calidad del proceso.

Según Albassam (2023), los chatbots representan una modalidad de IA conversacional que puede interactuar con los postulantes, ofreciendo detalles sobre la vacante laboral y la empresa. Su función abarca desde responder consultas de los candidatos hasta coordinar entrevistas. De todas formas, si bien los chatbots pueden ayudar a los reclutadores a optimizar tiempo al ocuparse de tareas rutinarias como responder preguntas frecuentes, también tienen sus limitaciones. Aunque pueden ofrecer respuestas rápidas a las preguntas de los candidatos, es posible que no puedan abordar todas ellas ni proporcionar respuestas personalizadas. Además, tampoco tienen la capacidad de evaluar habilidades interpersonales y otros aspectos tan importantes en el proceso de selección.

De acuerdo a lo destacado por el autor mencionado anteriormente, es esencial tener presente que, aunque los chatbots son herramientas de apoyo para los reclutadores y buscan mejorar la experiencia del candidato, no pueden reemplazar el contacto humano, indispensable en los procesos de selección. Los candidatos siguen valorando la interacción personalizada y la comunicación directa, sobre todo en las fases finales de la contratación.

En este contexto, según Guenole y Feinzig (2018), IBM tenía como objetivo crear una

experiencia significativa para los solicitantes de empleo desde el primer contacto, al mismo tiempo que evaluaban su idoneidad para roles adecuados. Para abordar este desafío, desarrollaron el *Watson Candidate Assistant (WCA)*, una solución de IA que ha transformado la interacción entre los solicitantes de empleo y la empresa, al permitirles interactuar en tiempo real a través de un chatbot, lo que resulta en un proceso de solicitud más personalizado para quienes buscan empleo. Esta personalización ha llevado a una mayor adecuación de los candidatos a los puestos, ya que los chatbots se vuelven más inteligentes con cada interacción. Además, se han incorporado videos para brindar una vista más realista de la experiencia laboral en IBM. Como resultado, según Carrie Altieri, vicepresidenta de Comunicaciones de RRHH de IBM, la implementación de WCA ha llevado a una drástica reducción en el tiempo de contratación, un aumento en el NPS (*Net Promoter Score*) y una mejora significativa en la adecuación de los candidatos a los puestos de trabajo.

A su vez, el ChatGPT es utilizado por los reclutadores para diversas tareas en las etapas del proceso de contratación: escribir una descripción del trabajo, redacción de publicaciones de LinkedIn, entre otras, facilitando muchas de las tareas administrativas y de comunicación asociadas con esta etapa, permitiendo a los reclutadores centrarse en aspectos más estratégicos del proceso.

Asimismo, Cluen (2024), destaca que los avances en las tecnologías de detección de videos y la integración de elementos lúdicos en las evaluaciones en línea (gamificación) están proporcionando a los reclutadores una perspectiva más profunda sobre las respuestas y comportamientos de los candidatos. Esto permite una comprensión más completa de las habilidades y aptitudes de los postulantes, lo que optimiza los procesos de selección y reclutamiento.

Respecto a lo mencionado anteriormente, la gamificación es una estrategia de reclutamiento respaldada por IA, la cual emplea juegos. De acuerdo a lo establecido por Albassam (2023) genera una sensación de competencia entre los candidatos, incentivándolos a mejorar su rendimiento. Esta técnica también puede beneficiar a las organizaciones al aumentar la participación y motivación de los usuarios, lo que resulta en una experiencia más positiva durante el proceso de contratación y contribuye a atraer y retener talento de calidad.

A su vez, el análisis de entrevistas por video también está recibiendo más atención en los últimos años. Según Albassam (2023) consiste en evaluar las entrevistas en video mediante algoritmos de procesamiento de lenguaje y reconocimiento facial con el fin de evaluar la adecuación de los candidatos para un trabajo. Esta técnica ofrece beneficios al proporcionar

información valiosa sobre las habilidades de comunicación y la personalidad de los candidatos, algo difícil de medir en entrevistas convencionales. Los algoritmos pueden detectar expresiones emocionales, contacto visual y lenguaje corporal, brindando a los reclutadores información importante. Sin embargo, el uso de la tecnología de reconocimiento facial genera preocupaciones sobre la privacidad y su precisión puede verse comprometida al igual que la del procesamiento de lenguaje natural, el cual puede verse afectado por variaciones de acento y dialecto. Estas limitaciones pueden dar lugar a sesgos y discriminación en el proceso de contratación, por lo que es esencial abordar estos desafíos para garantizar que el análisis de entrevistas por video sea justo y efectivo.

Otra de las estrategias de reclutamiento basadas en IA es el análisis predictivo, el cual según Albassam (2023) utiliza estadísticas, algoritmos y modelos de aprendizaje automático para examinar datos y realizar predicciones sobre resultados futuros. En el contexto de la contratación, esta herramienta se utiliza para identificar a los candidatos más prometedores basándose en su historial y desempeño pasado. Además, según Mehta *et al.* (2013) este enfoque también puede prever la probabilidad de que un candidato acepte una oferta laboral o deje la empresa en un período determinado.

Según Albassam (2023) al revisar datos de contratación previos, los reclutadores pueden obtener información sobre las fuentes que históricamente han generado candidatos más cualificados, lo que les permite priorizar sus estrategias de reclutamiento. Por ejemplo, si los datos indican que una determinada bolsa de trabajo ha proporcionado consistentemente un gran número de candidatos idóneos, los reclutadores pueden enfocar sus esfuerzos de publicidad en esa plataforma para maximizar sus posibilidades de encontrar al candidato adecuado. Además, el análisis predictivo también puede utilizarse para prever las futuras necesidades de contratación. Al examinar los patrones de contratación anteriores y las previsiones de crecimiento empresarial, los reclutadores pueden anticipar cuántas nuevas contrataciones requerirán en el futuro y planificar sus estrategias de contratación.

No obstante, de acuerdo al autor mencionado anteriormente, el análisis predictivo en la contratación también tiene sus limitaciones, ya que no puede abarcar todos los aspectos relevantes que afectan el rendimiento laboral de los candidatos, como su adaptabilidad organizacional o habilidades para trabajar en equipo. Asimismo, otra limitación se refiere a la posibilidad de que el análisis predictivo no logre considerar los cambios en el mercado laboral o las necesidades en evolución de la empresa.

De acuerdo a Guenole y Feinzig (2018), la IA analiza las habilidades necesarias para el puesto

y genera puntajes coincidentes con las habilidades descritas en los currículums, así como puntajes predictivos basados en datos biográficos que pueden prever el desempeño futuro (por ejemplo, si han liderado o no un equipo). Estos algoritmos pueden entrenarse con un conjunto de datos de currículums para detectar patrones y realizar predicciones sobre la idoneidad de un candidato para una posición determinada. De esta forma, permite identificar a los postulantes más prometedores según criterios específicos.

Además, en el contexto de integración de IA en la etapa de contratación también se han desarrollado evaluaciones de realidad virtual como una nueva herramienta en el reclutamiento. Según Albassam (2023) estas evaluaciones ofrecen a los reclutadores una manera innovadora e inmersiva de evaluar el desempeño laboral, así como las habilidades técnicas de los candidatos.

Según Guichet *et al.* (2022) se emplean entornos simulados para evaluar las habilidades de los candidatos en diversas tareas laborales, lo que permite a los reclutadores medir su desempeño en escenarios de la vida real. Esta forma de evaluación, según los autores mencionados, ofrece ventajas como la optimización de tiempo y costos asociados con las evaluaciones tradicionales, además de la posibilidad de llevarlas a cabo de manera remota, lo que facilita la evaluación de los candidatos desde distintas ubicaciones. Sin embargo, algunas personas podrían no tener acceso al equipo necesario para participar en estas evaluaciones o sentirse incómodos utilizando la tecnología de realidad virtual. Además, es importante destacar que este método de evaluación puede no ser adecuado para todos los puestos de trabajo y sectores industriales.

Por último y de acuerdo con la interacción humana necesaria en la etapa de contratación, Cluen (2024) establece que la evaluación de habilidades sociales en currículums o perfiles de LinkedIn requerirá una evaluación humana a través de entrevistas y evaluaciones personalizadas. En este sentido, los reclutadores serán necesarios para verificar el conocimiento del candidato en estas habilidades interpersonales. Aunque la IA y la automatización pueden ayudar a identificar candidatos con estas habilidades, la evaluación final debe basarse en la intuición y el pensamiento crítico. Esto es solo un ejemplo de cómo la tecnología no reemplazará completamente a los equipos de RRHH.

2.4.2 Aplicación de inteligencia artificial en la etapa de incorporación

Haciendo referencia a la etapa de incorporación, la IA se utiliza con el fin de personalizar y automatizar el proceso de inducción e integración, otorgando información específica a cada

nuevo colaborador, teniendo en cuenta su rol, necesidades e intereses.

Según Mittal y Gujral (2020) los nuevos candidatos que se incorporan a la empresa a menudo encuentran dificultades para familiarizarse con su cultura, adaptarse a los cambios necesarios y comprender cómo pueden contribuir con mejoras. La IA simplifica este proceso a través de la implementación de asistentes virtuales con el fin de guiar a los nuevos colaboradores durante sus primeros días en la empresa, proporcionando información útil y facilitando el proceso de adaptación.

Un caso de aplicación destacado es el chatbot de IBM diseñado para nuevos colaboradores, que según Guenole y Feinzig (2018) se destaca como uno de los más activos de la empresa, respondiendo a unas 700 consultas diarias. Estos chatbots son especialmente valiosos para los recién contratados, ya que abordan el desafío común de no saber a quién recurrir en busca de ayuda.

Por otra parte, Gupta (2023) hace referencia al análisis de sentimientos, el cual implica la recopilación y el análisis sistemático de datos relacionados con los sentimientos, opiniones y emociones de los colaboradores dentro de una empresa. En este sentido, la IA puede analizar el sentimiento de los nuevos colaboradores durante el proceso de incorporación mediante el monitoreo de la comunicación digital, como correos electrónicos, mensajes de chat y encuestas de satisfacción. Esto permite a la empresa identificar cualquier problema que surja de manera temprana y tomar medidas para abordarlos de manera proactiva, mejorando de esta forma la experiencia de incorporación y aumentando la retención de talento.

A su vez, tal como hemos mencionado anteriormente, la IA tiene la capacidad de automatizar tareas administrativas y repetitivas asociadas con el proceso de incorporación, como la preparación de documentos de contratación, el envío de información importante sobre la empresa y la programación de reuniones de inducción. Esto permite liberar tiempo y recursos para que el equipo de RRHH se centre en actividades más estratégicas y de alto valor añadido.

2.4.3 Aplicación de inteligencia artificial en la etapa de desarrollo

Con respecto al desarrollo, tal como mencionamos anteriormente, la IA se utiliza en las diferentes etapas: *learning*, *performance management*, *feedback*, plan de carrera y reconocimiento.

Respecto a la etapa de *learning*, se adopta IA para realizar recomendaciones de formación, sugiriendo cursos y programas de desarrollo personalizados basados en las habilidades y objetivos individuales de cada colaborador.

En este sentido, una aplicación real podría ser la utilización de plataformas de aprendizaje (tal como visualizaremos más adelante en el caso de *Your Learning*) que utilizan IA para recomendar cursos a los colaboradores. Estas plataformas analizan el historial de aprendizaje, las habilidades actuales y las metas profesionales de los individuos para sugerir los cursos más relevantes. Por ejemplo, si un colaborador tiene experiencia en marketing digital y desea avanzar en su carrera, la IA puede recomendarle cursos avanzados en estrategias de contenido o gestión de campañas publicitarias.

En relación a esto, Masum *et al.* (2018) consideran que la IA también permite mejorar los programas de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores al analizarlos e identificar lagunas de conocimiento con el objetivo de recomendar programas de formación para disminuir la correspondiente brecha. Por otra parte, de acuerdo con lo establecido por Bhatt y Muduli (2022), estas plataformas de aprendizaje permiten personalizar la experiencia de capacitación para satisfacer las necesidades individuales de los colaboradores, mejorando de esta forma los resultados obtenidos.

A su vez, Dwivedi y Mahanty (2024) establecen que los sistemas de gestión del aprendizaje impulsados por IA pueden rastrear de manera automática el progreso de los colaboradores y brindar retroalimentación personalizada en tiempo real. Estos se basan en las fortalezas y debilidades de cada colaborador, ayudando a mejorar el desempeño y, al mismo tiempo, aumentando la satisfacción laboral.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, nos resulta interesante mencionar el caso de IBM. Según Guenole y Feinzig (2018) la implementación de IA en el aprendizaje de la empresa mencionada anteriormente ha generado resultados sobresalientes. Mediante el uso de IA, IBM ha desarrollado "*Your Learning*", un mercado digital de aprendizaje personalizado, el cual es visitado por el 98 % de los colaboradores cada trimestre. En promedio, los colaboradores de IBM dedican 60 horas al año al aprendizaje. Esta plataforma les permite buscar distintas posibilidades, inscribirse en canales de aprendizaje específicos y adquirir las habilidades necesarias para avanzar en roles clave dentro de la empresa. Además, cuentan con un chatbot de aprendizaje, el cual está disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para responder preguntas. Como resultado, gracias a la implementación de IA, en IBM han logrado incrementar la adquisición de habilidades estratégicas.

A su vez, dicha tecnología ayuda a crear entornos de aprendizaje interactivos, como simulaciones y experiencias de realidad virtual (RV) a los efectos de mejorar la formación práctica y brindar una experiencia de formación sumamente inmersiva. En este sentido, Shen *et al.* (2018) consideran que la RV facilita el aprendizaje a través del compromiso, la inmersión y la interactividad, posibilitando una interacción más activa con los contenidos de aprendizaje, lo que favorece una mejor comprensión y retención de la información.

Un ejemplo práctico podría ser el de empresas que operan en entornos de alto riesgo, las cuales podrían utilizar la RV para entrenar a sus colaboradores en protocolos de seguridad. Mediante esta tecnología, los trabajadores pueden simular evacuaciones de emergencia y aprender a manejar situaciones peligrosas en un entorno virtual seguro y controlado.

En relación a *performance management*, Rossini (2023) destaca que la integración de IA permite realizar un análisis exhaustivo de datos, facilitando la generación de informes que pronostican el crecimiento profesional a largo plazo basado en el historial de desempeño de los colaboradores. Además, la IA ayuda a identificar las fortalezas y debilidades individuales, lo que posibilita la elaboración de planes de acción personalizados para el desarrollo tanto individual como colectivo, alineados con las metas empresariales y que refuercen el conocimiento existente. Asimismo, subraya que las evaluaciones pueden ser analizadas en base a datos compartidos, permitiendo la creación de planes de mejora inmediatos o evaluaciones continuas para optimizar los recursos disponibles. Sin embargo, recalca que, a pesar del avance tecnológico, el valor real radica en la aplicación y análisis humano. En este sentido, para el autor mencionado, la IA se presenta como una herramienta adicional que facilita el análisis, la predicción, la identificación de áreas de mejora y la toma de acciones para alcanzar los objetivos.

En cuanto a la evaluación y gestión del desempeño, la IA es utilizada para crear modelos predictivos a los efectos de poder anticipar el rendimiento futuro de los colaboradores y proporcionar recomendaciones para mejorar dicho rendimiento. Por ejemplo, si un colaborador muestra un potencial de crecimiento significativo, la empresa puede planificar su desarrollo y promociones futuras de manera más ágil y estratégica.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la IA también puede analizar datos de desempeño en tiempo real y detectar patrones que indiquen áreas donde un colaborador necesita mejorar, sugiriendo acciones específicas. Por ejemplo, si un colaborador muestra dificultades en la gestión del tiempo, la IA puede recomendar cursos o técnicas específicas para mejorar esta habilidad.

A su vez, es utilizada para brindar un *feedback* continuo automatizado, al implementar herramientas de retroalimentación basadas en IA que ayudan a los colaboradores a recibir comentarios específicos y personalizados sobre su desempeño de manera continua. Esto ayuda a los colaboradores a sentirse más valorados y apoyados en su desarrollo profesional, aumentando su motivación y compromiso con la empresa.

Según Tong *et al.* (2021), las empresas están cada vez más interesadas en emplear IA para brindar retroalimentación sobre el desempeño de sus colaboradores. No obstante, esta adopción ha generado debates, ya que, si bien los análisis de datos impulsados por IA pueden mejorar la calidad de la retroalimentación y, por ende, la productividad de los colaboradores (efecto de implementación), también puede surgir una percepción negativa entre los trabajadores una vez que se revela su utilización, lo que afecta su rendimiento (efecto de divulgación). Se ha observado que ambos efectos coexisten, y que el impacto adverso de la divulgación puede ser mitigado por la permanencia de los trabajadores en la empresa. Además, esto sugiere que las organizaciones deben comunicarse de manera proactiva con su personal sobre los objetivos, beneficios y alcance de las aplicaciones de IA para atenuar sus preocupaciones. Además, considera realizar la implementación de dicha herramienta de manera gradual según la antigüedad de los colaboradores. Para dar solución a la situación planteada, los autores mencionados anteriormente consideran oportuno utilizar IA para retroalimentar a empleados con más experiencia, mientras que los gerentes humanos (sin utilizar IA) se encargan de proporcionar retroalimentación a los recién llegados.

En relación a lo planteado en el párrafo anterior, si bien estamos de acuerdo en la importancia de comunicar los objetivos, beneficios y alcance de la integración de IA, respecto a la implementación gradual sugerida por los autores, entendemos que no siempre la antigüedad es el factor determinante para decidir cómo implementar este tipo de cambios. En este sentido, consideramos que los colaboradores con más experiencia pueden tener cierta resistencia al cambio debido a las formas establecidas de trabajo y a una mayor comodidad con los métodos tradicionales ya establecidos. A su vez, identificamos que la disposición para el cambio y la adaptabilidad pueden variar considerablemente entre individuos, independientemente de su antigüedad en la empresa.

Además, respecto al plan de carrera, la IA incluye una función de coincidencia de oportunidades laborales, que permite a los colaboradores cargar sus currículums o responder preguntas sobre sus habilidades para recibir sugerencias de roles adecuados. Para aquellos que buscan crecimiento profesional, cuentan con un navegador de carrera que les ayuda a planificar su

trayectoria hacia los roles deseados, proporcionando sugerencias de desarrollo para adquirir las habilidades necesarias. El asistente de IA también ofrece recomendaciones personalizadas de aprendizaje para ayudar a los colaboradores a mejorar continuamente sus habilidades.

En este sentido, destacamos nuevamente el caso de IBM, que según Guenole y Feinzig (2018), busca proporcionar asesoramiento profesional de alta calidad a todos sus colaboradores, sin importar su nivel. Para lograr esto, desarrollaron *Watson Career Coach* (WCC), un asistente personal de IA que ofrece los beneficios del *coaching* profesional a toda la empresa. Este asistente interactúa con los colaboradores que están considerando futuras oportunidades de desarrollo, llegando a conocer sus necesidades a través de preguntas y respuestas en lenguaje natural, y utilizando información histórica para personalizar la experiencia.

Por otra parte, la IA puede ayudar a las organizaciones a identificar a los colaboradores con el potencial para ocupar roles de liderazgo en el futuro, mediante el análisis de datos sobre el desempeño, la experiencia y las habilidades, identificando y desarrollando el talento.

Asimismo, al analizar datos sobre valores, comportamientos y preferencias de los colaboradores, consideramos que la IA también puede ayudar a evaluar el ajuste cultural entre las personas y la organización. Esto permite garantizar que las personas estén alineados con la cultura y los valores de la empresa, lo que puede influir en sus decisiones de carrera y retención.

Por último, los sistemas de IA pueden analizar datos de desempeño y logros de los colaboradores para identificar y reconocer automáticamente sus contribuciones. Esto puede incluir la identificación de hitos importantes y la entrega de reconocimientos. En este sentido, Bajaj y Choudhury (2021) consideran que la integración de IA permite la implementación de sistemas automatizados de reconocimiento y recompensas personalizadas.

2.4.4 Aplicación de inteligencia artificial en la etapa de salida

Por último, y haciendo referencia a la salida de los colaboradores de la organización, tal como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo, la IA generativa tiene la capacidad de ayudar a simplificar la evaluación de los datos obtenidos de las entrevistas al automatizar la extracción de información clave, como emociones y tendencias. Tal como menciona Albassam (2023) los algoritmos pueden detectar expresiones emocionales, contacto visual y lenguaje corporal, brindando información importante. En este caso, el análisis de las entrevistas de salida, permite

a las empresas obtener rápidamente percepciones sobre las razones por las cuales los colaboradores abandonan sus puestos y las áreas en las que se puede mejorar la experiencia laboral. Al aprovechar esta tecnología, consideramos que las organizaciones pueden tomar decisiones informadas para abordar problemas específicos, como la comunicación deficiente o la falta de reconocimiento, lo que conduce a una mejor retención del personal y a una mayor satisfacción en el trabajo.

Asimismo, en este contexto, herramientas como Lara AI pueden ayudar a facilitar este proceso al habilitar conversaciones personalizadas con los colaboradores que se están retirando de la empresa y recopilar información detallada sobre su experiencia mediante IA.

A continuación, elaboramos una tabla que resume todos los usos de IA en las diferentes etapas del *employee journey*

Tabla 1. Aplicación de inteligencia artificial en las etapas del employee journey

Etapas del employee journey	Definición	Funcionalidades de IA
Contratación	Comprende los aspectos a considerar previo al ingreso del colaborador, incluyendo el proceso de atracción y selección de talento. Abarca desde la publicación del aviso hasta las etapas subsiguientes del proceso de evaluación y selección.	<ul style="list-style-type: none"> - Algoritmos de aprendizaje automático para análisis de curriculums. - Análisis predictivo para identificar a los mejores candidatos. - Programación automática de entrevistas. <ul style="list-style-type: none"> - Chatbots de respuesta a preguntas frecuentes de candidatos. - Evaluación de habilidades a través de análisis de videos, realidad virtual y gamificación. - Asistentes virtuales para interacción personalizada con candidatos.
Incorporación	Se refiere a los procesos que conforman la integración de los nuevos colaboradores a la organización. Es una etapa crucial para que la persona obtenga conocimiento sobre las	<ul style="list-style-type: none"> - Chatbots para guiar a nuevos colaboradores y responder preguntas frecuentes. - Automatización de tareas administrativas. - Personalización de la experiencia de inducción según el perfil del colaborador.

	expectativas de su desempeño, los diferentes procesos, normas de convivencia, entre otros.	-Análisis de sentimientos.
Desarrollo	Abarca <i>learning</i> , plan de carrera, reconocimiento, <i>feedback</i> y <i>performance management</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Recomendación de programas de capacitación y desarrollo basados en necesidades individuales. - Seguimiento automatizado del progreso de aprendizaje y retroalimentación personalizada. - Creación de entornos de aprendizaje interactivos como simulaciones y realidad virtual. - Creación de modelos predictivos para anticipar el rendimiento futuro de los colaboradores. - Feedback continuo automatizado para proporcionar comentarios específicos y personalizados sobre desempeño. <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el ajuste cultural. - Sistemas automatizados de reconocimiento y recompensas personalizadas. -Asistente de IA que interactúa con los colaboradores ofreciendo <i>coaching</i>.
Salida	Está constituida por la desvinculación del colaborador de la organización. Es una etapa crucial que afecta directamente a la marca empleadora, y representa una oportunidad para trabajar en posibles mejoras internas y dar un cierre adecuado al vínculo.	Análisis de datos para identificar patrones de rotación y desarrollar estrategias de retención.

Fuente: elaboración propia (2024)

De manera transversal a las etapas mencionadas anteriormente, la IA también está siendo utilizada con el fin de aportar significativamente a la gestión del compromiso. Desde el punto de vista de Pooja y Krishnan (2023), utilizar algoritmos avanzados y técnicas de aprendizaje

automático puede permitir a las organizaciones obtener información acerca de los factores que influyen en la motivación y la satisfacción de los colaboradores, así como desarrollar estrategias personalizadas para fortalecer el compromiso y aumentar la retención del talento. En los siguientes apartados abordaremos de manera más específica la integración de IA en la gestión del *engagement*.

2.5 Gestión del engagement

Como mencionamos en la introducción de este trabajo, nuestro objetivo es explorar la integración de IA a lo largo del trayecto del colaborador en la organización, analizando su utilización en cada etapa del *employee journey*. Esto nos permitirá explorar cómo la tecnología puede mejorar la experiencia del colaborador desde la contratación hasta la salida. Además, creemos relevante abordar la integración de IA en la gestión del *engagement*, con el fin de comprender cómo puede ser utilizada para contribuir específicamente a fortalecer el compromiso de los colaboradores a lo largo de su ciclo de vida en la organización.

En este sentido, consideramos que la gestión efectiva del compromiso de los colaboradores es un factor clave en la creación de entornos laborales productivos y satisfactorios.

Al decir de Macey y Schneider (2008), el *engagement* laboral es altamente valorado, sirve a los objetivos de la organización y refleja implicación, dedicación, entusiasmo, pasión, así como energía. El compromiso laboral se refiere a la conexión emocional que siente un colaborador hacia su organización, que tiende a influir en su comportamiento y nivel de esfuerzo en las actividades relacionadas con el trabajo. Lo que busca lograr un buen *engagement* laboral es crear un entorno de trabajo ideal, en el que los colaboradores se sientan comprometidos.

Según una encuesta de Gallup (2023), las empresas con un alto nivel de compromiso de los colaboradores tienen un 83 % de posibilidades de desempeñarse por encima de la media. A su vez, tiene efectos directos sobre la productividad y la calidad del trabajo, ya que cuando los colaboradores carecen de compromiso, los indicadores mencionados anteriormente se ven afectados, ya que los colaboradores no comprometidos tienden a mostrar menos interés en los resultados de su trabajo.

Igualmente, de acuerdo con lo establecido por Lara AI (2023b), la falta de *engagement* puede manifestarse en retrasos en las tareas, un aumento en el ausentismo laboral y lo que se conoce

como «*renuncia silenciosa*», en la que los colaboradores se desconectan psicológicamente de su trabajo.

Según Macey y Schneider (2008), la confianza es un elemento central en la generación del *behavioral engagement*, entendiendo que, en el comportamiento observable de las personas es donde podemos identificar el grado de compromiso laboral. De hecho, en la actualidad podemos recurrir a diversas herramientas para medirlo, siendo las encuestas la más habitual. Para esto, *Great Place To Work*, se presenta como una herramienta de medición y de oportunidad de mejoras. En este sentido, Vabner (2023) considera que realizar una encuesta de compromiso de los colaboradores es el primer paso fundamental para comprender y mejorar la cultura organizacional de una empresa. Esta encuesta brinda una visión general de las fortalezas y áreas de mejora de la organización, ofreciendo retroalimentación con el fin de identificar las áreas en las que debe concentrar su atención y acción.

Otra excelente manera de medir el *engagement* es a través de reuniones individuales con los colaboradores. Las entrevistas de salida son comunes en las organizaciones y se llevan a cabo cuando un colaborador deja la empresa. Su propósito es recopilar información sobre la experiencia del colaborador, las razones de su partida y cualquier comentario sobre la organización. No obstante, aunque pueden proporcionar valiosos insumos, la consideramos una respuesta tardía, ya que ocurren después de que el colaborador ha tomado la decisión de irse.

En este sentido, lo que se debería hacer con más frecuencia son las entrevistas de permanencia, con el fin de habilitar un espacio de intercambio con los colaboradores, que posibilite detectar los aspectos positivos, como, por ejemplo, los motivos que le hacen permanecer en la organización, y por otra parte, identificar oportunidades de mejora a los efectos de aumentar los niveles de *engagement*.

De acuerdo con el informe anual *State of the Global Workplace 2023* de Gallup (2023), el compromiso de los colaboradores experimentó un notable aumento a nivel mundial, alcanzando un máximo histórico del 23 % en 2022. Este incremento indica que más colaboradores han encontrado un propósito y que se han sentido conectados con sus trabajos. Sin embargo, a pesar de este progreso, la brecha hacia el nivel deseado de *engagement* sigue siendo considerablemente alta.

Dicho informe también plantea que en América Latina solo el 31 % del talento laboral está comprometido con su trabajo, mientras que un 59 % no lo está y un 10 % restante está activamente desconectado de su empleo. Estos números continúan haciendo referencia a la

crisis del engagement de Gallup, empresa que ha estado realizando encuestas sobre el compromiso laboral durante décadas.

Según Gallup (2023), los efectos de esta crisis pueden ser devastadores para las organizaciones, ya que como mencionamos a lo largo del presente apartado, el compromiso de los colaboradores está estrechamente relacionado con la productividad, la retención del talento, la satisfacción del cliente y otros elementos claves del éxito organizacional. Esto subraya la importancia de abordar adecuadamente los factores que influyen en el *engagement*.

Por este motivo, identificamos diversas variables que impactan en el *engagement* y que pueden variar según la cultura organizacional y las características específicas de cada organización:

1. Comunicación organizacional: según Nadales *et al.* (2023) es considerado un elemento esencial para fomentar el compromiso de los colaboradores dentro de las empresas. En este sentido consideramos que la calidad de la comunicación dentro de la organización, incluyendo la transparencia, la claridad en la información proporcionada y la retroalimentación constante afectan directamente al *engagement*. Además, consideramos que en el contexto actual, donde muchos colaboradores trabajan de manera remota o en una modalidad híbrida, la comunicación adquiere un papel aún más fundamental.
2. Liderazgo efectivo: la calidad del liderazgo tiene un impacto significativo. Un líder que inspira, motiva y apoya el desarrollo personal de sus colaboradores contribuye significativamente al aumento del *engagement*. Para Wijayati *et al.* (2022), el liderazgo del cambio es fundamental en entornos de cambios rápidos. Además, en el contexto de la implementación de la IA en las organizaciones, donde pueden surgir turbulencias, el liderazgo se vuelve aún más importante para asegurar el éxito en el compromiso laboral de los colaboradores.
3. Desarrollo profesional: las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son fundamentales. Los colaboradores comprometidos buscan oportunidades para poder aprender, crecer y avanzar en sus carreras dentro de la organización. Según Carino (2023) los trabajadores comprometidos necesitan que sus empresas ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional y formación dentro de la misma.
4. Reconocimiento y recompensas: el reconocimiento y las recompensas por el buen desempeño son factores motivadores claves. Según lo establecido por Vargas (2021), el reconocimiento no solo contribuye al aumento del *engagement*, sino que también ayuda a

retener a los talentos más valiosos y a mejorar la motivación de los colaboradores.

5. Ambiente de trabajo: un ambiente de trabajo que fomente la colaboración, la inclusión y la salud mental y emocional de los colaboradores genera un mayor *engagement*. Según Oramas *et al.* (2017), cuando los colaboradores perciben un ambiente laboral que satisface tanto sus metas profesionales como sus necesidades personales, se sienten más comprometidos y aportan un mayor esfuerzo al éxito de la organización en la que trabajan. En otras palabras, un entorno de trabajo que cumple con las expectativas y deseos de los trabajadores fomenta su *engagement* y vinculación con la empresa.
6. Equilibrio entre trabajo y vida personal: ofrecer flexibilidad laboral y un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal es esencial para el bienestar de los colaboradores y sus niveles de compromiso. Así es que, según Beauregard y Lesley (2009) los colaboradores que reportan altos niveles de conflicto entre el trabajo y la vida personal tienden a exhibir niveles más bajos de satisfacción laboral y compromiso organizacional.
7. Participación en la toma de decisiones: permitirles a los colaboradores participar en la toma de decisiones crea un sentido de responsabilidad y pertenencia, mejorando los niveles de *engagement*. Según Robbins (2005) la participación de los colaboradores en la toma de decisiones se concibe como un proceso participativo que utiliza la capacidad total de las personas y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización.
8. Carga de trabajo: la gestión efectiva de la carga de trabajo evita el agotamiento y contribuye a un ambiente de trabajo más positivo.

Por lo anteriormente expuesto, la gestión del *engagement* es crucial para el éxito organizacional, y entendemos que explorar los factores que influyen en él es fundamental para implementar estrategias efectivas que mejoren la conexión emocional de los colaboradores con su trabajo y con la organización.

Conforme a esto, en el próximo apartado ofreceremos una breve revisión sobre el potencial de la IA para obtener una comprensión más profunda y precisa del *engagement* de los colaboradores. Esto permite tomar decisiones más informadas y estratégicas con el fin de promover un ambiente de trabajo positivo, impulsar el compromiso y mejorar la experiencia de los mismos.

2.6 La inteligencia artificial y la gestión del engagement

Los progresos en IA han transformado la dinámica de la interacción entre las organizaciones y sus colaboradores.

Pooja y Krishnan (2023), consideran que las tecnologías disruptivas están modificando las prácticas laborales, el mundo del trabajo y, en consecuencia, tienen un fuerte impacto en el comportamiento de los colaboradores. En este contexto, la incorporación de recomendaciones personalizadas, la optimización de la comunicación, la automatización de tareas rutinarias y la retroalimentación continua, emergen como elementos fundamentales impulsados por la IA en el entorno laboral, aumentando la productividad de los colaboradores, lo que se traduce en mayor satisfacción y compromiso por parte de estos.

A su vez, Mer y Srivastava (2023), señalan que muchas empresas están trabajando de manera remota después de la pandemia y que dicha modalidad de trabajo requiere más compromiso. Por lo tanto, las organizaciones están invirtiendo en IA con el fin de medir y fomentar el compromiso de los colaboradores. A su vez, dichos autores, consideran que las diversas herramientas de IA, como la tecnología portátil, los biomarcadores digitales, las redes neuronales, la extracción de datos, el análisis de datos, el aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural, han contribuido en gran medida a involucrar a los colaboradores en la nueva normalidad.

La integración de IA en la gestión del compromiso de los colaboradores proporciona sistemas automatizados de reconocimiento y recompensas personalizadas, tal como señalan Bajaj y Choudhury (2021). Esta personalización impulsa la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Por otra parte, el análisis predictivo es fundamental para predecir tendencias futuras en el compromiso de los colaboradores. Según Robbins y Reilly (citados por Pooja y Krishnan, 2023), dicha herramienta se ha vuelto crucial en la gestión del compromiso, permitiendo la identificación de colaboradores en riesgo de desvinculación. Así, al predecir el riesgo de falta de compromiso, se pueden diseñar intervenciones efectivas para mejorar el *engagement* y la retención.

En esta misma línea, Eppinger *et al.* (citados por Pooja y Krishnan, 2023) resaltan el papel de los algoritmos de aprendizaje automático para identificar patrones en datos y prever cambios en los niveles de compromiso.

Además, el análisis de sentimientos mediante técnicas de Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN) se ha convertido en un elemento esencial para las empresas, respaldado por el potencial de la IA. Este enfoque permite la identificación de opiniones y emociones de los colaboradores, proporcionando *insights* valiosos sobre su compromiso.

De acuerdo con lo establecido por Gupta (2023), tener conocimiento de estos sentimientos es crucial para abordar las necesidades y preocupaciones de los colaboradores de manera efectiva, lo que a su vez garantiza su satisfacción y productividad. La IA se utiliza para analizar los sentimientos de los colaboradores, proporcionando a los equipos de RRHH información valiosa sobre el bienestar general. Esto permite tomar decisiones basadas en datos para abordar problemas a tiempo, minimizando así el riesgo de rotación y los problemas de compromiso, así como también ayuda a retener el talento valioso.

Según el autor mencionado anteriormente, este análisis de sentimientos implica la recopilación y el análisis sistemático de datos relacionados con los sentimientos, opiniones y emociones de los colaboradores dentro de una empresa. Estos datos se extraen de diversas fuentes, como encuestas, interacciones en redes sociales, canales de comunicación interna y revisiones de desempeño. Posteriormente, los algoritmos del PLN procesan estos textos con el fin de identificar palabras clave, frases y patrones lingüísticos que determinen si los sentimientos expresados son positivos, negativos o neutrales.

Por ejemplo:

«Me siento motivado por el nuevo proyecto que estoy liderando». Este comentario recibiría una puntuación de sentimiento positivo, ya que expresa entusiasmo y determinación hacia el trabajo.

«Estoy frustrado por los constantes cambios en las políticas de la empresa». En contraste, este comentario se clasificaría como negativo, indicando molestia y descontento debido a la falta de estabilidad en el entorno laboral.

Asimismo, el mapeo de comportamiento según Pooja y Krishnan (2023) se utiliza para observar y analizar el comportamiento humano y las interacciones dentro de un contexto específico con el propósito de evaluar el compromiso de los colaboradores. En esta línea, el uso de sistemas basados en IA permite mapear los comportamientos de los colaboradores incluyendo aspectos como la postura corporal, el tono de voz y el tiempo de respuesta. Además, identifica patrones vinculados a niveles tanto altos como bajos de compromiso.

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente, los algoritmos avanzados y el aprendizaje automático puede ayudar a los profesionales de RRHH a obtener información sobre

lo que motiva y satisface a los colaboradores, así como también a diseñar estrategias específicas para mejorar el compromiso y la retención.

A su vez, los chatbots se han convertido en una herramienta popular para mejorar el compromiso de los colaboradores. De acuerdo con lo mencionado por Chen *et al.* (citados por Pooja y Krishnan, 2023) los chatbots podrían mejorar el compromiso al proporcionar comentarios en tiempo real, ofrecer soluciones personalizadas y reducir los tiempos de respuesta.

A modo de resumen, el siguiente cuadro presenta una síntesis de las principales aplicaciones de IA utilizadas para mejorar la gestión del compromiso de los colaboradores en el ámbito laboral. Cada una de ellas ofrece distintas capacidades para comprender y potenciar el *engagement*. El análisis de cada técnica proporciona una visión integral de cómo la IA puede ser aplicada en este ámbito, destacando sus funciones y potenciales beneficios.

Tabla 2. Técnicas de inteligencia artificial para la gestión del engagement

Técnicas de IA para la gestión del engagement	
Análisis predictivo	Analiza datos históricos relacionados con el comportamiento, las actitudes y el desempeño. A su vez, hace predicciones sobre resultados futuros.
	Recopila datos sobre diversos aspectos del compromiso de los colaboradores.
	Identifica características o variables que pueden afectar el compromiso de los colaboradores.
Procesamiento de Lenguaje Natural (PNL)	Analiza patrones lingüísticos y comportamientos.
	Identifica creencias y valores a través del lenguaje.
	Genera comentarios y análisis de sentimiento.
Mapeo de comportamiento	Analiza los patrones de comportamiento de los colaboradores para obtener información sobre sus niveles de compromiso, productividad y desempeño general.
	Identifica los comportamientos de los colaboradores con alto rendimiento para replicarlos en la fuerza laboral.
	Identifica colaboradores altamente comprometidos y en riesgo de desvinculación.
Programación neurolingüística	Analiza patrones del lenguaje y la comunicación no verbal para identificar creencias y valores subyacentes que pueden estar afectando el compromiso de los colaboradores.

	Aline creencias y valores de los colaboradores con la misión y los objetivos de la empresa.
	Ayuda a comprender el comportamiento, las creencias y los valores de los colaboradores y a tomar medidas proactivas para mejorar su compromiso.
Chatbots	Ofrecen respuestas instantáneas y personalizadas a las consultas e inquietudes de los colaboradores, haciendo que se sientan valorados y comprometidos.
	Proporcionan retroalimentación en tiempo real sobre el desempeño, ayudando a los colaboradores a comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

Fuente: elaboración propia (2024)

Por otra parte, el desafío clave en la implementación de soluciones basadas en IA para mejorar el *engagement* de los colaboradores radica, según Pooja y Krishnan (2023), en garantizar una alineación efectiva con los objetivos generales de la organización y, al mismo tiempo, evaluar y gestionar el impacto en la experiencia y satisfacción de los empleados. Es esencial que se aborde este desafío de manera estratégica, considerando no solo los beneficios potenciales de la IA, sino también cómo se integra armoniosamente con la cultura organizacional y las expectativas de los colaboradores.

Por último, se deben abordar cuestiones éticas, asegurando la transparencia en el uso de IA y preservando la confianza de las personas en la implementación de estas tecnologías. Además, es fundamental brindar una comunicación clara y proactiva para gestionar las percepciones y preocupaciones de los colaboradores, para asegurar que la adopción de IA se perciba como un medio que mejore la experiencia laboral y el compromiso, en lugar de ser percibida como una amenaza.

CAPÍTULO 3

3 Desafíos y consideraciones en la integración de inteligencia artificial

3.1 Integración de inteligencia artificial para la toma de decisiones de recursos humanos

Tal como hemos mencionado en los capítulos anteriores, la integración de IA en la gestión de RRHH marca un cambio en la forma en la que las organizaciones abordan la toma de decisiones relacionada con su fuerza laboral. Por esto, el presente apartado busca explorar cómo esta tecnología transforma la dinámica tradicional de la toma de decisiones, que generalmente implica considerar una multiplicidad de factores, grandes volúmenes de datos, variables y escenarios complejos.

En la actualidad, según Guenole y Feinzig (2018) la velocidad del cambio y la gran cantidad de información disponible requieren un enfoque analítico en la toma de decisiones. En este contexto, la IA puede ser utilizada para procesar y analizar esta gran cantidad de información, proporcionando recomendaciones significativas y oportunas para los líderes y colaboradores. Esto permite que la información necesaria esté disponible cuando sea requerida, y también brinda la capacidad de escuchar activamente las opiniones de las personas y tomar medidas en tiempo real en respuesta a ellas.

Según lo indicado por Lara AI (2023a), el análisis de datos para la toma de decisiones de RRHH es una práctica continua y relevante que seguirá siendo fundamental en 2024, considerando que la integración de herramientas de IA fortalece este proceso al facilitar la recopilación y el análisis ágil de información detallada sobre los colaboradores.

Esto proporciona a los líderes de RRHH acceso a una calidad de información mejorada, lo que permite identificar patrones en áreas críticas como la experiencia del colaborador, el compromiso laboral y los riesgos de rotación en los equipos. Como resultado, consideramos que el análisis de datos permite a las empresas tomar decisiones más ágiles y precisas en la gestión del talento.

Según el Informe de Deloitte (2024), sobre Tendencias Globales de Capital Humano, las tecnologías emergentes como el análisis de datos y la IA ofrecen un potencial significativo para

mejorar la eficiencia de las organizaciones al gestionar grandes volúmenes de información. El análisis en tiempo real emplea principios lógicos y matemáticos para procesar datos instantáneamente, proporcionando a los usuarios información crítica para la toma de decisiones. Además, el autoanálisis, que implica la recopilación y evaluación voluntaria de datos personales, ofrece oportunidades para el crecimiento y la mejora individual.

Estas tendencias indican una creciente dependencia de la tecnología para optimizar la gestión de datos y mejorar la toma de decisiones tanto a nivel organizacional como personal. El análisis en tiempo real permite una respuesta rápida a los cambios del entorno, lo que puede aumentar la agilidad y la competitividad de las empresas. Por otro lado, el autoanálisis fomenta la autorreflexión y el desarrollo personal.

Según Zel y Kongar (2020), estas herramientas generan grandes volúmenes de datos de análisis de personas, los cuales deben ser procesados, comprendidos y utilizados en la toma de decisiones por parte de las organizaciones. Por lo tanto, es fundamental que los equipos de RRHH cuenten con sólidas habilidades en gestión de datos para analizarlos y contribuir eficazmente a la toma de decisiones.

Tal como visualizamos en el sitio web de Secmotic, según Uribe (2023), el aspecto más destacable de la IA es su capacidad para aprender y mejorar con el tiempo. A medida que se le proporciona más información y se la expone a diferentes escenarios, la IA puede perfeccionar su capacidad de análisis y ofrecer soluciones más precisas. De esta manera, la toma de decisiones puede beneficiarse enormemente de la capacidad de adaptación y mejora continua de la IA.

A su vez, los algoritmos de IA pueden evaluar riesgos, identificar oportunidades, optimizar procesos y ofrecer recomendaciones personalizadas, tomando decisiones más informadas y precisas, basadas en datos objetivos, análisis profundos a una velocidad y precisión sorprendentes. En tal sentido, y de acuerdo con lo establecido por Lindebaum *et al.* (2020), las aplicaciones en la toma de decisiones de gestión de RRHH resaltan la capacidad de procesar grandes cantidades de datos a altas velocidades.

Por esto, consideramos que la IA tiene la capacidad de analizar información de manera rápida y precisa, proporcionando *insights* valiosos que facilitan la toma de decisiones informadas en las diferentes etapas del *employee journey*, como hemos visto a lo largo del presente trabajo.

Por lo tanto, si bien podríamos concluir que la integración de IA en RRHH proporciona herramientas y datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas más informadas y

efectivas, este apartado no solo se centra en los beneficios de la adopción de IA en el proceso decisional, sino que también busca reconocer y abordar los desafíos asociados.

En este sentido, siguiendo a Lawler y Elliot (1996), es probable que su uso extensivo en la toma de decisiones de gestión de RRHH se perciba como una amenaza a la autonomía, el estatus y la seguridad laboral de las personas.

A su vez, según Stanley y Aggarwal (2019) las previsiones de futuro son que, dentro de 20 años los robots van a ser los encargados de tomar las decisiones analíticas que ahora toman los líderes, mientras que los humanos seguirán estando a cargo de tareas vinculadas a la creatividad.

Budhwar *et al.* (2022) consideran que, aunque la IA sea capaz de gestionar tareas cognitivas y analíticas de baja complejidad, las situaciones que implican factores emocionales o sociales elevados necesitan de la autenticidad emocional, la cual solo las personas podemos ofrecer.

En su artículo, Jarrahi (2018) aborda el creciente temor de que la IA pueda desplazar a los humanos en la toma de decisiones organizacionales. En este sentido, propone otra forma de ver este tipo de situaciones, al resaltar la complementariedad entre humanos y la IA, examinando cómo cada uno puede aportar fortalezas distintas en procesos de toma de decisiones caracterizados por la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Por un lado, mientras que la IA ofrece una capacidad computacional y analítica para abordar la complejidad, los humanos aportan un enfoque holístico e intuitivo ante la incertidumbre y la ambigüedad. A su vez, dicho autor enfatiza que los sistemas de IA deben diseñarse para ampliar, no sustituir, las contribuciones humanas en la toma de decisiones.

Por otra parte, de acuerdo a lo detallado en el presente apartado, consideramos que la interpretación precisa de los resultados generados por algoritmos de IA puede ser compleja y requerir de habilidades especializadas para garantizar decisiones acertadas y equitativas.

En esta línea, tal como mencionamos anteriormente, Zel y Kongar (2020) consideran que la gestión efectiva de grandes volúmenes de datos generados por herramientas de IA requiere de sólidas habilidades en gestión de datos por parte de los profesionales de RRHH, lo que puede llegar a representar un desafío en términos de capacitación y desarrollo.

Asimismo, es crucial abordar la equidad y mitigar los sesgos inherentes en los algoritmos de IA para garantizar decisiones justas y transparentes en la gestión de RRHH, lo que implica una atención cuidadosa a la calidad de los datos y los procesos de análisis.

Según Ferrante (2021) los sistemas de IA son desarrollados por personas con sus propias

interpretaciones, prejuicios y sesgos, los cuales pueden influir en cómo se diseñan y evalúan estos modelos. Por lo tanto, considera que, si los equipos de trabajo carecen de diversidad y no representan una amplia variedad de perspectivas, es probable que pasen por alto la presencia de sesgos y, en consecuencia, no los aborden.

A su vez, en palabras del autor mencionado anteriormente, cuando se identifican posibles sesgos en los modelos de IA, es posible considerar diversas soluciones para abordarlos. Una alternativa para el autor consiste en equilibrar los datos de manera que se eviten resultados discriminatorios o injustos. Otra opción implica instruir al sistema para que utilice representaciones de los datos que no estén asociadas con características que puedan generar discriminación. También se puede requerir que el sistema ignore atributos protegidos, como el género u otras características demográficas, al tomar decisiones. No obstante, es crucial diseñar estas soluciones con precaución, dado que aunque se oculten ciertos atributos, la correlación entre estos y otras variables podría persistir.

Por último, pero no menos importante, consideramos que la implementación de IA en la toma de decisiones de RRHH plantea cuestiones éticas y de privacidad de datos que deben ser abordadas de manera responsable y transparente para garantizar la confianza de los colaboradores. Dada la importancia y complejidad de este desafío, nos dedicaremos a desarrollarlo en el próximo apartado.

En consideración de los diversos beneficios y desafíos mencionados anteriormente, reconocemos la importancia de que la IA actúe como un complemento que mejore la toma de decisiones humana en el ámbito de RRHH, en lugar de reemplazarla. Este enfoque requiere la necesidad de un diseño y una integración cuidadosa de IA en los procesos existentes.

3.2 Consideraciones éticas y de privacidad en la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador

Tal como mencionamos anteriormente, en este apartado buscaremos facilitar un acercamiento para una implementación ética de IA en la gestión de la experiencia del colaborador. En este sentido, al incorporar estas tecnologías surge la preocupación de tomar decisiones justas y transparentes, por lo que analizaremos los desafíos éticos y exploraremos la protección de la privacidad de los colaboradores en un contexto cada vez más digital.

Según Lara AI (2024a) la ética en la IA se refiere a un conjunto de normas y principios que orientan el uso y la aplicación responsable de esta tecnología. Son pautas éticas que asisten a las empresas en la creación y utilización de estos sistemas de forma más confiable y transparente.

Desde la perspectiva ética, la IA ha generado interrogantes fundamentales relacionadas con la responsabilidad, la transparencia y la toma de decisiones autónomas, según lo argumenta Cortina (2019). Además, autores como Cumbreiras y López (2021) hacen hincapié en la necesidad de establecer un marco ético que guíe el desarrollo y el uso de IA en las organizaciones.

Según Budhwar *et al.* (2022) con el creciente uso de aplicaciones y tecnologías inteligentes basadas en IA en organizaciones a nivel mundial, la literatura existente destaca la importancia de abordar aspectos éticos, responsabilidad, confianza, equidad e implicaciones legales relacionadas con su implementación en el entorno laboral. En este contexto, se hace hincapié en la necesidad de considerar la equidad, diversidad e inclusión (EDI), especialmente después de que grandes empresas tecnológicas como Amazon revelaran sesgos de género en sus sistemas de contratación. En este sentido, existe una clara demanda de un mayor esfuerzo para mitigar estos sesgos y desarrollar aplicaciones de IA de alta calidad que promuevan la equidad.

Hueso (2017) destaca la importancia de incorporar la ética como base fundamental en las propuestas y soluciones relacionadas con la innovación y el avance tecnológico. No obstante, es importante reconocer que estas propuestas deben articularse a través del marco legal, es decir, el Derecho. El objetivo no es obstaculizar la innovación, sino establecer directrices y regulaciones tanto legales como técnicas para prevenir usos poco éticos que puedan ir en contra de derechos y principios fundamentales, especialmente aquellos relacionados con la no discriminación y la privacidad.

En lugar de ser un impedimento para el progreso, estas regulaciones buscan proporcionar un marco que limite prácticas no éticas, protegiendo los derechos individuales y fomentando un entorno en el que la tecnología se desarrolle de manera ética y responsable. Esto implica fortalecer el control y las garantías para los individuos y asegurar que la innovación no tenga consecuencias negativas en términos de discriminación o invasión de la privacidad.

En dicho contexto, la creación de marcos éticos para la IA adquiere una relevancia creciente al proporcionar los principios y valores fundamentales que deben orientar tanto el diseño como la implementación de la IA. Tal como visualizamos en un comunicado de prensa del Consejo de

la Unión Europea (2023), un claro ejemplo de esto es el marco ético propuesto por la Comisión Europea en el contexto de la inminente aprobación del Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial o AI Act el pasado 8 de diciembre del 2023. Esta será la primera regulación en el mundo sobre dicha materia y se aprobará en el 2024, incorporando principios claves, como la transparencia, la responsabilidad y la equidad.

En el ámbito específico de la gestión de la experiencia del colaborador, Olarte (2020) explora el impacto de la IA en los procesos de atracción y selección, destacando su posible influencia en el derecho a la no discriminación. Este enfoque destaca la importancia de considerar las implicaciones éticas en la toma de decisiones automatizada, especialmente en procesos críticos del *employee journey* como es la contratación.

Según el informe de Deloitte (2024), sobre Tendencias Globales de Capital Humano, un equipo del MIT Media Lab está desarrollando una tecnología que permita a la IA replicar la identidad digital de una persona. Esta tecnología podría utilizarse para que otros puedan «tomar prestada» esa identidad y recibir consultas o asistencia en la toma de decisiones en ausencia de la persona original.

Esta tecnología podría tener implicaciones tanto positivas como negativas. Por un lado, podría brindar una oportunidad para ampliar el alcance de su conocimiento y experiencia, permitiendo que su identidad digital asista a más personas de lo que sería posible físicamente. Por otro lado, podría generar preocupaciones sobre la seguridad y la confidencialidad de la información personal y profesional, así como también cuestiones éticas sobre la autenticidad y la responsabilidad de las acciones realizadas en nombre de la identidad digital. En última instancia, su experiencia dependerá de cómo se implemente y regule esta tecnología en el futuro.

En este escenario, si lo trasladamos a un especialista en evaluación y selección de RRHH, el sistema utilizaría la identidad digital para interactuar con los candidatos a través de videollamadas o chats. La identidad digital sería capaz de hacer preguntas pertinentes, evaluar habilidades y experiencias, así como proporcionar información sobre la cultura de la empresa y los detalles del puesto.

Esto permitiría al reclutador atender a un mayor número de candidatos de lo que sería posible de manera física. Además, podría facilitar un proceso más eficiente y rápido para los candidatos, ya que podrían programar entrevistas en momentos más convenientes sin tener que esperar largos períodos de tiempo.

Sin embargo, es importante destacar que este ejemplo también nos plantea preguntas éticas y

de privacidad. Los candidatos podrían sentirse incómodos al interactuar con una identidad digital en lugar de una persona real.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente destacamos la herramienta Coachvox AI «*clone yourself*», un coach basado en IA entrenado con los conocimientos necesarios. Este enfoque utiliza IA generativa, demostrando el potencial de la tecnología para ofrecer soluciones personalizadas y escalables.

Este tipo de iniciativa se alinea con la tendencia señalada en el informe de Deloitte sobre la clonación de identidad, donde se destaca cómo las organizaciones están adoptando tecnologías avanzadas con el fin de mejorar la eficiencia y la efectividad en diversas áreas.

Si bien hemos mencionado algunas estrategias claras para abordar los riesgos éticos y de privacidad relacionados con la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador, queremos destacar los requisitos esenciales para garantizar su uso responsable de acuerdo a lo establecido por Lara AI (2024a).

1. Establecer principios y directrices éticas: es crucial definir normas claras que orienten el desarrollo y la utilización responsable de IA en RRHH.
2. Realizar auditorías continuas: la IA, como cualquier otro miembro del equipo, debe ser sometida a revisiones periódicas para garantizar su correcto funcionamiento y alineación con los objetivos éticos.
3. Designar roles específicos: es necesario asignar responsabilidades claras a individuos con las habilidades necesarias para evaluar el comportamiento de la IA y los datos que utiliza, lo cual implica una selección y formación adecuada por parte de las organizaciones.
4. Fomentar una cultura de responsabilidad y ética: para asegurar la mejora constante en el uso de IA, es vital promover una cultura organizacional que valore y promueva la responsabilidad y la ética en el manejo de esta tecnología. Esta mentalidad debe ser adoptada por todo el personal, ya que incluso los colaboradores pueden contribuir a identificar y corregir posibles errores o sesgos en la interacción con estos sistemas mediante el *feedback* adecuado.

Teniendo en cuenta los puntos mencionados anteriormente, consideramos que las empresas podrán permitir que la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador sea ética, justa y respetuosa con la privacidad de cada uno de sus colaboradores.

En conclusión, es fundamental incorporar principios éticos, asumir la responsabilidad, proteger

la privacidad y garantizar la transparencia en el desarrollo, aplicación y gobernanza de la IA, con el fin de asegurar un uso responsable y beneficioso. Como resultado, la integración de IA en los procesos de gestión de RRHH plantea desafíos éticos y de privacidad que deben ser abordados con cuidado.

3.2.1 Consideraciones éticas

Según Bankins (2021), a pesar de los numerosos beneficios que la implementación de IA puede ofrecer, es fundamental reconocer que su uso, sin una cuidadosa y deliberada implementación, también conlleva el potencial de causar daños significativos. Este escenario plantea diversas preocupaciones éticas relacionadas con la idoneidad de la integración de la IA, especialmente en la gestión de la experiencia del colaborador, donde se abordan directamente aspectos sensibles de las personas.

Este escenario plantea inquietudes éticas, enfocadas en los siguientes puntos:

1. **Equidad y sesgos:** según Guaña-Moya y Chipuxi-Fajardo (2023), la IA puede manifestar sesgos en los datos de entrenamiento. Por esto, es fundamental garantizar que las decisiones que sean impulsadas por la IA no desarrollen desigualdades con el fin de proteger la equidad y la imparcialidad en la integración de la misma. En este aspecto, la justicia, uno de los principios de la ciberética, planteados por Muñoz (2017), refiere a la capacidad de garantizar que la nueva tecnología, en este caso la IA, funcione de manera justa, sin crear ningún tipo de desigualdad. Según, Guenole y Feinzig (2018), es imperativo que las soluciones de IA sean concebidas con equidad e imparcialidad desde su concepción. Integrar la equidad en los sistemas de IA y mantener una total transparencia en cuanto al uso de la misma (incluyendo la procedencia de los datos y el propósito de su utilización), garantizará que la tecnología permanezca del lado positivo de la división entre lo que se considera tecnología benévola y malintencionada.
2. **Explicabilidad y transparencia:** la opacidad de los algoritmos de IA puede generar desconfianza. Por lo tanto, es importante que los colaboradores puedan comprender y recibir explicaciones sobre las decisiones automatizadas. De esta forma, Hueso (2017) establece que la falta de transparencia es uno de los problemas claves para afrontar el uso de IA. A su vez, según Lara AI (2024a) en RRHH, es esencial que los profesionales

mantengan una comunicación clara con los colaboradores y candidatos sobre los procesos automatizados con IA en la empresa. Esto incluye explicar cómo se empleará dicha tecnología, qué información se recopilará y cómo se utilizarán esos datos para la toma de decisiones.

Este punto se encuentra fuertemente relacionado a otro de los principios de la ciberética, planteados por Muñoz (2017), que fueron ampliados por Morte Ferrer (2021): la explicabilidad. El significado de este principio radica en que toda organización que implemente una nueva tecnología debe alcanzar el máximo nivel de transparencia posible.

3. Consentimiento informado: los colaboradores deben estar informados y dar su consentimiento para la integración de IA en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Para esto, se sugiere establecer políticas claras sobre cómo se utilizará. De todos modos, Hueso (2017) considera que el consentimiento en la práctica viene por defecto y que no es realista creer que existe un efectivo control de la información personal a través del consentimiento y los derechos que lo complementan.
4. Responsabilidad: definir quién es responsable de las decisiones de la IA y cómo se pueden objetar o reclamar. En este contexto, según Guaña-Moya y Chipuxi-Fajardo (2023) es fundamental establecer mecanismos claros de responsabilidad para garantizar que los sistemas de IA sean utilizados de manera ética y se puedan minimizar los posibles perjuicios ocasionados por las decisiones automatizadas.

Estas consideraciones éticas son esenciales para garantizar que la integración de IA se realice de manera ética y respetuosa, minimizando los posibles perjuicios y protegiendo los derechos de los colaboradores.

3.2.2 Consideraciones de privacidad

Al integrar IA en la gestión de la experiencia del colaborador, existe el riesgo de exponer información sensible de los colaboradores, en los sistemas impulsados por esta tecnología. Esto plantea preocupaciones sobre la privacidad de los colaboradores y el potencial uso indebido de sus datos.

Por lo tanto, en esta sección, nos enfocaremos en las consideraciones específicas de privacidad

que deben ser abordadas de manera integral para cultivar un entorno de confianza y de respeto hacia la privacidad individual en el entorno laboral transformado por la IA:

1. **Recopilación de los datos:** es importante limitar la recopilación de datos solo a la información necesaria para la toma de decisiones. De acuerdo a Monroy (2023) este es un paso imprescindible y necesario para identificar fuentes de datos relevantes que ayuden a crear modelos predictivos. Una vez que se dispone de los mismos, el siguiente paso será limpiar, estructurar y validar estos datos. A su vez, en muchas ocasiones, el volumen de información del que disponen las empresas es abrumador, por lo que es necesario que cuenten con herramientas ágiles que traten los mismos. Solo de esta forma se podrán adaptar a un entorno cambiante, y aprovecharlos al máximo.
2. **Seguridad de los datos:** se deben garantizar medidas de seguridad para proteger los datos de los colaboradores. De acuerdo con lo establecido por Morte Ferrer (2021), las organizaciones deben protegerse de posibles ataques, siempre que afecten a datos de carácter personal. Asimismo, dicho autor establece que los objetivos de la protección de datos precisan de un grado de comprensión más amplio, en comparación con los objetivos de protección de la seguridad informática, ya que esta debe incluir una perspectiva de protección adicional, al tener en cuenta los riesgos que pueden originar para el sujeto afectado.
3. **Anonimización y pseudonimización:** esta aplicación es para proteger la identidad de los colaboradores en los datos utilizados para entrenar modelos de IA. Tal como describen Córdova y López (2024), es un proceso que protege la información confidencial al identificar los datos sensibles, donde a través de diversas técnicas se pretende ocultarlos y/o reemplazarlos para gestionar los riesgos asociados con el fin de preservar la privacidad sin afectar la utilidad de los datos.
4. **Monitoreo continuo:** realizar un monitoreo de manera permanente a los efectos de evaluar y abordar cualquier inconveniente ético o de privacidad que pueda surgir. En este sentido, cabe mencionar otros dos principios de ciberética planteados por Muñoz (2017), que luego fueron ampliados por Morte Ferrer (2021): la controlabilidad y la auditabilidad. En primer lugar, respecto al principio de controlabilidad, la organización que integra una nueva tecnología, como en el caso de la IA, debe poder asegurar que es capaz de controlarla. En este sentido, Morte Ferrer (2021), explicándolo de manera gráfica, hace referencia a la

existencia de un botón rojo que pueda detener el sistema en cualquier momento en caso de ser requerido. En segundo lugar, el principio de auditabilidad hace referencia a la necesidad de que se puedan documentar y justificar las medidas aplicadas de acuerdo con la implementación realizada.

Estas consideraciones son esenciales para asegurar el respeto y la protección de la privacidad de los colaboradores en un entorno de integración de IA.

A continuación, realizaremos una tabla resumiendo brevemente las consideraciones de ética y privacidad mencionadas anteriormente:

Tabla 3. Consideraciones de ética y privacidad en la integración de inteligencia artificial

Consideraciones éticas	
Equidad y sesgos	Garantizar la imparcialidad y evitar sesgos en los datos de entrenamiento de la IA.
Explicabilidad y transparencia	Proveer explicaciones claras sobre las decisiones automatizadas impulsadas por la IA.
Consentimiento informado	Informar y obtener consentimiento de los colaboradores para el uso de la IA en la toma de decisiones.
Responsabilidad	Definir responsabilidades claras sobre las decisiones tomadas por sistemas de IA y establecer mecanismos de objeción.
Consideraciones de privacidad	
Recopilación de los datos	Limitar la recopilación de datos a lo estrictamente necesario para la toma de decisiones.
Seguridad de los datos	Implementar medidas de seguridad para proteger la información de los colaboradores.
Anonimización y pseudonimización	Proteger la identidad de los colaboradores en los datos utilizados para entrenar modelos de IA.
Monitoreo continuo	Evaluar y abordar problemas éticos o de privacidad que puedan surgir en el uso de la IA en RRHH.

Fuente: elaboración propia (2024)

3.3 Desafíos y consideraciones en la implementación de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador

Más allá de los desafíos mencionados anteriormente respecto a la ética y privacidad, la implementación de IA presenta diversos retos en distintos niveles. A continuación, detallaremos algunos de los más relevantes:

1. **Inversión:** la implementación de IA generalmente requiere una gran inversión inicial. A su vez, el mantenimiento y la actualización de los sistemas de IA pueden generar costos operativos importantes, especialmente en términos de energía y mantenimiento. Por otra parte, según Corvalán (2019), en este contexto caracterizado por la creciente necesidad de adquirir nuevas habilidades laborales, es imperativo que las empresas inviertan en el desarrollo del capital humano para que puedan interactuar de manera efectiva con la IA.
2. **Infraestructura tecnológica:** se deben tener en cuenta los distintos equipos, *software*, bases de datos, entre otros, requeridos al momento de integrar IA. Asimismo, es un desafío integrar sistemas de IA con la infraestructura existente, especialmente si las tecnologías no son compatibles.

Continuando con el análisis de los desafíos que trascienden los recursos financieros o materiales, cabe destacar las reflexiones de Montero (2021) acerca de la transformación digital. Según su perspectiva, este proceso no se limita simplemente a la incorporación de tecnologías, sino que implica una transformación integral en la estructura, cultura y liderazgo de la organización. Dentro de este contexto, se pueden identificar algunos retos adicionales, pero no menos importantes:

3. **Liderazgo:** la falta de comprensión y apoyo a nivel ejecutivo sobre los beneficios y limitaciones de la IA puede afectar la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos. Además, la falta de una visión clara desde el liderazgo puede dificultar la implementación exitosa y la alineación de la IA con los objetivos organizacionales. Para Montero (2021), esta transformación debe realizarse por un líder que comprenda cómo funciona la transformación digital y la digitalización de los procesos.

Asimismo, para una implementación oportuna de IA en la organización, según Canossa y Peraza

(2023), es clave tener un «*liderazgo adaptativo*» (concepto creado por Ronald Heifetz) que se adapte a los cambios del entorno, y que permita que se puedan enfrentar los retos que estamos mencionando de una manera más efectiva, con recursos y decisiones adecuadas hacia el proceso de integración de IA.

En referencia al liderazgo adaptativo, Cardona (2016) expone los conceptos del documento *La Práctica del Liderazgo Adaptativo*, en el que aborda la definición y aplicación de este tipo de liderazgo. Según los autores de dicho documento, este se define como la práctica de movilizar a las personas para que enfrenten desafíos difíciles y prosperen al adaptarse a entornos desafiantes. Esta práctica implica la combinación de enfoques tradicionales con nuevas competencias, especialmente diseñadas para abordar retos sin precedentes.

En el contexto de la implementación de IA, entendemos que el liderazgo adaptativo es un elemento clave, considerando que estos procesos conllevan cambios profundos y desafíos que evolucionan con el tiempo. Por este motivo, el líder adaptativo se convierte en un recurso valioso para orientar a la organización hacia la integración exitosa de nuevas tecnologías y en la gestión eficiente de las transformaciones culturales y estructurales asociadas.

4. Cultura organizacional: Cuesta (2005), citado en Pérez, A. *et al.* (2016) define a la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores, creencias y prácticas comunes que influyen en los comportamientos y métodos de trabajo de los miembros de una organización, y que guían la manera en que se enfrentan los problemas y se toman las decisiones dentro de la misma. En el contexto de integración de IA, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno laboral. Tal como mencionamos anteriormente, este cambio no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también la redefinición de la cultura organizacional, la capacitación continua y la implementación de prácticas que promuevan la adaptabilidad y la innovación. Por lo tanto, transformar la cultura organizacional con el fin de valorar estos factores se convierte en un desafío crucial.

En una publicación del sitio web Rankmi (2023), *Innovación organizacional e Inteligencia Artificial, un enfoque moderno*, considera que si se quiere tener una organización realmente innovadora, el reto de transformar la cultura organizacional existente hacia una cultura de innovación, implica una redefinición profunda de las ideas que mueven a los colaboradores de la empresa, es así que los factores que caracterizan a una cultura con estas características son, principalmente, la creatividad, la colaboración y la disposición a asumir riesgos. La clave

radica en fomentar la creatividad, permitiendo que las ideas crezcan y los colaboradores piensen sin límites establecidos. En este sentido, la IA puede ser una poderosa aliada en este proceso, ya que puede ayudar a las organizaciones a identificar oportunidades de innovación, donde sea posible.

5. Equipos de RRHH formados en IA: en primer lugar, uno de los retos asociados en este aspecto es la falta de profesionales del área capacitados en la materia, tanto para generar conciencia sobre la integración de IA como para adquirir las habilidades técnicas necesarias para su uso efectivo una vez que se implemente. En segundo lugar, también consideramos importante la capacitación de los colaboradores para que tengan conocimiento de los beneficios y desafíos de la integración de IA en RRHH, lo que a su vez promueve una mejor comprensión y aceptación de los cambios tecnológicos. En este sentido, para Canossa y Peraza (2023), este reto no solamente involucra las capacitaciones de los colaboradores que se encuentran actualmente en la organización, sino que también la inclusión de requerimientos para los nuevos perfiles de contratación. En relación con esto, desde RRHH se deben encargar de analizar o relevar las necesidades de capacitación y proveer las necesidades futuras de la organización en el contexto de integración de IA.

Por otra parte, Valdivieso (2024a), en una *newsletter* publicada en su cuenta de *LinkedIn* destaca la necesidad de una estrategia integral para la adopción de IA en las organizaciones. Para esto, propone una agenda de transformación que aborde varios aspectos para garantizar una implementación efectiva:

1. Comprensión y supervisión de la IA: es fundamental adquirir conocimientos básicos sobre IA para tomar decisiones informadas. Además, se debe supervisar activamente los desarrollos y riesgos de la IA, integrar con la estrategia corporativa y evaluar su impacto continuamente, mientras se promueve una mentalidad de aprendizaje.
2. Gobernanza ética y responsable: se requiere establecer un comité de gobernanza de IA y garantizar prácticas éticas en todas las iniciativas. Esto implica desarrollar políticas claras de uso y seguridad de datos, promover la transparencia en el uso de algoritmos y asumir la responsabilidad corporativa en el desarrollo de IA.
3. Liderazgo y cultura innovadora: es necesario promover un estilo de liderazgo abierto a la innovación y una cultura organizacional adaptable. Esto incluye incentivar la colaboración, reconocer la innovación y la creatividad, creando un entorno en el que el error sea permitido.

4. Participación y capacitación de los colaboradores: implica involucrar activamente a los colaboradores en la adopción de IA, ofrecer programas de formación y desarrollo, crear oportunidades para el aprendizaje práctico, fomentar el diálogo, con el fin de prepararlos para el cambio y la adaptación.
5. Integración estratégica y operacional: se trata de equilibrar la visión estratégica de la IA con las operaciones, integrarla en procesos y sistemas existentes, establecer objetivos claros y medibles, y evaluar constantemente su rendimiento y eficacia.
6. Evaluación continua y mejora: se trata de implementar métricas de rendimiento, ajustar estrategias según los resultados, fomentar la mejora continua, realizar revisiones periódicas y adaptarse a nuevas tendencias y desarrollos.
7. Comunicación transparente: es esencial mantener una comunicación abierta sobre las iniciativas de la IA, educar a todas las partes interesadas, fomentar una cultura de confianza y utilizar múltiples canales para compartir información de manera clara y transparente.
8. Enfoque en responsabilidad y ética: se refiere a desarrollar un marco ético sólido, asegurar la responsabilidad en el desarrollo y uso de IA, considerar el impacto social y ambiental, establecer pautas claras para la toma de decisiones y abordar los desafíos éticos de manera proactiva.

A su vez, y en concordancia con lo indicado por Valdivieso (2024a), la integración de IA implica un cambio profundo, que va más allá de la adopción de herramientas tecnológicas. Este cambio implica, entre otras cosas, la transformación de roles y la construcción de nuevas capacidades en los profesionales de RRHH para aprovechar al máximo el potencial de la IA.

Por lo tanto, consideramos que el papel de las áreas de RRHH en este proceso de transformación es fundamental, como facilitador y como promotor de la implementación efectiva de estrategias de IA, coparticipando en su diseño y definiendo el nuevo estilo de liderazgo y cultura requerido para una buena integración.

Además, RRHH puede acelerar el proceso de *re-skilling* necesario para adaptar las habilidades de los profesionales al entorno de la IA, alinear los sistemas de reconocimiento con los objetivos de la misma y promover una cultura de cambio y adopción en toda la organización.

Es importante que RRHH comience por liderar con el ejemplo, implementando casos de uso productivos en su propio departamento para ganar credibilidad y posicionarse como líder en la estrategia de la IA de la organización.

Estos desafíos subrayan la importancia de un enfoque integral, que considere aspectos tecnológicos, culturales, de liderazgo y formación. En nuestro trabajo de campo, exploraremos cómo las organizaciones están abordando la implementación de IA, teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente. En este contexto, consideramos fundamental que cuenten con una planificación cuidadosa y una gestión eficiente del cambio para superar estos retos y aprovechar al máximo el potencial de la IA.

3.4 Gestión del cambio

Tal como expusimos anteriormente, la gestión del cambio se posiciona como un componente esencial para superar los retos asociados a la integración de IA.

De esta forma, la gestión del cambio a nivel organizacional es una herramienta valiosa para aumentar las probabilidades de éxito en proyectos transformadores e innovadores. Su enfoque estratégico no solo se centra en lograr los objetivos de la organización, sino también en minimizar los impactos negativos que los cambios pueden tener sobre los colaboradores, al tiempo que se maximizan los beneficios para la empresa.

En el dinámico contexto de cambios, consideramos esencial reconocer que los colaboradores son activos importantes que desempeñan un papel fundamental en el éxito y la ejecución efectiva de cualquier iniciativa de cambio. Por lo tanto, deben ser considerados en el centro de las decisiones organizacionales relacionadas con ellos.

Cada cambio planificado y ejecutado debe llevarse a cabo de manera eficiente, considerando tanto la eficiencia organizacional como el bienestar de los colaboradores. En este contexto, García y Fernández (2020) explican que los altos niveles de eficiencia están estrechamente ligados a una organización saludable, la cual fomenta y mantiene en sus colaboradores estados óptimos de bienestar físico, mental y social. La eficiencia organizacional implica asegurar que los cambios se implementen de manera coherente con los objetivos estratégicos de la empresa, optimizando procesos y recursos. Sin embargo, el bienestar de los colaboradores es igualmente importante, ya que su participación y adaptación exitosa son fundamentales para el logro de los objetivos propuestos.

Dentro de los diferentes enfoques para gestionar el cambio, el modelo de gestión del cambio presentado por Kotter (1999) aporta gran valor por la estructura clara y práctica para abordar y

liderar los procesos de cambio organizacional.

El enfoque destaca la necesidad de comunicar claramente el propósito y la visión del cambio, así como crear un sentido de urgencia entre las personas de la organización. Esta comunicación efectiva ayuda a alinear a todos los colaboradores en un mismo propósito y a conseguir el éxito deseado.

Además, el enfoque de Kotter (1999) evidencia la importancia de involucrar a las personas en el proceso de cambio, la creación de coaliciones y la promoción de la participación y colaboración activa, aspectos claves para mover las masas. Esto no solo fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso, sino que también aprovecha el *expertise* de las personas en la organización para lograr también ir midiendo el clima y revisando situaciones a mejorar, aprendiendo de la experiencia y optimizando los procesos para alcanzar las metas.

En resumen, el enfoque de Kotter (1999) destaca principios importantes para que los miembros de la organización comprendan el propósito y los beneficios del cambio: la comunicación efectiva, la creación de un sentido de urgencia y la participación activa de los colaboradores.

El modelo de gestión del cambio presentado por Kotter (1999) consta de ocho pasos:

1. Establecer un sentido de urgencia: es crear la necesidad del cambio, lo que habilita a que el comportamiento pase de la complacencia a la acción, facilitando comunicar la visión del cambio y generar logros a corto plazo, que son pasos esenciales en el proceso de cambio.
2. Crear una coalición poderosa: requiere reunir a individuos con influencia y poder dentro de la organización para respaldar el cambio. A través de esta coalición, aumentan las posibilidades de que el cambio sea aceptado, ya que brindan el apoyo necesario para implementar y sostener las transformaciones organizativas.
3. Desarrollar una visión y una estrategia para el cambio: se fundamenta en proporcionar un marco de trabajo mediante un plan detallado para la transformación organizacional. El desarrollo de una visión y una estrategia sólida es fundamental para alinear a toda la organización hacia un objetivo en común y, de este modo, superar la resistencia al cambio mediante la claridad y la participación activa de los colaboradores.
4. Comunicar la visión del cambio: en este aspecto es de suma importancia que la comunicación sea efectiva. Se debe compartir de manera clara la intención del cambio, lo que habilitará un ambiente de confianza, y alinear los objetivos de la organización, lo que

a su vez facilitará una implementación exitosa.

5. Capacitar a otros para actuar en la visión: en esta etapa se recurre a capacitar a los colaboradores para que adquieran las habilidades, el conocimiento y los recursos necesarios para contribuir al logro, permitiendo que desarrollen una participación activa sobre el cambio deseado.
6. Generar victorias a corto plazo: es importante mantener un ambiente motivador. En este sentido, esta etapa propicia el impulso inicial y demuestra que el cambio es posible y beneficioso mediante la celebración y el reconocimiento de logros.
7. Consolidar los logros y producir más cambios: en esta etapa es importante dar seguimiento a los cambios realizados, evidenciando y compartiendo las historias de éxito, manteniendo comprometidos a los líderes y generando nuevos cambios para que la organización se adapte continuamente a las demandas del entorno, lo que resulta clave para su supervivencia y su éxito a largo plazo.
8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional: refiere a integrar los cambios a la operación diaria, de modo que se conviertan en la nueva norma. Este paso es crítico para evitar un retroceso hacia las prácticas anteriores y para asegurar que los logros alcanzados se mantengan. Estos establecen un marco de trabajo, y son elementos y principios estructurados que sirven para abordar y gestionar el cambio organizacional.

Entendiendo que los procesos son abordados por las personas, es importante enfocarse en el proceso psicológico interno que estas atraviesan durante el cambio, diferenciándolo del evento o situación externa que representa el cambio en sí. En tal sentido, Joseph (2023), quien se basa en el modelo de transición de William Bridges para acompañar el cambio, busca comprender y gestionar la dimensión personal y humana del mismo. Este modelo identifica tres etapas que experimenta un individuo durante el cambio: «*abandono del pasado*», «*zona neutra*» y «*nuevo comienzo*». Este enfoque resalta la importancia de reconocer y gestionar los finales antes de avanzar hacia nuevos comienzos, centrándose en la respuesta humana al cambio y su complejidad emocional.

Por otra parte, Gartner (2023), en su encuesta de prioridades de RRHH para el 2024, destaca una serie de aspectos importantes que los líderes de esta área deben considerar. Estas prioridades abordan los desafíos actuales y emergentes que enfrentan las organizaciones en términos de

gestión del cambio y adaptación a entornos laborales en constante evolución:

1. Desarrollo de líderes y gerentes: abordar el crecimiento abrumador de las responsabilidades laborales para los gerentes y asegurar que estén equipados para liderar el cambio.
2. Cultura organizacional: adaptarse a entornos de trabajo híbridos, difundiendo la cultura a través del trabajo, creando proximidad emocional y optimizando experiencias de pequeños grupos para mejorar la conexión de los colaboradores.
3. Tecnología de RRHH: navegar en las incertidumbres en torno al impacto de las tendencias tecnológicas en evolución, como la IA generativa, las estrategias de RRHH y el talento.
4. Gestión del cambio: abordar los desafíos en iniciativas de cambio organizacional, incluida la falta de preparación de los gerentes para liderar el mismo de manera efectiva.

Estas prioridades reflejan los desafíos continuos que enfrentan los líderes de RRHH, que incluyen la adaptación a la relación cambiante entre colaborador y empleador, la gestión de la escasez persistente de habilidades, el manejo de la creciente adopción de IA en las organizaciones, así como la presión constante por mejorar la eficiencia operativa.

3.5 Cómo gestionar el cambio al integrar inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador

La integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador puede tener un impacto significativo en diversos aspectos, desde la cultura organizacional hasta las funciones laborales y la rutina de los colaboradores. Por este motivo, la gestión eficiente del cambio se convierte en un elemento muy importante para garantizar una transición exitosa.

En este contexto, y de acuerdo con lo desarrollado en el apartado anterior, es fundamental que las empresas que implementen IA piensen en diferentes estrategias para gestionar el cambio, entre las que destacamos:

1. Comunicar de manera clara los motivos detrás de la integración de IA y los beneficios que se esperan. De esta forma, la transparencia permite reducir la resistencia al cambio y ayuda a los colaboradores a conocer y comprender cómo la IA puede mejorar los diferentes procesos de gestión de RRHH. Esto se puede llevar a cabo a través de charlas de sensibilización con el fin de involucrar a los colaboradores en el proceso de integración y

asegurarse de que estén informados y preparados para el cambio.

2. Involucrar a los colaboradores, conocer sus opiniones, proporcionar oportunidades para hacer preguntas, etc. La participación activa puede ayudar a disminuir la resistencia.
3. Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para que los colaboradores adquieran las habilidades necesarias para trabajar con IA.
4. Mostrar ejemplos concretos (casos de éxito) de cómo la IA puede mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la calidad del trabajo para promover la aceptación de los colaboradores.
5. Los líderes de la organización deben respaldar activamente la integración de la IA en RRHH. Su compromiso y su apoyo ayudará a demostrar la importancia del cambio.
6. La integración de la IA debe encontrarse alineada con la cultura organizacional existente. Por esto, la tecnología debe ser considerada como un facilitador y no como una amenaza para los valores de la organización.
7. Realizar evaluaciones continuas para medir la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador y ajustar su integración según sea necesario. Sugerimos aprovechar estas instancias para poder identificar y abordar de manera proactiva los desafíos éticos y de privacidad asociados, promoviendo un entorno de trabajo ético, transparente y respetuoso de la privacidad.

Al adoptar esta perspectiva integral, la gestión del cambio se convierte en un proceso que busca equilibrar los objetivos organizacionales con el cuidado y el respeto por los colaboradores. Este enfoque no solo asegura la implementación exitosa de los cambios, sino que también contribuye a construir una cultura organizacional más receptiva, adaptable y centrada en el talento humano.

CAPÍTULO 4

4. Diseño de investigación

4.1 Objetivos

Objetivo general

Explorar las oportunidades y los desafíos de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

Objetivos específicos

1. Establecer en base al análisis bibliográfico el concepto de inteligencia artificial, su evolución y clasificación.
2. Describir en base al análisis bibliográfico las aplicaciones de inteligencia artificial en cada etapa del *employee journey*.
3. Identificar en base a una serie de entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional de informantes calificados y profesionales de RRHH de empresas con presencia en Uruguay y Argentina, sus percepciones, opiniones, conocimientos e inquietudes con el fin de realizar un diagnóstico situacional actual en relación a los desafíos y oportunidades de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.
4. Abordar en base a una serie de entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional de informantes calificados y profesionales de RRHH de empresas con presencia en Uruguay y Argentina, las implicancias de la IA en la gestión del *engagement*.
5. Explorar las acciones necesarias para una correcta implementación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

4.2 Variables a considerar en el diseño de investigación

A partir de los diferentes aportes que hemos abordado hasta el momento, proponemos los siguientes elementos a considerar en la elaboración de las pautas de entrevista y cuestionario:

1. La aplicación de IA: esta variable se refiere a la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

Elementos medibles de la aplicación de la IA:

1.1 Nivel de integración: se mide en términos de cuántas etapas del *employee journey* están siendo integradas con IA, así como también el grado de dominio alcanzado en su implementación.

1.2 Herramientas utilizadas: este elemento se refiere a las herramientas específicas de IA que son utilizadas en cada etapa del *employee journey*. Implica la identificación y descripción de las diferentes tecnologías empleadas en la gestión de la experiencia del colaborador.

1.3 Medición de resultados: hace referencia a si se miden los resultados de la integración de la IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

1.4 Diseño de implementación: refiere a la existencia de un plan estructurado para la correcta implementación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

1.5 Políticas de ética y privacidad: hace alusión a la existencia de políticas y procedimientos para abordar las consideraciones éticas y de privacidad.

2. Percepción de los entrevistados sobre la aplicación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador: esta variable implica identificar las etapas del *employee journey* en las que se están integrando soluciones de IA, así como indagar sobre las motivaciones detrás de esta decisión. Se busca obtener una descripción general de cómo se utilizan e implementan dichas herramientas, explorando las percepciones sobre los desafíos, beneficios y oportunidades identificadas. Además, buscamos explorar los resultados concretos alcanzados a través de la integración de IA.

3. Percepción de los entrevistados sobre la contribución de la IA en la gestión del *engagement*: esta variable analiza cómo la IA contribuye en la capacidad de los profesionales y/o referentes de RRHH para gestionar el compromiso de los colaboradores. Se centra en la percepción subjetiva del encuestado sobre cómo la IA contribuye a la gestión del *engagement*.

4. Percepción de los entrevistados sobre la utilización de la IA para la toma de decisiones de RRHH: esta variable aborda cómo los profesionales y/o referentes de RRHH perciben la contribución de la IA en sus procesos decisionales.
5. Percepción de los entrevistados sobre las consideraciones éticas y de privacidad en la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador: esta variable se enfoca en explorar cómo las organizaciones abordan las consideraciones éticas y de privacidad al implementar IA.
6. Percepción de los entrevistados sobre la gestión del cambio organizacional en la implementación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador: esta variable busca comprender cómo los entrevistados perciben y aplican las estrategias de gestión del cambio durante la implementación de IA.

4.3 Población y muestra

Selección de empresas con presencia en Uruguay y Argentina que integran IA en las diferentes etapas del *employee journey* y que cuenten con al menos un año de experiencia en dicha integración.

4.4 Técnicas de recogida de información

Nuestro trabajo es una tesis de investigación exploratoria que se enfoca, principalmente, en la recopilación y análisis de datos cualitativos con el propósito de explorar profundamente la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador. Elegimos dicho enfoque porque nuestro objetivo principal es indagar y describir la aplicación de IA en RRHH.

Para ello, realizaremos entrevistas semidirigidas (ver Anexo 1, Guía de entrevista) para obtener una comprensión profunda y detallada de cómo se está aplicando IA en las empresas seleccionadas. Asimismo, este tipo de entrevistas nos permitirá explorar las experiencias, perspectivas, desafíos y oportunidades identificadas por los profesionales o referentes de RRHH, así como también, revisar el logro de los objetivos de la investigación y medir las variables detalladas anteriormente.

Adicionalmente, enviamos un cuestionario (ver Anexo 2), a una de las principales comunidades de profesionales de RRHH en nuestro país, en el cual se abordan aspectos específicos relacionados con la integración de la IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

Con la realización de este cuestionario, pudimos recopilar más datos y analizar tendencias y patrones en las respuestas de la población objetivo. Además, este enfoque nos permitió complementar la comprensión cualitativa de las entrevistas y nos proporcionó una visión más completa del objeto de estudio.

Para estar seguros de que nuestros instrumentos de recogida de información responden a las necesidades y expectativas de la investigación, decidimos testarlos con personas con características similares a la población objeto de estudio. Para esto, les solicitamos que respondan a las preguntas de la entrevista/cuestionario como si fueran los entrevistados/encuestados, pero también aprovechamos estas instancias para analizar nuestros instrumentos: ¿qué aciertos y dificultades se identifican?; ¿se entienden las preguntas y son fáciles de responder?; ¿tienen alguna sugerencia de mejora?.

Ambas técnicas de recogida de información se integraron para ofrecer un análisis exhaustivo de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador, y asegurar una comprensión integral de las distintas prácticas, oportunidades y desafíos identificados.

4.5 Trabajo de campo

El trabajo de campo fue fundamental para realizar nuestra investigación cualitativa exploratoria. Este trabajo nos permitió obtener información valiosa de profesionales o referentes de RRHH que se encuentran integrando la IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

Una vez definidos nuestros objetivos de investigación y desarrolladas las preguntas de la entrevista, realizamos un relevamiento de la población objeto de estudio, donde seleccionamos a nuestros participantes de acuerdo con los criterios definidos.

Es importante destacar que, durante nuestro trabajo de campo, hemos considerado las particularidades de la empresa entrevistada. En consecuencia, fue necesario adaptar la guía de entrevista para garantizar su efectividad y relevancia en estos contextos específicos.

Paralelamente, implementamos una segunda técnica de recogida de datos mediante la distribución de un cuestionario a una de las principales comunidades de profesionales de RRHH

de nuestro país.

La información obtenida de dicho cuestionario se integró con los datos cualitativos recopilados a través de las entrevistas, lo que proporcionó una perspectiva completa y enriquecedora sobre la integración de la IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

4.6 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos incluyó la organización y clasificación para facilitar su análisis posterior, así como la elaboración de conclusiones que responden a los objetivos de nuestra investigación.

Organización de los datos: después de la recolección reunimos todos los elementos recopilados (notas de entrevistas, grabaciones, respuestas del cuestionario, etc.), para luego poder seleccionar, ordenar y organizar dicho material.

Clasificación de los datos: una vez reunido todo el material, clasificamos los datos en dos grandes grupos: los recogidos de las entrevistas y las respuestas del cuestionario, con el fin de realizar análisis diferenciados.

Gráficas e indicadores: para presentar los datos del cuestionario optamos por hacerlo a través de un análisis, acompañado de gráficas e indicadores que muestran las tendencias y patrones identificados con el fin de facilitar la interpretación visual de los datos.

Análisis comparativo: realizamos un análisis comparativo de las diferentes empresas con el fin de identificar diferencias significativas y similitudes entre ellas.

CAPÍTULO 5

5. Explorando la adopción de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador: análisis de los datos

5.1. Análisis de los datos

Buscamos comparar y contrastar diferentes técnicas de recogida de información (entrevistas a profesionales y/o referentes de RRHH que cumplan con los criterios definidos, junto con datos recopilados del cuestionario dirigido a una de las principales comunidades de profesionales de RRHH de nuestro país y los datos recogidos de la literatura existente), lo que nos permitió validar y enriquecer nuestros hallazgos.

En este caso, analizamos el material recopilado, identificamos patrones y comparamos las diferentes respuestas obtenidas, ya sea a través de las entrevistas o del cuestionario.

El análisis de datos fue esencial para responder al problema de investigación y evaluar el logro de los objetivos, el cual implicó una cuidadosa consideración de los datos recopilados para obtener información significativa y valiosa para nuestro trabajo de investigación.

A los efectos de mejorar la confiabilidad de nuestro análisis, efectuamos la revisión de nuestros hallazgos por parte de los entrevistados, mediante una devolución de los resultados para su correspondiente retroalimentación.

En una última instancia, realizamos una interpretación y discusión de los resultados alcanzados: ¿cómo se relacionan nuestros hallazgos con los objetivos de la investigación y la revisión de la literatura existente? La interpretación nos permitió expresar nuestra visión sobre los resultados obtenidos y desarrollar nuestras propias opiniones y comentarios sobre lo que hemos descubierto durante la investigación.

5.2 Primeros hallazgos sobre la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador

Si bien nuestro objetivo inicial era recabar opiniones de profesionales con más de dos años de

experiencia en la integración de IA, nos enfrentamos con dificultades para encontrar que cumplieran con estos criterios.

Luego de un intenso esfuerzo contactando a más de cien empresas de una amplia gama de industrias, desde tecnología hasta alimentos y bebidas, pasando por consultoría, energía, *retail*, salud, servicios financieros, transporte y turismo (entre ellas, las más grandes y reconocidas de la región), nos dimos cuenta de que el número de empresas adoptando dicha herramienta en las diferentes etapas del *employee journey* es muy reducido.

Ante esta situación, replanteamos nuestra estrategia y decidimos explorar la integración de IA en sus diversas etapas de madurez, seleccionando una muestra intencional de casos con diferentes niveles de adopción en las diferentes etapas del ciclo de vida del colaborador.

Para ello, entrevistamos a tres grupos específicos de participantes. El primer grupo está compuesto por los *heavy users* de IA en el ámbito de la gestión de la experiencia del colaborador. Hemos entrevistado a dos empresas con una vasta experiencia y conocimiento en el uso de IA en este contexto. Sus opiniones y experiencias nos proporcionaron una perspectiva profunda y detallada sobre las oportunidades, beneficios, desafíos y mejores prácticas en la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

En segundo lugar, entrevistamos a las empresas que denominamos *mid user* que, si bien no dominan completamente el uso de IA, muestran un cierto grado de compromiso con la innovación y la mejora continua en la gestión de la experiencia del colaborador.

En tercer lugar, entrevistamos a empresas en etapas iniciales de integración de IA, a las que llamamos *primary user*. Si bien estas empresas cuentan con menos experiencia práctica en el uso de IA, nos resultó importante analizar las motivaciones, oportunidades y desafíos asociados.

Por otra parte, consideramos relevante entrevistar a un proveedor de IA especializado en *people experience* (Lara AI). Para profundizar en el uso de esta herramienta y presentar un caso práctico de dicha integración entrevistamos a Ualá, una de las empresas clientes del proveedor antes mencionado.

Al realizar entrevistas con estos grupos, creemos que logramos obtener una comprensión holística de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador, desde las perspectivas de aquellos que son expertos en su aplicación y de aquellos que aún se encuentran en el proceso inicial de exploración y adopción. Esta diversidad de perspectivas nos permitió identificar patrones, tendencias y recomendaciones clave para impulsar una implementación efectiva y exitosa de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

En este contexto, uno de los principales hallazgos de nuestra investigación fue que, si bien es un tema que está en la agenda actual de los profesionales y/o referentes de RRHH, en la actualidad, el nivel de integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador es muy bajo, considerando que, de todas las empresas contactadas, solamente dos de ellas cuenta con un grado de integración alto en las diferentes etapas del *employee journey*.

Por lo tanto, no solo nos propusimos detallar una serie de recomendaciones prácticas destinadas a los agentes de cambio interesados en integrar IA, sino que también diseñamos un *journey* que cada empresa debe transitar para alcanzar un nivel adecuado de madurez en esta integración. Además, elaboramos un cuestionario de autodiagnóstico (ver Anexo 3), que les permita a las organizaciones identificar dónde se encuentran y qué pasos deben seguir para avanzar hacia la integración efectiva de IA.

5.3 Análisis de factores inhibidores en la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador: una hipótesis exploratoria

En relación con lo detallado en el apartado anterior y con alguno de los datos recabados de las entrevistas, detallaremos a continuación una serie de hipótesis que nos permiten identificar posibles barreras y obstáculos que las empresas podrían estar enfrentando respecto a la decisión de integrar IA. Además, nos permitirán proponer posibles soluciones y recomendaciones para ayudar a las organizaciones a superar estos desafíos y avanzar en la implementación exitosa de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

1. Falta de conocimiento y capacitación: gracias a las percepciones recabadas de las entrevistas y al análisis de la literatura existente, muchas de las empresas no están completamente informadas sobre los beneficios y oportunidades que ofrece la IA en la gestión de la experiencia del colaborador. En este mismo sentido, consideramos que la falta de capacitación sobre esta herramienta emergente está frenando su adopción.
2. Cultura organizacional: en algunas organizaciones, especialmente en aquellas más tradicionales, puede haber resistencia al cambio y una preferencia por mantener formas de trabajo y procesos establecidos a lo largo del tiempo.
3. Recursos e inversión requerida: las empresas, especialmente las pequeñas y medianas (PYMES), pueden tener limitaciones en cuanto a los recursos financieros y tecnológicos que dificultan la integración de IA. En este sentido, consideramos que la inversión inicial

requerida para implementar sistemas de IA puede ser percibida como prohibitiva.

4. Falta de evidencia: la falta de ejemplos y casos de éxito en la integración de IA puede hacer que las empresas sean más reticentes a adoptar estas tecnologías. La falta de evidencia de los beneficios tangibles de la IA puede disminuir la confianza en su adopción.
5. Preocupaciones sobre ética y privacidad: de acuerdo con lo establecido a lo largo de nuestro trabajo, existen preocupaciones legítimas sobre la privacidad de los datos y la ética en el uso de IA. Por lo tanto, consideramos que algunas empresas pueden ser reacias a su adopción, debido a las preocupaciones y el desconocimiento sobre el manejo adecuado de datos sensibles y posibles riesgos éticos asociados.
6. Falta de planificación y comprensión: puede estar relacionada con la falta de identificación de las necesidades específicas que se abordarán con esta tecnología y el desconocimiento del potencial que la IA puede ofrecer. Por esto, es fundamental tener una visión clara de los problemas que se pretenden resolver con IA y comprender cómo esta tecnología puede transformar la gestión de la experiencia y generar valor añadido. En este contexto, entendemos que una planificación adecuada para la implementación, comprende la identificación de oportunidades concretas para aplicar IA, establecer objetivos claros y definir un plan estratégico que guíe la implementación de manera efectiva, maximizando así el potencial de esta tecnología disruptiva.

De esta forma, recomendamos a las empresas considerar los factores inhibidores en la integración de IA para identificar los desafíos que enfrentarán en este proceso de adopción. Asimismo, es importante diseñar estrategias y soluciones efectivas para superar estos obstáculos, facilitar la integración y contribuir a promover una implementación exitosa de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

5.4 Desglose de entrevistas: exploración de experiencias y opiniones sobre la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador

5.4.1 Descripción de la entrevista n° 1

La primera entrevista fue realizada a Bernardo Manzella, director global de reclutamiento de Globant, una empresa líder a nivel global del sector de tecnologías de la información y comunicación (TIC), con 29.000 colaboradores a lo largo del mundo, que ha integrado de manera proactiva IA en sus procesos de RRHH durante más de una década.

En dicha entrevista se destacó una sólida integración de IA en muchos de los procesos de RRHH. Con una vasta experiencia en la empresa y un enfoque proactivo hacia la IA, el director describe cómo comenzó su viaje hacia la implementación de IA hace aproximadamente 11 años y destaca un compromiso temprano con un entrenamiento en dicha tecnología para todos los colaboradores. Esta decisión estratégica se basó en la convicción de que la IA sería fundamental, tanto para las personas como para los procesos empresariales, lo que los condujo a la integración de IA en varios aspectos del ciclo de vida del colaborador.

La aplicación de IA abarca áreas y procesos clave como selección, contratación, incorporación, desarrollo, *engagement* y clima organizacional. A continuación, se presenta un resumen de los usos de los asistentes de IA creados por la empresa.

Tabla 4. Entrevista n.º 1: asistentes de inteligencia artificial creados por Globant

Área/proceso	Aplicación de IA
Reclutamiento	Augmented Recruiting: utilización de entrevistas de audio y algoritmos para predecir el nivel de competencias <i>core</i> de los candidatos y el nivel de inglés.
Desarrollo	Alberta: un asistente virtual para hacer <i>match</i> entre las habilidades de los colaboradores y las oportunidades de trabajo.
	Geno: ayuda a los <i>hiring managers</i> a armar equipos recomendando candidatos para posiciones específicas basadas en requisitos como habilidades y competencias.
Evaluación	Sensei: asistente para evaluar habilidades y competencias de los colaboradores de la empresa para vincularlos de manera efectiva con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que
	estén disponibles. Dicho asistente genera un ranking con base en las respuestas proporcionadas.
Compromiso	Plataforma de reconocimiento como StarMeUp que utiliza la IA para medir el <i>engagement</i> y detectar posibles riesgos de rotación.

Clima	Uso de StarMeUp en encuestas de clima organizacional. Ayuda a detectar oportunidades de mejora y tomar medidas de manera ágil.
--------------	--

Fuente: elaboración propia (2024)

Estos asistentes están interconectados e impactan en sistemas transaccionales, como SAP SuccessFactors, entre otros.

En cuanto a los desafíos asociados a la integración de IA, estos abarcan diversas perspectivas. En primer lugar, se destaca la resistencia al cambio, que, según el entrevistado, es una barrera común en cualquier proceso de transformación. En esta línea, considera natural que exista cierta desconfianza, especialmente en el ámbito del reclutamiento, donde se teme que las máquinas no comprendan completamente la complejidad humana inherente a esta tarea. Sin embargo, con el paso del tiempo, han observado que la IA no reemplaza, sino que complementa las capacidades humanas, ayudando a elevar el conocimiento y la capacidad de los profesionales de RRHH. A este desafío lograron abordarlo mediante una estrategia gradual, identificando detractores y aliados, y empleando prácticas efectivas de *change management*.

En segundo lugar, otro desafío importante es el tecnológico, que surge al intentar implementar nuevas soluciones en un entorno no explorado previamente. En otras palabras, existe la incertidumbre sobre si estas herramientas de IA serán exitosas o si llevarán al fracaso, lo que puede generar frustración y escepticismo. Además, se enfrentaron con desafíos relacionados con la gestión de la información y la ética, como por ejemplo asegurar que las acciones realizadas con IA no generen daño. Para abordar estos desafíos, elaboraron un «*Manifiesto de IA*» que establece claramente qué acciones se llevan a cabo con IA en la empresa y cuáles no, proporcionando una guía ética y operativa para el uso responsable de esta tecnología.

No obstante, la integración de IA en los procesos de RRHH de la empresa entrevistada también ha proporcionado una serie de beneficios importantes. Por una parte, se destaca la capacidad de personalización que la IA ofrece, especialmente para una empresa de gran tamaño como Globant. Esta personalización les permite obtener un profundo conocimiento de cada individuo dentro de la organización, y también adaptar las estrategias y prácticas de RRHH de manera más efectiva y precisa.

Por otra parte, se enfatiza en que la IA aumenta la calidad de los procesos. Al aprovechar las capacidades de la IA en áreas como el reclutamiento, la selección y el desarrollo del talento, han logrado mejorar la precisión y la objetividad del proceso de toma de decisiones, lo que se traduce en una mayor calidad en la gestión de la experiencia del colaborador.

Otro beneficio clave que se menciona es la relevancia que la IA aporta a la empresa en un contexto global. En un mundo cada vez más digitalizado y competitivo, el entrevistado considera que el uso de tecnologías avanzadas como la IA se ha vuelto fundamental para mantenerse a la vanguardia. De esta forma, afirma que aquellos que no adopten estas herramientas corren el riesgo de quedarse rezagados y perder relevancia en el mercado.

Finalmente, la eficiencia es otro de los beneficios destacados de la integración de IA en los procesos de RRHH de la empresa entrevistada. Gracias a la automatización y la optimización que ofrece esta tecnología, han logrado agilizar los procedimientos, reducir los tiempos de ejecución y maximizar el uso de los recursos, lo que se reflejó en una mejora significativa en la eficiencia operativa de la empresa.

En cuanto a los resultados de la integración de IA, implementaron más de 500 proyectos para clientes y abordaron problemas reales del día a día. A su vez, observaron mejoras en la eficiencia de todas las áreas, como una disminución del tiempo de contratación de 23 a 18 días en el área de *Staffing and Recruiting*. Además, la empresa, al estar *AI Ready*, ha logrado una eficiencia seis veces mayor en la entrega de productos de calidad en comparación con sus competidores. Asimismo, ha experimentado un aumento del 20 % en las ventas en el último año, sin aumentar el presupuesto en áreas de soporte. Estos resultados resaltan el impacto positivo y tangible que ha tenido la implementación de IA en los procesos de la empresa.

Al ser consultado por el impacto de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador, responde que ha tenido un impacto positivo. Por esto, considera que dicha herramienta ha acercado mucho más a los colaboradores a la empresa, aumentando su participación en diversas actividades. También, ha permitido simplificar procesos tediosos y repetitivos, como la interacción entre reclutadores y candidatos, y el proceso de *onboarding*. La capacidad de personalización de las experiencias ha mejorado significativamente y ha permitido que los colaboradores se enfoquen en tareas más relevantes en lugar de las operativas. Por ejemplo, la automatización de formularios (de información personal; de aceptación de políticas y normas institucionales, entre otros) ha permitido una personalización en el ingreso de los colaboradores, lo que antes tomaba mucho tiempo ahora se simplifica y agiliza gracias a la IA.

En cuanto a la influencia de la IA en las personas, también considera que ha sido muy positiva. La capacidad de personalizar la experiencia del colaborador llevó a una mayor satisfacción y compromiso. Se percibe como un cambio fluido y positivo, en el que la IA actúa como una herramienta de apoyo que facilita diversas actividades, como el *feedback* en retrospectiva o el proceso de *onboarding*. Esta presencia de la IA en múltiples aspectos, desde el reclutamiento

hasta el desarrollo profesional, la integran de manera natural en la vida laboral, brindando beneficios tangibles en términos de eficiencia y calidad de la experiencia del colaborador.

Por otra parte, se destaca que la IA ha tenido un impacto muy grande en las acciones para gestionar el compromiso y el *engagement* de la empresa. A través de la plataforma StarMeUp, utilizan algoritmos para procesar datos y detectar a aquellas personas que ejercen una influencia significativa, pero cuyas contribuciones no son necesariamente reconocidas, así como también aquellas personas que podrían estar perdiendo *engagement*. Estos *insights* se ponen a disposición de los líderes para que puedan actuar, reconocer lo positivo y abordar las oportunidades de mejora en las que los colaboradores están desconectados. Esta herramienta se percibe como una gran ayuda para los líderes de la empresa.

En cuanto a los cambios observados en los niveles de *engagement* de los colaboradores, desde la integración de IA, la empresa ha visualizado mejoras significativas. El NPS (Net Promoter Score) ha aumentado en los últimos años, mientras que la tasa de rotación ha disminuido. Además, han experimentado una mejor tracción y participación en eventos. Si bien el director reconoce que estos cambios no se atribuyen únicamente al uso de IA, él identifica claramente que ha sido parte integral de la estrategia de *engagement* desde el área de *People*.

A su vez, el director menciona que la IA ha tenido una contribución positiva en las acciones para gestionar el clima organizacional de la empresa. Por este motivo, considera que la IA los acerca cada vez más a sus colaboradores y les proporciona herramientas poderosas para procesar la información de pulso/clima y cruzarla con todos los demás sistemas. Esto no solo los ayudó a medir, sino también a actuar a tiempo. A través de los *insights* proporcionados por StarMeUp, son capaces de detectar oportunidades de mejora en equipos y tomar medidas rápidamente para cambiar esa realidad.

En cuanto al plan de implementación de IA, este se desarrolló de manera colaborativa. La empresa divide sus áreas entre talento y capacidad que incluyen reclutamiento, *staffing* y entrenamiento. Cuando comenzaron el último proyecto de Open IA, seleccionaron un par de proyectos por departamento y luego involucraron a toda la estructura de capacidad para idear cómo implementarla. Se fomentó la participación de cada equipo, quienes presentaron sus ideas y luego votaron por las más prometedoras. Además de generar ideas, llevaron a cabo un proceso de concientización sobre los objetivos y el alcance de la implementación de IA. También se tuvo en cuenta la demanda mediante *tickets* para priorizar y guiar la implementación. La forma de planificación la realizaron mediante metodologías ágiles, lo que les permitió ciclos de trabajo cortos y flexibles. Esta metodología les facilitó la adaptación y el ajuste continuo a medida que

avanzaban en la implementación, permitiendo así una mejora constante y una respuesta ágil a los desafíos y oportunidades que surgían durante el proceso.

Indagamos sobre si se presentó alguna situación en la que la IA no haya alcanzado los resultados esperados y nos comentó sobre el caso específico de *Augmented Recruiting*, que tenía como objetivo utilizar IA para predecir candidatos con alto desempeño y priorizar su contratación. El proceso implicaba realizar 12 preguntas abiertas en formato de audio, luego un algoritmo procesaba estas respuestas y las comparaba con las de colaboradores actuales considerados de alto rendimiento, con el fin de identificar un subconjunto de posibles candidatos destacados. Sin embargo, el resultado no fue el esperado, ya que el algoritmo no proporcionó la certeza necesaria para poder utilizarlo de manera efectiva. Se encontraron con que la precisión del algoritmo era baja y consideran que esto se debió principalmente a los diferentes contextos en los que los colaboradores responden, lo que no pudo ser correctamente ajustado por el algoritmo. A pesar de este resultado, *Augmented Recruiting* sigue siendo utilizado como un complemento valioso en el proceso de reclutamiento, aunque no logró su objetivo principal.

Por otra parte, la empresa aborda y protege los aspectos de privacidad de los colaboradores en el contexto de la IA, mediante el establecimiento de términos y condiciones estrictos que se aplican en cada búsqueda de candidatos. Estos términos y condiciones sirven como guía para garantizar el cumplimiento de las normativas de privacidad y protección de datos. Además, la empresa cuenta con un departamento legal que trabaja en línea con estas políticas para asegurar su correcta implementación y cumplimiento. Asimismo, existe un departamento de seguridad encargado de salvaguardar la privacidad de los datos y proteger la información sensible de los colaboradores.

En cuanto a la definición de políticas específicas, han implementado un «*Manifiesto de IA*» que establece los principios y las directrices éticas para el uso de IA en la empresa.

Haciendo referencia a la utilización de IA para la toma de decisiones, el director considera que la misma contribuye significativamente en dicho proceso, proporcionando acceso a una mejor información y permitiendo el cruce de modelos predictivos para definir estrategias. No obstante, destaca que la IA no reemplaza el papel central de las personas en este proceso, ya que no todo se reduce a datos y algoritmos. En este sentido, reflexiona que la IA complementa y potencia las capacidades humanas al proporcionar herramientas para la toma de decisiones más informadas y efectivas.

Además, considera que la IA acerca a los líderes de RRHH al nivelar el campo de juego y ofrecer

herramientas para tomar decisiones más equitativas y objetivas. La IA generativa, en particular, ofrece la capacidad de agilizar procesos, validar ideas y generar análisis detallados en cuestión de segundos, lo que ayuda a los profesionales de RRHH a optimizar sus operaciones y mejorar su eficiencia en la toma de decisiones.

Como reflexión final, el director destaca que la integración de IA en RRHH es una oportunidad que no puede ser pasada por alto, ya que representa un avance significativo en la evolución de la función del área. A su vez considera que, durante años, esta última ha buscado obtener un lugar más relevante en la toma de decisiones estratégicas de la empresa y se ha acercado más al núcleo del negocio. En esta línea, establece que la adopción de IA no solo es una respuesta a esta necesidad, sino que también es crucial para mantener la competitividad en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y orientado hacia los datos.

Por último, para aprovechar al máximo el potencial de la IA, considera fundamental que los profesionales de RRHH comprendan dónde y cómo esta tecnología puede contribuir realmente a sus operaciones. Establece que deben actuar como *Product Owners*, liderando la implementación de IA de manera estratégica y definiendo claramente su rol en este nuevo panorama. En este contexto destaca que, al hacerlo, podrán liberar el tiempo y los recursos necesarios para centrarse en actividades de mayor valor agregado y potenciar las habilidades humanas donde son más necesarias y efectivas.

5.4.2 Descripción de la entrevista n.º 2

La segunda entrevista fue realizada a Alicia Garzón, *Senior HR Program Manager* de Microsoft, una empresa líder en el sector tecnológico con una presencia global en más de 200 países y más de 220.000 colaboradores en todo el mundo. Microsoft se dedica al desarrollo, fabricación y distribución de una amplia gama de productos de software y servicios para dispositivos computacionales. En Uruguay, la empresa cuenta con 13 colaboradores que se encargan de parte de la región de habla hispana de Latinoamérica. Aunque no tienen un equipo de RRHH local, la gestión del talento se realiza desde Argentina o Chile, ya que están organizados regionalmente. No obstante, aplican las mismas políticas y procedimientos en todos los países a nivel mundial, con las características locales.

Dicha empresa no solo integra IA en la gestión de la experiencia del colaborador, sino que también despliega esfuerzos significativos en su producción. Microsoft visualiza a la IA como

un socio, lo cual se evidencia a través del desarrollo de una amplia gama de productos y servicios que incorporan dicha tecnología. Además, la compañía realiza inversiones considerables en investigación y desarrollo de IA explorando constantemente nuevas técnicas y aplicaciones que luego se integran en sus productos y servicios.

Aunque siempre han tenido *Data Centers*, la decisión de integrar IA en la gestión de la experiencia del colaborador se tomó en el año 2017, coincidiendo con un período de transición significativa hacia la nube en la empresa. Es en este contexto que se comenzó a invertir de manera considerable en IA a los efectos de aprovechar al máximo los datos almacenados y obtener *insights* significativos que impulsen la toma de decisiones informadas en el ámbito de RRHH, no solo al interior de la compañía sino con sus clientes.

En este contexto, la empresa ha integrado IA en varias áreas y/o procesos relacionados con la gestión de personas, como reclutamiento y selección, incorporación, desarrollo, soporte, engagement y clima organizacional para mejorar la productividad, maximizar la eficiencia de los procesos y mejorar los resultados de cada una de las siguientes áreas:

Reclutamiento y selección: emplean IA para recopilar y analizar información sobre tendencias de mercado, demanda de puestos y beneficios ofrecidos, facilitando así el reclutamiento y selección de talento especializado mediante el uso de inteligencia de datos de talento.

Soporte: se utiliza un bot inteligente (Virtual Assistant) para proporcionar información y soporte a los colaboradores sobre consultas frecuentes. Este bot se retroalimenta con las consultas de los colaboradores, mejorando constantemente su capacidad de respuesta. Por lo tanto, tiene la capacidad de aprender y adaptarse, lo que lo hace más efectivo para manejar una variedad más amplia de consultas y situaciones, a diferencia de otros bot no inteligentes que únicamente se limitan a brindar respuestas predefinidas y no pueden mejorar con el tiempo.

A su vez, utilizan Viva, herramienta de Microsoft que utiliza IA para proporcionar herramientas centralizadas con el fin de mejorar la experiencia de los colaboradores y aumentar su compromiso mediante el uso de plataformas integradas que influyen en varios procesos de RRHH, como por ejemplo:

Incorporación: Viva Connections facilita el acceso rápido a recursos útiles de la empresa durante el proceso de incorporación de nuevos colaboradores, como políticas y procedimientos internos, fomentando la conexión con compañeros y la interacción con otros equipos.

Desarrollo y capacitación: Viva Learning proporciona acceso a recursos de aprendizaje y desarrollo, y fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos, contribuyendo así al

crecimiento profesional y al desarrollo de habilidades de los colaboradores.

Gestión del desempeño: asimismo, Viva Learning permite establecer objetivos de aprendizaje, realizar un seguimiento del progreso y evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral, contribuyendo así a la evaluación del desempeño y a la definición de planes de desarrollo individual.

Engagement: Viva Engage fomenta la comunicación interna, la conexión y el compromiso de los colaboradores con la organización. Permite la creación de comunidades y grupos, así como la realización de encuestas para medir el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

Según la entrevistada, estas integraciones de IA contribuyen a mejorar la eficiencia, la productividad y la satisfacción de los colaboradores, así como a facilitar la toma de decisiones informadas en el ámbito de RRHH.

Por otra parte, utilizan Power BI, una herramienta de reporte y análisis de datos desarrollada por Microsoft, la cual permite visualizar y compartir datos de manera intuitiva y efectiva. Asimismo, ofrece capacidades para la limpieza, transformación y modelado de datos, así como para la creación de informes y reportes. Dicha herramienta utiliza una variedad de fuentes, incluidas bases de datos, archivos locales, servicios en la nube y aplicaciones empresariales. Con Power BI, los profesionales de RRHH pueden explorar datos, detectar información valiosa y tomar decisiones basadas en datos de manera más rápida y eficiente para reclutamiento, movimiento de talento interno, promociones, entre otros.

A su vez, cuentan con Copilot, una solución propia de la empresa que se integra en todas las herramientas de la organización mencionadas anteriormente. Se asemeja a un asistente virtual que ayuda a los colaboradores en diversas tareas relacionadas con la gestión de información y la productividad. Algunas de sus funciones incluyen:

Asistencia en la gestión de objetivos y rendimiento: en Viva Goals, Copilot puede ser utilizado por el equipo de RRHH para ayudar a los colaboradores y gerentes a establecer y gestionar objetivos y resultados clave (OKR). Con la ayuda de dicha herramienta se puede guiar a los colaboradores a lo largo del proceso de establecimiento de objetivos, proponer OKR basados en documentos existentes y brindar apoyo en la gestión y seguimiento del progreso de los mismos.

Mejora de la comunicación interna: Copilot en Viva Engage puede ser utilizado por el equipo de RRHH para crear publicaciones internas convincentes, inspiradoras y creativas. Esto puede ser de ayuda para mantener a los colaboradores informados, motivados y comprometidos con la organización.

Automatización de tareas administrativas: Copilot también puede ser utilizado por el equipo de RRHH para automatizar tareas administrativas como la programación de reuniones, la gestión de correos electrónicos y la preparación de documentos, preparación de cuadros y comentarios basados en tablas de datos, entre otros. Esto permite ahorrar tiempo y recursos en tareas rutinarias y centrarse en actividades de mayor valor agregado.

Este impacto en la gestión de la experiencia del colaborador se ve reflejado en el testimonio de los colaboradores, quienes experimentan una mayor eficiencia en sus tareas diarias, una comunicación más efectiva con sus líderes y compañeros, y oportunidades mejoradas para aprender y crecer en su carrera.

A continuación, se presenta un cuadro resumido de las herramientas de IA utilizadas:

Tabla 5. Entrevista n.º 2: herramientas de inteligencia artificial creadas por Microsoft

Herramienta	Función
Virtual Assistant	Proporciona información y soporte a los colaboradores sobre consultas frecuentes. Tiene la capacidad de aprender y adaptarse para manejar una variedad más amplia de situaciones.
Microsoft Viva Learning	Plataforma integral de aprendizaje que facilita a los colaboradores el acceso a recursos de desarrollo profesional, cursos y material educativo. Ofrece recomendaciones personalizadas y herramientas para realizar seguimiento del progreso.
Microsoft Viva Engage	Plataforma diseñada para fomentar la participación de los colaboradores y mejorar su compromiso. Ofrece herramientas para comunicación interna, colaboración y reconocimientos.
Microsoft Viva Connections	Plataforma que sirve como punto central para ofrecer a los colaboradores una experiencia moderna y personalizada. Brinda acceso a noticias, conversaciones y recursos relevantes.
Microsoft Viva Insights	Herramienta que proporciona información basada en datos para mejorar la productividad y el rendimiento de la empresa. Utiliza datos de diversas fuentes para ofrecer conclusiones accionables.
Microsoft Viva Glint	Herramienta diseñada para mejorar el compromiso de los colaboradores. Permite realizar encuestas de compromiso, análisis de sentimientos y seguimiento del compromiso.
Microsoft Viva Goals	Herramienta que facilita la gestión de objetivos y resultados clave (OKR) en la organización. Ayuda a alinear a los equipos con las prioridades estratégicas.
Microsoft Power BI	Herramienta de reporte y análisis de datos que permite visualizar y compartir información de manera efectiva. Utilizada por RRHH para explorar datos y tomar decisiones informadas.

<p>Microsoft Copilot</p>	<p>Asistente virtual que ayuda a los colaboradores en diversas tareas relacionadas con la gestión de información y la productividad. Brinda asistencia en la gestión de objetivos, mejora de la comunicación interna y automatización de tareas administrativas.</p>
---------------------------------	--

Fuente: elaboración propia (2024)

La entrevistada destaca la importancia de reconocer que la integración de IA también presenta desafíos, como la sobrecarga de información y la necesidad de educación y capacitación para garantizar que los colaboradores comprendan los beneficios de dicha herramienta y cómo pueden utilizarla de manera efectiva en su trabajo diario. Por lo tanto, considera que la gestión del cambio y la cultura organizacional juegan un papel fundamental en el éxito de la implementación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

A su vez, considera que se pueden presentar otros desafíos importantes que deben abordarse para garantizar el éxito y la efectividad de la implementación.

En primer lugar, la entrevistada considera que uno de los desafíos más críticos es asegurar la protección de la privacidad de los datos de los colaboradores. En este sentido, es fundamental implementar medidas de seguridad importantes con el fin de garantizar que la información sensible esté protegida y que solo sea accesible por aquellos que tienen autorización para ello.

En segundo lugar, se refiere a la exactitud de los datos, lo cual incluye no solo los internos de la organización, sino también los adquiridos externamente, como encuestas de mercado u otros datos de terceros. Es importante garantizar que estos datos sean confiables y estén libres de errores o sesgos, lo que requiere una gestión responsable de la información.

En tercer lugar, considera fundamental que la organización respete la información de sus colaboradores y clientes en todo momento. Esto implica establecer políticas claras y prácticas éticas para el manejo de la información, así como garantizar la transparencia y la confianza en el uso de IA para procesar estos datos.

Por último, destaca la seguridad de la información, que con el aumento de las amenazas cibernéticas, es necesario proteger la información de la organización contra posibles ataques de hackers y otras brechas de seguridad. Esto requiere implementar medidas sólidas en todas las plataformas y sistemas utilizados para recopilar, procesar y almacenar datos, incluidas las soluciones de IA.

La entrevistada enfatiza en abordar estos desafíos de manera efectiva con el fin de garantizar

que la integración de IA sea segura, confiable y respetuosa con la privacidad de los colaboradores.

Por otra parte, también considera que la integración de IA ofrece una serie de beneficios y oportunidades.

En primer lugar, destaca la optimización del tiempo y el aumento de la productividad. En este sentido considera que la implementación de herramientas basadas en IA, como los bots o asistentes virtuales, han permitido optimizar el tiempo de respuesta a las consultas y solicitudes de colaboradores y gerentes. Esto ha generado un ahorro significativo en el tiempo dedicado al soporte de colaboradores, provocando un aumento en la productividad del equipo encargado de estas tareas.

En segundo lugar, hace referencia a la mejora de la experiencia del colaborador. La implementación de IA ha contribuido a mejorar la experiencia ofreciendo respuestas rápidas y precisas a sus consultas, proporcionando un acceso más fácil a la información relevante, mejorando en consecuencia su productividad.

En tercer lugar, enfatiza en la automatización de tareas repetitivas. En este sentido, destaca que la IA ha permitido automatizar una variedad de tareas rutinarias y repetitivas dentro de RRHH, liberando tiempo y recursos que pueden ser dedicados a actividades más estratégicas y de mayor valor agregado.

En cuanto a los resultados obtenidos mediante la integración de IA, la entrevistada destaca que los mismos se miden principalmente a nivel ejecutivo, de todas formas, considera que se pueden visualizar a grandes rasgos los siguientes aspectos: mejora en la productividad, reducción en el tiempo de respuesta a las consultas y solicitudes, mayor precisión y exactitud de los datos y eficiencia en la toma de decisiones.

A su vez, la integración de IA ha contribuido de manera significativa en las acciones que llevan adelante para la gestión del *engagement* y el clima organizacional en la empresa. A continuación, se detallan algunas percepciones y cambios observados.

En primer lugar, ha facilitado la identificación de áreas de mejora en el compromiso de los colaboradores, al proporcionar análisis de datos más precisos y detallados sobre su experiencia laboral.

En segundo lugar, en relación a las encuestas de clima destaca que los colaboradores han expresado una mayor satisfacción con las herramientas y recursos que se les proporcionan, lo

que sugiere que estas tecnologías están contribuyendo positivamente a su satisfacción y compromiso con la organización. A su vez, la entrevistada hace mención a que la IA permite mejorar la capacidad para evaluar y gestionar el clima organizacional al proporcionar *insights* sobre las percepciones y experiencias de los colaboradores.

Siendo consultada por cómo llevaron a cabo la implementación de la IA, la respuesta indica que la misma se realizó a nivel corporativo, con un equipo dedicado a planificar y ejecutar el lanzamiento de las soluciones de la compañía. A medida que se realizan los lanzamientos y se observan las respuestas, se realizan ajustes según sea necesario, lo que muestra un enfoque adaptable en el proceso de implementación. A su vez, destaca la importancia de la gestión del cambio a los efectos de abordar cualquier resistencia o desafío asociado.

En cuanto a la existencia de situaciones específicas con resultados no esperados, nos comenta que la implementación inicial del bot fue una de las principales. Uno de los problemas predominantes fue que el bot no pudo responder satisfactoriamente a todas las preguntas que se le hicieron en las primeras etapas de su implementación. De todas formas, a medida que el bot fue mejorando con el tiempo y la retroalimentación de los colaboradores, su capacidad para responder a una variedad de consultas aumentó significativamente, y se convirtió en una herramienta valiosa para proporcionar respuestas rápidas y precisas a las preguntas sobre diversos temas relacionados con RRHH.

En relación con la pregunta sobre la existencia de casos de resistencia al cambio, la respuesta también nos proporciona un ejemplo concreto durante la implementación del bot. La resistencia inicial se debió a la preferencia de los colaboradores por interactuar con personas en lugar de con un sistema automatizado. Respecto a la estrategia que adoptaron para abordar esta resistencia, destaca que se realizó un fuerte hincapié sobre la educación y la demostración de los beneficios del uso del bot. Esta acción demuestra la importancia de la comunicación efectiva y la sensibilización sobre las ventajas que ofrece la IA en el lugar de trabajo. Además, resalta la necesidad de involucrar a los colaboradores en el proceso de implementación, brindándoles información y apoyo para facilitar la transición hacia nuevas tecnologías.

Por otro lado, tal como hemos señalado a lo largo de la revisión de la literatura, la implementación de IA conlleva una serie de desafíos éticos y de privacidad que deben abordarse cuidadosamente para garantizar su uso responsable y seguro. En este sentido, la entrevistada sugiere que algunos de estos desafíos incluyen la presencia de sesgos algorítmicos, que pueden generar inexactitudes en las respuestas de los sistemas de IA debido a los datos utilizados para entrenarlos, así como la necesidad de asegurar la privacidad y seguridad de los datos sensibles

manejados por estos sistemas. Además, se destaca la importancia de la transparencia y explicabilidad en los procesos de toma de decisiones impulsados por esta tecnología, así como la necesidad de que las organizaciones asuman la responsabilidad de las acciones de los sistemas de IA que implementan.

Para abordar estos desafíos éticos, la empresa ha establecido principios de IA que guían todas las iniciativas relacionadas con la integración de la misma. En primer lugar, se destaca el principio de justicia, que busca garantizar que los sistemas de IA sean justos y equitativos, evitando la discriminación y asegurando la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores. Además, se destaca el principio de confianza, con el fin de asegurar la fiabilidad y seguridad de los sistemas de IA para proteger la integridad y la privacidad de los datos de los colaboradores.

Asimismo, se prioriza el principio de privacidad, que establece que los datos de los colaboradores deben manejarse de manera segura y respetando su privacidad en todo momento. La inclusividad también es un principio fundamental, ya que los sistemas de IA deben empoderar y comprometer a todos por igual, sin distinción. Por otro lado, se hace hincapié en el principio de transparencia, resaltando la importancia de que los sistemas de IA sean transparentes en su funcionamiento y en las decisiones que toman. Finalmente, destaca el principio de responsabilidad, que establece que las organizaciones deben asumir la responsabilidad de las acciones y decisiones tomadas por los sistemas de IA que implementan. Estos principios son fundamentales para garantizar el uso ético y responsable de esta tecnología en Microsoft.

Además de estos principios, se han implementado políticas y procedimientos específicos para garantizar el cumplimiento de los mismos. Esto incluye la protección de la privacidad y seguridad de los datos, la promoción de la transparencia, el entrenamiento y sensibilización sobre su uso ético y responsable, y el compromiso con la inclusión en el diseño de sistemas y herramientas de IA.

En cuanto a la utilización de IA en la toma de decisiones de RRHH, destaca que esta tecnología proporciona información precisa, análisis predictivos y automatización de procesos. Esto permite a los profesionales del área tomar decisiones más informadas y estratégicas, lo que contribuye al éxito de la organización y al bienestar de los colaboradores.

La opinión de la entrevistada en cuanto al equilibrio entre la automatización impulsada por la IA y la interacción humana, sugiere que si bien la IA y las herramientas automatizadas son

extremadamente útiles y eficientes para realizar tareas específicas y generar análisis, siempre es necesaria la intervención de las personas para validar, ajustar y revisar los resultados.

Como reflexión final, la entrevistada enfatiza sobre la importancia de que los profesionales de RRHH se formen y comprendan la IA antes de integrarla en sus procesos. A su vez, recomienda invertir tiempo en entender los desafíos y oportunidades de la misma, identificar problemas específicos y seleccionar las herramientas adecuadas para implementar soluciones efectivas.

5.4.3 Descripción de la entrevista n.º 3

La tercera entrevista fue con la *Human Resources Business Partner* de una empresa financiera, que cuenta con 360 colaboradores y tiene presencia en los 19 departamentos de Uruguay, con su casa central en Montevideo y que forma parte de un banco internacional.

La empresa ha integrado IA en sus procesos de RRHH hace aproximadamente dos años y medio, y ha mostrado un compromiso relativamente reciente con la adopción de tecnologías avanzadas, principalmente en procesos clave como selección y desarrollo, lo que indirectamente impacta en el *engagement* dentro del marco de los procesos de selección internos y planes de carrera. La decisión de integrar herramientas con IA generativa se basó en la optimización de recursos y en el abordaje del desafío en la gestión de los colaboradores localizados en todo el país, lo que sugiere un enfoque hacia la mejora de la eficiencia operativa.

Al profundizar sobre la implementación de la herramienta que ejecutan actualmente en el proceso de selección y desarrollo (*Nawaiam*), nos cuenta que se llevó a cabo de un modo práctico y ágil. Esto se logró con el apoyo del proveedor en la capacitación y asistencia continua para los profesionales de RRHH, pero sin previa elaboración de un plan de implementación formal.

Tal como fue destacado en nuestra revisión de la literatura, este enfoque innovador a través de la combinación de IA y gamificación proporciona una experiencia más interactiva y atractiva para los profesionales de RRHH y los candidatos/colaboradores. A su vez, mejora la participación y el compromiso de estos al hacer que la experiencia sea más interesante y divertida.

En este abordaje, se encontraron con algunos desafíos para poder obtener los resultados esperados. Esto los llevó a realizar varias revisiones para construir el perfil conductual deseado, en función del ajuste a la cultura de la empresa y las competencias esperadas para cada cargo.

Además, en cuanto al modo de implementación, nos menciona que fueron evolucionando. Si bien el uso de la herramienta se lleva a cabo a distancia, han implementado la ejecución supervisada mediante una entrevista virtual, a los efectos de asegurar la fiabilidad de los resultados de la persona evaluada.

De lo detallado anteriormente, identificamos que la necesidad de elaborar un plan de implementación puede ser considerado como un desafío potencial. Consideramos que una planificación clara y estructurada del proceso de implementación puede mejorar significativamente la eficacia y reducir los riesgos asociados, optimizando así el resultado final.

Los beneficios identificados en la entrevista incluyen la mejora de la experiencia del colaborador en el proceso de evaluación para promociones internas. Esto se logra a través de un enfoque lúdico, en el que la evaluación se presenta como un juego que puede ser realizado en cualquier lugar y desde el celular de cada persona. Esta experiencia estimula la toma de decisiones al enfrentar diversos desafíos, ofreciendo una interacción visualmente agradable. Al concluir el proceso de evaluación, se generan dos informes diferentes en tiempo real, uno para el usuario y otro para el equipo de RRHH. Ambos informes son elaborados bajo los lineamientos que propuso el equipo.

Esto permite optimizar el tiempo de los reclutadores, y posibilita la realización de tareas de forma remota sin necesidad de desplazamientos para hacer pruebas psicotécnicas, lo que es especialmente relevante dada la distribución geográfica de los colaboradores. Además, facilita una retroalimentación efectiva para los usuarios.

En cuanto a la utilización de los informes generados por la herramienta para el equipo de RRHH, se destaca su percepción positiva y confiable. Estos informes, en conjunto con los datos internos de los legajos, complementan el análisis realizado por los reclutadores durante las entrevistas. Desde esta perspectiva, se resalta la importancia de la interacción humana y se considera que esta herramienta potencia los resultados obtenidos por el área.

En relación con la gestión de indicadores, actualmente no se disponen de mediciones específicas de resultados sobre esta herramienta, lo que limita la capacidad de evaluar completamente la contribución de la IA en los procesos de RRHH y en los resultados de la organización. A pesar de ello, desde la percepción de la entrevistada, se destacan los beneficios en términos de la eficiencia y productividad reflejado en la agilidad para la toma de decisiones del equipo de RRHH y el aporte positivo en el *engagement* de los colaboradores, el cual se visualiza en los resultados obtenidos a través de encuestas de clima organizacional.

Con respecto a los aspectos de ética y privacidad, la entrevistada considera que la empresa aborda las preocupaciones y asegura que los informes son gestionados por el equipo de RRHH y de acceso privado. Sin embargo, no cuentan con políticas específicas para abordar estas preocupaciones, lo que podría ser un área de mejora en términos de transparencia y confianza.

A su vez, la empresa presenta un fuerte compromiso en promover la inclusión de personas con discapacidad auditiva y mejorar la comunicación interna y externa. Por tal motivo, se mencionan oportunidades futuras de incorporar a la capacitación existente en lengua de señas herramientas con IA. En consecuencia, la empresa se encuentra en una etapa exploratoria para abordar esta temática a través de la herramienta *ELdeS*. Este compromiso con la inclusión y la mejora continua evidencia el valor que la empresa otorga a la diversidad.

Asimismo, la entrevista nos revela que en el equipo utilizan el ChatGPT como asistente para estimular una postura crítica en las acciones a implementar y para mejorar la calidad en la creación de comunicados internos. En este sentido, aprovechan las capacidades de la IA para potenciar sus procesos y prácticas de gestión, buscando aplicarlas de manera estratégica.

A continuación, se proporciona una tabla que resumen las herramientas de IA utilizadas en la empresa entrevistada:

Tabla 6. Entrevista n.º 3: herramientas de inteligencia artificial utilizadas

Herramienta	Funcionalidades
Nawaiam	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de perfiles conductuales basados en el modelo DISC a través de un videojuego. - Evaluación de competencias como toma de decisiones, comunicación, creatividad y análisis. - Ranking de compatibilidad entre personas y puestos de trabajo - Facilita la gestión del talento al ofrecer información sobre competencias individuales y su relación con los roles laborales.
ChatGPT	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizado como asistente para estimular una postura crítica en las acciones a implementar dentro del área RRHH. - Mejora la calidad en la creación de comunicados internos.
ELdeS	<ul style="list-style-type: none"> - Herramienta para la capacitación en lengua de señas mediante IA. - Automatización de procesos para mejorar la comunicación interna y externa.

Fuente: elaboración propia (2024)

La experiencia de la empresa en la implementación de la IA en RRHH refleja una adopción inicial de tecnología para mejorar la eficiencia operativa, esto refleja una actitud innovadora y un compromiso con la adopción de IA para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones del equipo. En general, en cuanto a la integración de la IA en esta empresa, consideramos que aún queda espacio para el crecimiento y la mejora continua.

5.4.4 Descripción de la entrevista n.º 4

La cuarta entrevista se llevó a cabo con el *People Operations & L&D Sr. Manager* de un grupo tecnológico de comercio electrónico que cuenta con 450 colaboradores distribuidos en 25 países y que opera de manera completamente remota.

La empresa en cuestión ha incorporado IA en sus procesos de RRHH desde inicios del 2023, lo que indica una incursión relativamente reciente en esta área. Al preguntarle sobre la motivación principal para integrar IA en los procesos de RRHH, el entrevistado menciona la curiosidad y la necesidad de mantenerse competitivos en un mercado dinámico.

En este contexto, el entrevistado nos informa que en el departamento de RRHH comenzaron a utilizar IA para optimizar políticas y procesos. Identificaron la oportunidad de redactar estas políticas generando algunos *prompts* para que el ChatGPT les proporcione información procesada, lo que les permite realizar ajustes según sea necesario.

A su vez, utilizan IA en procesos de selección, *engagement* y están explorando su aplicación en desarrollo. La empresa ha invertido en herramientas como ChatGPT, MetaView y Dripify para automatizar tareas y mejorar la eficiencia del área.

En primer lugar, enfatiza que *Talent Acquisition* está en constante evolución y optimización mediante el uso de herramientas de IA. El entrevistado nos menciona que, anteriormente, los reclutadores pasaban aproximadamente dos horas analizando entrevistas y otros datos para elaborar un informe final. Ahora, con la implementación de un *customized* ChatGPT personalizado y parametrizado con ciertos *prompts*, el proceso se ha simplificado considerablemente. Este ChatGPT es capaz de generar automáticamente informes, utilizando la información cargada en él. No obstante, siempre lo validan con un reclutador para garantizar su consistencia y precisión.

Además, utilizan la herramienta MetaView para tomar notas durante las entrevistas y reuniones,

las que se incorporan al ChatGPT para una evaluación más completa del candidato. A su vez, integraron Dripify para automatizar el proceso de contacto y seguimiento de los candidatos, reduciendo la carga de trabajo manual de los reclutadores.

En cuanto a la comunicación interna, se aprovecha la IA para mejorar su efectividad. Además, están desarrollando un *customized* ChatGPT para analizar el ajuste cultural de los candidatos y también se están probando herramientas para el desarrollo de contenido de entrenamiento, aunque aún se están evaluando cuáles serán las más adecuadas para adquirir.

A continuación, elaboramos un cuadro que resume los usos de cada una de las herramientas mencionadas anteriormente.

Tabla 7. Entrevista n.º 4: herramientas de inteligencia artificial utilizadas

Herramientas de IA	Funciones
<i>Customized Chatgpt</i>	Automatización de informes de entrevistas y evaluación de candidatos.
	Análisis del <i>cultural fit</i> de los candidatos.
	Mejorar la efectividad en la comunicación interna.
Metaview	Toma de notas en entrevistas/reuniones, integradas para evaluación de candidatos.
Dripify	Automatización de procesos de <i>outreach</i> y seguimiento de candidatos.
Herramientas en prueba	Desarrollo de contenido para entrenamientos.

Fuente: elaboración propia (2024)

Por otra parte, resalta que el desconocimiento, especialmente en algunos departamentos, ha sido un desafío considerable en el proceso de integración de IA. Para abordar este desafío, elaboraron *papers* y realizaron un destacado trabajo de sensibilización para generar conciencia sobre la necesidad de adaptarse de forma continua en un entorno tecnológico en constante evolución.

Como parte de este esfuerzo, realizaron capacitaciones y entrenamientos básicos, desarrollados internamente para proporcionar una comprensión profunda de la IA. Adicionalmente, para equipos más técnicos, han optado por capacitaciones específicas disponibles en el mercado. Sin embargo, el entrevistado observa que los programas de entrenamiento existentes aún no satisfacen completamente las expectativas, ya que generalmente son cursos básicos que no abordan todas las necesidades de manera integral.

Aunque la empresa aún no ha enfrentado desafíos éticos específicos relacionados con la IA, el entrevistado considera que, dada la novedad y la complejidad de la IA, existe cierta incertidumbre sobre los posibles impactos negativos que podría tener en el futuro. A pesar de reconocer los beneficios y oportunidades que ofrecen estas herramientas, deben tener en cuenta y anticiparse ante cualquier posible repercusión negativa. Por tal motivo, actualmente el equipo legal está trabajando en estos aspectos. De todas formas, no se han implementado políticas o procedimientos específicos de privacidad hasta el momento.

En cuanto a los beneficios de la integración de IA, enfatiza en una mayor eficiencia, reducción de tiempos, optimización de resultados, disminución de tareas repetitivas y una contribución positiva en la toma de decisiones de RRHH, ya que proporciona la capacidad de considerar más variables y procesar información de manera más eficiente.

Además, considera que se ha mejorado notablemente la efectividad de las comunicaciones tanto internas como externas, fortaleciendo la seguridad en la comunicación. Anteriormente, al comunicarse en otros idiomas, dependían del conocimiento del personal o de traductores que no siempre eran 100 % precisos. Sin embargo, ahora utilizan el ChatGPT porque consideran que aumenta el *engage* en las comunicaciones y reduce el error humano.

Con respecto a la contribución de la IA en la experiencia del colaborador, el entrevistado nos comenta que, especialmente en el contexto de los procesos de selección, es significativo. Antes, los candidatos solían enfrentarse a largos períodos de espera después de una entrevista, sin saber el estado de su proceso de selección. En cambio, ahora, con la integración de la IA, los candidatos reciben respuestas instantáneas o en tiempo real sobre su progreso en el proceso de selección. Desde el momento en el que se completa una entrevista, el sistema proporciona retroalimentación y mantiene a los candidatos informados sobre todas las etapas del proceso. Esto no solo reduce la incertidumbre y la ansiedad de los candidatos, sino que también mejora la experiencia general del proceso de selección al brindar una comunicación más rápida y transparente.

En respuesta a la definición de un plan de implementación para integrar estas herramientas de IA, el entrevistado nos comenta que, inicialmente, la implementación de la IA no contó con un plan de implementación formal. En su lugar, el proceso lo desarrollaron de manera más improvisada, con ajustes de acuerdo con las necesidades y los hallazgos. Sin embargo, recientemente, en el último trimestre del 2023, se tomó la iniciativa de planificarlo de manera más estructurada. En este contexto, se conformó un *squad*, un equipo multidisciplinario compuesto por miembros de todas las áreas, liderado por el equipo de *Data Science*. Este *squad*

asumió la responsabilidad de llevar adelante todo el proyecto de IA. Su enfoque se centró en evaluar nuevas herramientas y tecnologías, discutiendo su utilidad, potencial, estimando costos asociados y analizando los posibles resultados.

Esta nueva estructura permitió una planificación más organizada y estratégica para la implementación de IA. Aunque el proceso anteriormente se desarrollaba de manera más improvisada, la formación del *squad* ha llevado a una mayor formalización y dirección en dicho proceso.

En cuanto a la resistencia al cambio, hasta el momento, no se han registrado casos significativos. Esto sugiere que el proceso de adopción de IA ha sido, generalmente, bien recibido por los colaboradores de la empresa y que no ha habido una oposición considerable en cuanto a los cambios asociados con la introducción de esta tecnología. No obstante, sí tuvieron equipos que podrían ser considerados «más lentos» en su capacidad para adaptarse o que tuvieron una menor apertura hacia la integración de la IA.

Además, hasta el momento, la empresa no ha registrado casos en los que la IA no haya producido los resultados esperados. Sin embargo, menciona que se han descartado algunos testeos de IA, no necesariamente porque la tecnología no cumpliera con las expectativas, sino más bien porque no era el momento adecuado o no se consideraba una prioridad en ese momento.

Asimismo, el entrevistado considera que encontrar el equilibrio adecuado entre la automatización impulsada por la IA y la interacción humana en los procesos de RRHH es fundamental. Por este motivo y por ahora, siempre que haya una máquina involucrada, debe haber una persona que la configure y supervise.

En la reflexión final, el entrevistado destaca la importancia de sacar el máximo provecho de las herramientas tecnológicas, como es el caso de la IA, la cual seguirá existiendo y evolucionando. Del mismo modo, resalta que, generalmente, cuando nos enfrentamos a nuevas tecnologías, puede ser abrumador, pero enfatiza en que es crucial aprender a utilizar estas herramientas a nuestro favor.

5.4.5 Descripción de la entrevista n.º 5

La quinta entrevista fue con la responsable de Gestión Humana de una empresa nacional del sector del turismo, que cuenta con más de 250 colaboradores y tiene una modalidad de trabajo

híbrida.

Dicha empresa ha integrado la IA en sus procesos de RRHH desde marzo de 2023, lo que indica una integración relativamente reciente. La decisión se tomó con el propósito de optimizar recursos, procesos y tiempo en la gestión de personas.

Por iniciativa del CEO, dicha integración comenzó con una charla impartida por un especialista en el tema, con el objetivo de explorar cómo aprovechar al máximo y potenciar los procedimientos mediante el uso de IA.

Como parte de este proceso, el departamento de tecnología hizo un concurso donde se estableció un premio para aquellas personas que crearan un *prompt* capaz de generar un itinerario turístico atractivo. Esta iniciativa fomentó la participación activa de los colaboradores en la creación y desarrollo de herramientas basadas en IA.

Además, se realizaron cursos tanto virtuales como presenciales dirigidos a los colaboradores, para familiarizarlos con la herramienta de IA, explicar su funcionamiento y proporcionarles el conocimiento necesario para utilizarla de manera efectiva en sus tareas diarias. Este enfoque proactivo en la capacitación y el involucramiento del personal, considera que fue fundamental para facilitar la transición hacia la integración de IA en el área.

En cuanto a la aplicación de IA en la gestión del *employee journey*, se centran principalmente en los procesos de selección y *engagement*, y utilizan herramientas como ChatGPT, Perplexity, Evaluar, chatbot y Teams.

En cuanto al uso de la plataforma *Evaluar* en los procesos de selección, nos comenta que antes, realizar cada llamado de selección de personal de forma manual les resultaba impracticable. Con la integración de IA en esta plataforma, se especifica el perfil y las competencias necesarias para un puesto vacante y la herramienta devuelve una lista ordenada de candidatos que cumplen con esos requisitos, lo que permite un filtro rápido y eficiente para enfocarse únicamente en los candidatos más adecuados para el puesto. A continuación, destacamos las siguientes funcionalidades de dicha herramienta:

Tabla 8. Entrevista n.º 5: funcionalidades de Evaluar

Funcionalidades de Evaluar	
	Publicación de ofertas en múltiples fuentes de empleo.

Atracción del mejor talento	Utilización de la IA para filtrar y evaluar candidatos en cuatro dimensiones claves.
	Filtrado inteligente de currículums de candidatos para identificar rápidamente a los más adecuados.
Gestión eficiente de candidatos	Sistema de seguimiento de candidatos (<i>Applicant Tracking System</i>) para gestionar todo el proceso de reclutamiento y selección.
	Automatización de tareas administrativas y ranking de los mejores candidatos por su ajuste al puesto.

Fuente: elaboración propia (2024)

En cuanto a los beneficios de la utilización de dicha herramienta, se destaca la optimización de tiempo y recursos, principalmente en los procesos de selección.

En cuanto a los usos del ChatGPT y Perplexity, estos abarcan la elaboración de políticas, avisos y comunicaciones atractivas, mejorando la redacción y la creatividad de los textos. Además, se utiliza en la elaboración de políticas y procedimientos, lo que permite generar contenido de manera eficiente y efectiva. En este sentido, la entrevistada reconoce como principales beneficios la comunicación eficiente y la creatividad.

En cuanto al chatbot para preguntas frecuentes, destaca que, aunque aún se encuentren en fase beta, ofrecen una serie de beneficios que van más allá de la mejora de la experiencia del colaborador, extendiéndose también a la eficiencia operativa y al ahorro de costos. En esta etapa inicial se está aplicando a consultas internas frecuentes en el sector de ventas para luego hacer una integración transversal en la organización.

Por otra parte, la empresa enfrenta desafíos como el desconocimiento y la amenaza de reemplazo de fuentes de trabajo. Para estos desafíos, realizan programas de capacitación y formación, tal como indicamos al principio del presente apartado.

En términos de la implementación de IA y la gestión del cambio, no tuvieron un plan estructurado y se basaron en ensayo y error. No se mencionó una situación específica en la que la IA no tuviera resultados esperados y, aunque no hubo casos específicos de resistencia al cambio, sí se identificó un desconocimiento generalizado sobre el uso de dicha herramienta.

En cuanto a aspectos éticos y de privacidad, si bien no cuentan con políticas específicas sobre el uso de IA, surgen preocupaciones sobre la propiedad intelectual y los sesgos. En este sentido, subrayamos la necesidad de que la empresa desarrolle políticas claras y específicas, abordando adecuadamente la protección de la propiedad intelectual, la mitigación de sesgos algorítmicos y la preservación de la privacidad de los colaboradores.

Acerca del equilibrio entre la automatización impulsada por la IA y la interacción humana en los procesos de RRHH, la entrevistada considera que la misma seguirá siendo esencial para garantizar resultados óptimos en los procesos del área.

En respuesta a si la integración de IA ha mejorado la eficiencia del área de RRHH, la entrevistada cree que sí, pero destaca que hasta el momento no lo tienen medido. No obstante, consideran comenzar a hacerlo en el 2024.

Como reflexión final, recomienda a las empresas que estén considerando integrar IA, que primero definan claramente su propósito y sus objetivos. En este sentido, considera fundamental tener una meta específica en mente y comprender qué problemas desean resolver o en qué áreas desean que la IA les brinde apoyo.

5.4.6. Descripción de la entrevista n.º 6

La sexta empresa entrevistada es del sector tecnológico y cuenta con 600 colaboradores en América y 900 en Europa. En la entrevista con el *Sr. HR Business Partner Americas*, se destacó su apasionado interés por la IA y *people analytics*. La integración de IA en la gestión de personas comenzó hace dos años, con el enfoque de agilizar procesos, optimizar recursos, tiempo, y reducir tareas repetitivas y rutinarias.

La aplicación de IA abarca varios procesos del *employee journey*, incluyendo el *onboarding*, desarrollo, clima y *engagement*. En cuanto a este último, están por comenzar a implementar el uso de chatbots para responder preguntas frecuentes.

Al ser consultado sobre cómo se utiliza IA en los procesos de RRHH de la empresa, el entrevistado menciona que han implementado una variedad de herramientas de automatización para agilizar sus procesos internos. En primer lugar, utilizan *Power Automate* para enviar correos electrónicos personalizados, informando sobre diferentes aspectos, como por ejemplo, saldos de licencia, y también automatizan el proceso de *onboarding* mediante el envío de correos automáticos a nuevos colaboradores con información sobre su incorporación a la empresa y solicitud de documentación.

Además, emplean formularios automatizados para ofrecer oportunidades de desarrollo a colaboradores sin proyectos asignados y planean incorporar chatbots para responder preguntas frecuentes sobre vacaciones, compensaciones y beneficios. El entrevistado considera que estas

iniciativas de automatización simplifican procesos clave, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia general de los colaboradores.

A su vez, han integrado el ChatGPT para hacer el análisis de datos de encuestas de clima, así como para la creación de planes de acción basados en los resultados obtenidos. En la entrevista se destaca que esta herramienta ha desempeñado un papel fundamental al facilitar la interpretación de las respuestas abiertas, destacando *insights* positivos y negativos de las encuestas.

A continuación, se detallan las herramientas de IA utilizadas y las funciones correspondientes.

Tabla 9. Entrevista n.º 6: herramientas de inteligencia artificial utilizadas

Herramientas de IA	Funciones
Power Automate	Automatización de procesos, gestión de flujos de trabajo, integración de aplicaciones y servicios, creación de notificaciones y alertas, sincronización de datos entre sistemas, entre otros.
Zapier	Automatización de tareas y procesos mediante la conexión de aplicaciones web, creación de flujos de trabajo automatizados, integración de aplicaciones sin necesidad de programación, transferencia de datos entre aplicaciones, entre otras funciones.
Make	Automatización de procesos con potencial de personalización, generación de flujos de trabajo específicos según las necesidades del usuario, integración de herramientas y servicios para la automatización de tareas repetitivas, optimización del tiempo y recursos.
Chatgpt, Gemini y Perplexity	Análisis de datos, traducción de textos al inglés, corrección de correos electrónicos, resumen de información, generación de ideas para actividades y eventos, facilitación de dinámicas de trabajo en equipo, creación de contenido para LinkedIn, entre otras funcionalidades.
Opus Clip	Creación de clips de video, inserción de subtítulos en grabaciones, edición y mejora de contenido multimedia, facilitación de la visualización y comprensión de materiales audiovisuales, entre otras utilidades relacionadas con la edición de video.
Microsoft Designer	Diseño y creación de gráficos, imágenes y materiales visuales para presentaciones, informes, documentos y otros fines empresariales, generación de contenido visualmente atractivo y profesional, herramientas para la edición y personalización de elementos visuales.

Tome	Elaboración de presentaciones profesionales, creación de diapositivas, entre otras funciones relacionadas con la creación de presentaciones efectivas.
-------------	--

Fuente: elaboración propia (2024)

La integración de IA en la empresa entrevistada ofrece una serie de beneficios importantes. El entrevistado menciona que dicha herramienta proporciona agilidad al permitir la realización de tareas más rápidas y eficientes. Además, considera que la optimización del tiempo y los recursos es otro beneficio clave, ya que la IA automatiza tareas rutinarias y repetitivas, liberando así tiempo y recursos que pueden ser destinados a actividades de mayor valor agregado, lo que a su vez mejora la satisfacción laboral y el compromiso.

La eficiencia en los procesos es otro resultado directo de la integración de IA. Al automatizar procesos, se reduce el riesgo de errores y se optimiza el flujo de trabajo, lo que conduce a una mayor productividad y calidad de este.

Además, la IA conlleva un ahorro de costos significativo al reducir la necesidad de mano de obra para tareas repetitivas y al mejorar la eficiencia operativa en general. A su vez, la rapidez de respuesta es otro beneficio destacado, ya que la IA permite respuestas rápidas a consultas y solicitudes, mejorando así la experiencia del colaborador.

Por otra parte, en cuanto al impacto de la IA en la toma de decisiones de RRHH, el entrevistado considera que se traduce en una mayor rapidez, agilidad y efectividad en el proceso decisional, lo que a su vez conduce a una gestión más eficiente y estratégica de los RRHH en la organización.

No obstante, la integración de IA en la empresa también presenta una serie de desafíos que son importantes abordar. Uno de los principales desafíos destacados en la entrevista es la falta de formación y capacitación en el uso de IA. En este sentido, el entrevistado considera fundamental que los colaboradores se encuentren bien preparados para aprovechar al máximo las capacidades de la IA y adaptarse a las nuevas herramientas que esta tecnología ofrece.

El cambio de mentalidad y la transformación cultural es otro de los desafíos identificados. La introducción de IA a menudo requiere un cambio en la forma en la que se realizan las tareas y se toman las decisiones, lo que puede enfrentar ciertas resistencias por parte de algunos colaboradores que están acostumbrados a los métodos tradicionales de trabajo y que pueden resistirse a adoptar nuevas tecnologías y procesos.

A su vez, considera que en algunas oportunidades la inversión en tecnología de IA puede ser vista como una limitante por la necesidad de tener que demostrar los beneficios y el retorno de

la inversión para asegurar el apoyo y la financiación necesarios para realizar proyectos. En este contexto, es importante presentar casos de uso claros y demostraciones tangibles de los beneficios potenciales de la IA para superar esta limitación.

En cuanto a la implementación de IA, no diseñaron un plan formal para su integración en los procesos de RRHH. En su lugar, la empresa adoptó un enfoque reactivo, identificando problemas o desafíos en el día a día y buscando soluciones a través de la integración de IA según sea necesario. Este enfoque implica un proceso continuo de identificación de áreas de mejora y la búsqueda de soluciones tecnológicas basadas en IA para enfrentarlas. Cada vez que surge un nuevo desafío o se identifica una oportunidad para mejorar un proceso, se considera el uso de IA como una posible solución.

Por otra parte, si bien la empresa no ha presentado una situación específica en la que la IA no haya dado los resultados esperados, se destaca que siempre hay áreas para mejorar y ajustar, así como con cualquier implementación tecnológica.

Asimismo, el entrevistado considera que los desafíos éticos y de privacidad en la integración de IA deben abordarse con precaución y responsabilidad para proteger la privacidad y la confidencialidad de los colaboradores, así como debe asegurar que las decisiones tomadas con la ayuda de dicha herramienta sean justas y no discriminatorias.

Aunque el entrevistado reconoce que utilizan IA sin compartir información sensible y que cuenta con el respaldo del departamento de tecnología de la información para su uso, destaca que actualmente no cuentan con políticas o procedimientos específicos en este sentido. Sin embargo, el entrevistado reconoce que es una prioridad comenzar a trabajar en este aspecto.

Por otra parte, su opinión sobre el equilibrio entre la automatización impulsada por IA y la interacción humana en los procesos de RRHH es que se debe encontrar un punto medio adecuado. A pesar de que la automatización puede mejorar la eficiencia y la velocidad de los procesos, es esencial mantener la intervención humana para validar y ajustar los resultados de IA, así como para manejar situaciones complejas.

5.4.7. Descripción de la entrevista n.º 7

La séptima entrevista fue con la *People Sr. Manager IT* de una compañía líder en el sector de comercio electrónico en América Latina, que cuenta con una amplia trayectoria en el mercado.

Con una plantilla de colaboradores considerable y una presencia regional significativa, la empresa ha adoptado diversas iniciativas tecnológicas en su gestión de RRHH para mejorar la experiencia del colaborador.

Durante la entrevista se destacó el uso de plataformas tecnológicas como *Success Factor* para el seguimiento del personal y *Workplace* para la comunicación interna. Además, se mencionaron herramientas como *Slack* para las comunicaciones entre equipos y *Meet* para reuniones.

Asimismo, en los últimos 4 años, la empresa ha implementado una serie de herramientas automatizadas, como bots de asistencia, en sus procesos de gestión de personas. Estos bots tienen como objetivo agilizar tareas operativas, mejorar la comunicación interna y facilitar la interacción entre colaboradores y equipos de *People*.

A continuación, realizamos un desglose detallado de cada bot y sus funcionalidades:

Tabla 10. Entrevista n.º 7: bots y sus funcionalidades

Bots	Funcionalidad
People Chat	Este bot se utiliza para responder consultas relacionadas con beneficios: alimentación, convenio con bancos, salud, <i>work from anywhere</i> , estacionamiento, guardería, gimnasios seguros de vida, entre otros.
Bot de ciclos de performance	Envía recordatorios a los colaboradores para completar evaluaciones de performance y asegura que se realicen dentro de los plazos establecidos. Además, proporciona seguimiento del proceso y notifica a los líderes sobre los pasos a seguir.
Bot Help	Este bot sirve como un punto de acceso centralizado para otros bots. Cuando un colaborador necesita asistencia, este lo conecta con el bot específico correspondiente a su consulta.
Bot de líderes	Automatiza el proceso de aprobación de vacaciones. Notifica a los líderes cuando un colaborador solicita licencia, etc. Monitorea la asistencia de los colaboradores y notifica a los líderes cuando un colaborador no cumple con los requisitos de presencialidad establecidos.
Bot de feedback	Envía recordatorios a los colaboradores y líderes para completar <i>feedbacks</i> , garantizando que se realicen de manera oportuna y consistente.
Bot de oportunidades internas	Proporciona a los colaboradores información sobre oportunidades de crecimiento interno que se alinean con sus habilidades y experiencia.

	También facilita el seguimiento del proceso de solicitud y ofrece actualizaciones sobre el estado de esta.
--	--

Fuente: elaboración propia (2024)

Estos bots están diseñados para agilizar procesos, mejorar la comunicación y la experiencia del colaborador. A su vez, reducen las tareas operativas de *People* y libera tiempo para tareas más estratégicas. Aunque algunos bots pueden tener un impacto negativo si no se manejan adecuadamente (como la falta de atención personalizada en situaciones críticas) en general, han demostrado ser herramientas valiosas para la gestión de personas.

En este contexto específico, la entrevistada nos comenta que, aunque los bots se entrenan utilizando un enfoque que involucra ciertos aspectos de IA, no se están usando herramientas específicas de IA de manera directa para la gestión de personas. En este sentido, nos resulta clave destacar que estos bots no son considerados inteligentes, ya que no cuentan con la capacidad de aprender y generar diferentes respuestas que no estén predeterminadas. Por lo tanto, si bien utilizan tecnología en varias áreas/procesos claves de RRHH, no podemos categorizar a dicha empresa como *heavy user*, al no considerar estos bot como IA propiamente dicha.

Tabla 11. Diferencias entre un bot inteligente y uno no inteligente

Característica	Bot inteligente	Bot no inteligente
Procesamiento del lenguaje natural	Es capaz de comprender el contexto y la intención de las frases.	Se basa en palabras claves y respuestas predefinidas.
Aprendizaje y mejora	Puede aprender, siendo capaz de mejorar las respuestas a partir de las interacciones recibidas.	No puede aprender ni mejorar las respuestas. Se limita a brindar las respuestas preestablecidas.
Toma de decisiones	Puede tomar decisiones y generar respuestas de forma autónoma.	No presenta capacidad para generar decisiones de manera autónoma. Sus respuestas siguen el flujo programado.
Flexibilidad	Posee un nivel alto de flexibilidad, adaptándose a diferentes tipos de consultas y contextos.	Presenta un nivel bajo de adaptabilidad. Su diseño permite responder a un conjunto limitado de preguntas.

Inteligencia artificial	Integra tecnologías de IA como procesamiento de lenguaje natural y aprendizaje automático.	Carece de capacidades de IA.
--------------------------------	--	------------------------------

Fuente: elaboración propia (2024)

A pesar de los beneficios de los bots para agilizar procesos y mejorar la experiencia del colaborador, se identifican retos en cuanto a la transformación cultural y la aceptación de nuevas formas de trabajo. De esta manera, la implementación de bots ha requerido educación y adaptación por parte de los colaboradores.

Por último, cabe destacar que, en la actualidad, la empresa no ha considerado la integración de IA en el área de *People*, aunque considera que podría ser una opción para mejorar procesos de atracción y selección de talento en el futuro.

Este escenario refleja uno de nuestros hallazgos fundamentales: la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador aún se encuentra en niveles bajos, incluso en empresas de gran tamaño. A pesar del potencial y las ventajas que puede ofrecer la IA en la optimización de procesos y la mejora de la eficiencia en la gestión de personas, muchas organizaciones, incluidas aquellas con importantes recursos, aún no han adoptado plenamente esta tecnología en sus prácticas de RRHH. Por lo tanto, existe una clara oportunidad para que las empresas exploren y adopten de manera más amplia las soluciones de IA en sus procesos.

5.5 Valoración y clasificación de las empresas entrevistadas

Para valorar y clasificar las empresas entrevistadas en función de su integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador, hemos establecido varios criterios clave. Estos criterios nos permiten determinar el nivel de integración y adopción de IA en RRHH. Los criterios son los siguientes:

1. Integración de IA en RRHH: evaluamos el nivel de adopción de herramientas de IA en las diferentes etapas del *employee journey* (contratación, incorporación, desarrollo, salida).
2. Integración de IA para la gestión del *engagement*: analizamos el uso de herramientas de IA para gestionar el *engagement* de los colaboradores.
3. Medición de resultados: identificamos si las diferentes empresas miden la incidencia de

estas tecnologías en su rendimiento y eficiencia organizativa para proporcionar una visión completa de los beneficios que aporta la integración de herramientas de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

4. Plan de implementación: identificamos si las diferentes empresas diseñaron un plan de implementación con el fin de asegurar una integración exitosa de esta herramienta en la gestión de la experiencia del colaborador.
5. Ética y privacidad: evaluamos la existencia de prácticas o políticas en relación con la protección de la ética, privacidad y seguridad de los datos personales utilizados por las herramientas de IA.
6. Formación en IA: valoramos si el equipo de RRHH, líderes y colaboradores cuentan con la formación necesaria en dicha herramienta.

Cada criterio mencionado anteriormente se clasifica en tres niveles:

- Avanzado: la empresa posee un dominio total del criterio.
- Medio: la empresa muestra un dominio parcial o se encuentra en proceso de revisión.
- Nulo: la empresa no ha implementado el criterio hasta el momento.

Al combinar estos criterios y asignarles un nivel de desarrollo, generamos una valoración integral de las empresas entrevistadas, otorgándoles la calificación de *heavy user*, *mid user* y *primary user*.

Heavy user: es una empresa que integra IA en la gestión de las diferentes etapas del *employee journey* (contratación, incorporación, desarrollo, salida), así como también para la gestión del *engagement*. Es aquella que hace un uso extensivo y avanzado de IA. Estas empresas no solo adoptan este tipo de herramienta, sino que también tienen definido un plan de implementación y políticas para abordar las cuestiones de ética y privacidad asociadas. A su vez, sus equipos de RRHH, líderes y colaboradores cuentan con la formación necesaria y miden los resultados obtenidos de dicha integración.

Mid user: son las empresas que integran IA en al menos dos de las etapas del *employee journey* (contratación, incorporación, desarrollo, salida), así como también para la gestión del *engagement*. Se encuentra en un punto intermedio de adopción de tecnologías basadas en IA para gestionar la experiencia del colaborador. Aunque no dominan completamente el uso de la misma, muestran un cierto grado de compromiso con la innovación y la mejora continua.

Primary user: se refiere a empresas en una fase inicial de integración de IA en la gestión de la

experiencia del colaborador. Están en una etapa de exploración y experimentación, utilizando IA en al menos una etapa del employee journey (contratación, incorporación, desarrollo, salida). Se distingue de los otros grupos por estar en la etapa más temprana de implementación, con un enfoque inicial en la experimentación y aprendizaje sobre el uso de IA en RRHH.

Tabla 12. Valoración y clasificación de las empresas entrevistadas.

Entrevistas realizadas							
Factores	Nº 1	Nº 2	Nº 3	Nº 4	Nº 5	Nº 6	Nº 7
Contratación	Avanzado	Avanzado	Medio	Medio	Avanzado	Nulo	Nulo
Incorporación	Avanzado	Avanzado	Nulo	Nulo	Nulo	Medio	Nulo
Desarrollo	Avanzado	Avanzado	Medio	Medio	Nulo	Medio	Nulo
Salida	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
Engagement	Avanzado	Avanzado	Medio	Medio	Medio	Medio	Nulo
Medición de resultados	Avanzado	Avanzado	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
Plan de implementación	Avanzado	Avanzado	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
Políticas de Ética y Privacidad	Avanzado	Avanzado	Medio	Medio	Nulo	Nulo	Nulo
Formación en IA	Avanzado	Avanzado	Medio	Medio	Medio	Medio	Nulo
Calificación	Heavy User	Heavy User	Mid User	Mid User	Primary User	Mid User	Primary User

Fuente: elaboración propia (2024)

5.6 Análisis comparativo de entrevistas: explorando perspectivas y tendencias

Luego de realizar las diferentes entrevistas, consideramos fundamental destacar los siguientes aspectos:

1. En primer lugar, los dos *heavy user* entrevistados, Globant y Microsoft, desarrollan su propia IA. Es posible que ambas empresas, tengan un mayor grado de control y comprensión sobre la tecnología, lo que les permite integrarla de manera más amplia y efectiva en todas las etapas del *employee journey*. Al desarrollar internamente su propia IA (siendo uno de sus objetivos de negocio), tienen la capacidad de adaptarla específicamente a sus necesidades y objetivos empresariales, lo que puede impulsar a una adopción más completa en comparación con aquellas que dependen de proveedores

externos. Además, estas empresas cuentan con una cultura organizacional más orientada hacia la innovación y la experimentación con nuevas tecnologías.

2. Así como a lo largo de nuestro trabajo hemos destacado la relevancia del ChatGPT, también surge de la mayoría de entrevistas como herramienta fundamental para la gestión de la experiencia del colaborador. Esta herramienta al igual que Perplexity y Copilot ofrecen capacidades avanzadas de procesamiento del lenguaje natural que pueden ser de mucha ayuda para los profesionales de RRHH.
3. Todas las personas entrevistadas enfatizan sobre la importancia de la interacción humana en los procesos de integración de IA en RRHH, considerándola como complementaria y no sustituta de los profesionales del área. Aunque dicha tecnología puede automatizar ciertas tareas y procesos, se reconoce que el aporte humano sigue siendo crucial para entender y atender las necesidades individuales de los colaboradores, así como para revisar, ajustar y tomar decisiones estratégicas que requieren un juicio y un discernimiento contextual. Por lo tanto, consideramos que la integración exitosa de IA en RRHH requiere encontrar un equilibrio entre la automatización impulsada por la misma y la sensibilidad humana. La combinación de ambas puede potenciar la capacidad de las organizaciones para gestionar la experiencia del colaborador, promoviendo un entorno laboral más productivo, inclusivo y centrado en las personas.
4. Actualmente, ninguna de las empresas entrevistadas está utilizando IA para el *offboarding* de los colaboradores. De todas formas, en la entrevista que describiremos a continuación con un proveedor de IA, se proporcionará información valiosa sobre cómo dicha herramienta puede aplicarse de manera efectiva en el ciclo completo de vida del colaborador, incluyendo la gestión de salida.
5. Uno de los puntos clave que se enfatiza en todas las entrevistas es la necesidad de capacitación y sensibilización sobre IA. En este sentido, consideramos indispensable la formación del equipo de RRHH que le permita obtener un dominio completo de la herramienta, y demás habilidades necesarias para sensibilizar sobre la importancia de su uso y ser capaces de responder a las consultas realizadas.

A su vez, brindar capacitación y sensibilización sobre la IA a todos los colaboradores, fomenta una comprensión más amplia y una mayor aceptación de esta tecnología en toda la organización. Esto puede ayudar a reducir la resistencia al cambio y a promover una adopción más efectiva de las soluciones de IA.

Para abordar estas necesidades de manera integral, se pueden implementar diversas

estrategias, como la organización de sesiones de formación, la creación de materiales educativos y recursos en línea accesibles y promoción de espacios de intercambio, con el fin de dar a conocer el potencial de la misma.

6. Otro punto a destacar es que cinco de las seis empresas entrevistadas integran IA en sus procesos de selección, lo que sugiere que este es uno de los principales procesos donde se está utilizando y adoptando dicha herramienta. Esta tendencia indica un reconocimiento generalizado de los beneficios que la IA puede aportar en esta etapa del *employee journey*.
7. En la mayoría de las entrevistas, hemos identificado herramientas de IA que, si bien no están específicamente diseñadas para la gestión de RRHH, desempeñan un papel fundamental al proporcionar apoyo a los profesionales del área. Estas herramientas tienen el potencial de mejorar la eficiencia operativa y liberar tiempo y recursos para que tengan la posibilidad de centrarse en actividades de mayor valor añadido, como la estrategia de talento y el compromiso del colaborador.
8. Con excepción de los *heavy users*, ninguna empresa contó con un plan de implementación definido al momento de decidir integrar IA en sus procesos de RRHH. En este sentido, al final del presente trabajo desarrollamos un *journey* con el fin de ayudar a las empresas a garantizar una implementación efectiva. Al seguir un enfoque estructurado y centrado en las necesidades de la organización, las empresas pueden aprovechar al máximo el potencial de la IA para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos del área.

Recién a fines del 2023, una de las empresas comenzó a formar un equipo multidisciplinario encargado de la implementación de nuevas herramientas de IA. Consideramos que esta es una práctica beneficiosa ya que permite abordar de manera más efectiva los desafíos asociados con la implementación de dicha tecnología, al combinar la experiencia y los conocimientos de diferentes áreas de la organización. En este ámbito, consideramos como una buena práctica la creación de un equipo multidisciplinario conformado por profesionales de RRHH para comprender las necesidades y requisitos específicos del área, expertos legales/jurídicos para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y políticas de privacidad, y expertos tecnológicos para gestionar la implementación técnica de las herramientas correspondientes.

9. Asimismo, exceptuando a los *heavy users*, ninguna empresa contó con una política definida sobre las preocupaciones de ética y privacidad al momento de integrar IA en la

gestión de la experiencia del colaborador. Este vacío resalta la necesidad urgente de abordar esta limitante a través del desarrollo de políticas sólidas que aborden estas cuestiones, como el uso justo y equitativo de la IA en la toma de decisiones, la transparencia en el uso de datos de los colaboradores y la protección de la privacidad de la información personal. Además, estas políticas deben estar respaldadas por procesos de cumplimiento y programas de sensibilización para garantizar que todos los involucrados en la implementación y uso de la IA comprendan y cumplan con estos principios y regulaciones.

10. A su vez, un número considerable de empresas se encuentra integrando o explorando la implementación de chatbots o asistentes virtuales. La integración o exploración de bots o asistentes virtuales, ya sean inteligentes o no, es una tendencia cada vez más notable en el ámbito de RRHH. Estas herramientas ofrecen una variedad de beneficios como por ejemplo la automatización de tareas, liberando tiempo para que los profesionales de RRHH se centren en actividades más estratégicas y de mayor valor añadido.

Además, estos bots pueden mejorar la experiencia del colaborador al proporcionar respuestas rápidas y precisas a las consultas, lo que contribuye a una mayor satisfacción y eficiencia. Otro beneficio importante es la disponibilidad 24/7 de estos bots, lo que permite a los colaboradores acceder a la información en cualquier momento y desde cualquier lugar. Esto puede ser especialmente útil para empresas con equipos distribuidos geográficamente.

11. La percepción positiva sobre la utilización de IA en la gestión de la experiencia del colaborador es un punto común en todas las empresas entrevistadas, independientemente de su nivel de madurez en la implementación de IA y de los procesos específicos en los que están integrando esta tecnología.
12. Se reconocen varios desafíos en la implementación de IA, que incluyen la resistencia al cambio, la integración tecnológica, la ética y la privacidad, la necesidad de capacitación, el desconocimiento y la inversión necesaria. De todas formas, los más recurrentes son, sin lugar a dudas, la falta de formación y sensibilización sobre el tema, la transformación cultural y la resistencia al cambio, así como las consideraciones respecto a la ética y privacidad.
13. A pesar de los desafíos mencionados, la IA promete una serie de beneficios importantes, como la eficiencia, la agilización, la optimización del tiempo y recursos, el aumento de la productividad, la personalización, la mejora de la experiencia del colaborador, la

automatización de tareas repetitivas y rutinarias, la mejora en la comunicación y el impacto positivo en la toma de decisiones.

5.7 Entrevista Lara AI: transformando la gestión de la experiencia del colaborador con inteligencia artificial

Para comprender mejor la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador y poder explorar sus implicaciones, hemos decidido complementar nuestras entrevistas con la perspectiva de un proveedor especializado en *people experience*. En esta entrevista, buscamos profundizar en las funcionalidades de la plataforma, beneficios, desafíos y resultados asociados con la integración de la misma. A través de esta conversación, obtuvimos una visión más completa y detallada de cómo las organizaciones pueden aprovechar eficazmente la IA para gestionar el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

Dado que la entrevista se realizó a un proveedor de IA, realizamos ajustes en nuestra guía para adaptarla a esta situación específica (ver Anexo 4).

Lara AI es una empresa tecnológica (*B2B SaaS-Software as Service*) con sede en Buenos Aires, Argentina, que cuenta con un equipo de 30 colaboradores y opera bajo una modalidad de trabajo híbrida. Su plataforma se centra en la automatización de procesos mediante IA, y brinda soluciones innovadoras que optimizan las funciones de RRHH a través de una interfaz conversacional

Esta plataforma fue diseñada para funcionar como una extensión del equipo de RRHH, es capaz de mantener conversaciones personalizadas con todos los colaboradores de una empresa, y analiza sus respuestas para generar información valiosa sobre su experiencia laboral y compromiso. A su vez, proporciona *people analytics* actualizados en tiempo real para el equipo de RRHH y los líderes.

En cuanto a los tableros de *people analytics* mencionados anteriormente, estos permiten visualizar y crear diversas métricas y análisis sobre el compromiso y la experiencia de los colaboradores en tiempo real. A su vez, están diseñados específicamente para diferentes perfiles, como RRHH, HRBPs, líderes y gerentes, mandos medios, entre otros. Además, proporciona tableros preconfigurados con análisis de diversas dimensiones, estado de ánimo, eNPS (*Employee Net Promoter Score*), recorrido del colaborador, entre otros aspectos

relevantes.

También, puede responder de manera instantánea y automática las consultas frecuentes, brindar reconocimiento a los colaboradores, y facilitar las comunicaciones personalizadas de RRHH a toda la nómina de personal. Esto libera tiempo para el equipo de RRHH, ya que automatiza un gran porcentaje de las consultas de los colaboradores, permitiendo un acceso más rápido a la información.

Lara proporciona una escucha continua a lo largo de todo el *employee journey* de los colaboradores, permite entender sus necesidades cambiantes y detectar señales de descontento de manera oportuna, prediciendo así la rotación del personal. Para ello, Lara contacta a los colaboradores de forma regular (casi mensual) sin intervención humana directa. Durante estas conversaciones, releva las principales dimensiones relacionadas con la experiencia de los colaboradores en la empresa. Estas interacciones suelen durar entre un minuto o minuto y medio y tienen como objetivo recopilar información valiosa sobre la experiencia y las necesidades de los colaboradores de manera eficiente y continua.

A su vez, Lara realiza contactos automáticos con los colaboradores en momentos cruciales de su recorrido en la empresa para garantizar una mejor experiencia. En este contexto, puede encargarse de realizar verificaciones a los 30 días o a los 6 meses, durante los ascensos a nuevos roles y llevar a cabo entrevistas de salida. De esta forma, Lara facilita la recopilación de información oportuna y relevante para la toma de decisiones, lo que contribuye a una gestión más efectiva de los RRHH, y, por ende, a una mejora continua en la experiencia del colaborador.

Asimismo, tal como fue mencionado anteriormente, cuentan con una herramienta denominada *eNPS*, que se utiliza para evaluar la fidelidad y el compromiso de los colaboradores. Con *eNPS*, pueden identificar los equipos más comprometidos y a las personas más influyentes, así como también obtener retroalimentación directa de los colaboradores, lo que puede ayudar a mejorar la cultura organizacional y la satisfacción de las personas o equipos. Dicha herramienta proporciona una visibilidad en tiempo real del *engagement* y la experiencia de los colaboradores dentro de la empresa, permitiendo mapear el compromiso de los colaboradores mediante métricas inmediatas y encontrar hallazgos claves para los líderes y el equipo de RRHH, lo que facilita la toma de decisiones basadas en datos para mejorar el rendimiento y la cultura organizacional.

Al hacer hincapié en la rotación del personal, la herramienta utiliza IA para predecirla, proporcionando informes sobre colaboradores que se encuentran descontentos, aquellos en

riesgo de dejar la empresa y otros detalles sobre la experiencia de cada uno de ellos. Esto ayuda a prevenir la rotación involuntaria, al permitir que RRHH tome medidas proactivas para abordar las preocupaciones y retener a los talentos claves.

En una entrevista con su fundador y CEO Guido Kuznicki, exploramos los motivos por los cuales las empresas optan por integrar Lara AI en la gestión de personas. Según sus respuestas, estas decisiones se fundamentan en una variedad de necesidades y desafíos claves que las empresas enfrentan en su día a día. Entre ellas destaca las siguientes:

- Alivio de la carga del equipo de RRHH: el entrevistado considera que los equipos de RRHH son generalmente los más solicitados en cualquier organización. Reciben constantes solicitudes y consultas de los colaboradores, lo que consume una gran parte de su tiempo. Cerca del 50 % de este se destina a recolectar *feedback* y a responder consultas. En este contexto, el entrevistado considera que integrar Lara AI permite automatizar muchas de estas tareas, liberando tiempo para que el equipo de RRHH se enfoque en actividades estratégicas y de alto valor añadido.
- Visibilidad: destaca la falta de visibilidad sobre el *engagement* y la experiencia de los colaboradores. Esta es una preocupación común para los directores y directoras de RRHH. En este sentido, considera que muchas empresas no tienen una comprensión profunda de cómo se sienten y qué tan comprometidos están sus colaboradores. Esta falta de visibilidad puede llevar a retrasos en la identificación y resolución de problemas. El entrevistado considera que esta preocupación se agudiza en entornos de trabajo remotos o híbridos, donde la interacción cara a cara es limitada.
- Cercanía con los colaboradores: menciona que muchas empresas luchan por mantener una conexión cercana con sus colaboradores, quienes muchas veces pueden sentirse desconectados y poco valorados. En este contexto, la integración de Lara AI busca mejorar la experiencia del colaborador al proporcionar una plataforma en la que pueden expresar sus inquietudes, recibir respuestas rápidas a sus preguntas y sentirse escuchados y valorados por la empresa.

A su vez, al ser consultado por cómo se lleva a cabo la integración de Lara AI en los procesos de gestión de la experiencia del colaborador, comenta que se hace de manera efectiva, adaptándose a las necesidades y canales de comunicación existentes en las empresas. En este contexto, Lara se conecta con los principales canales de comunicación utilizados por las compañías, como Teams, Google Chat, Slack, WhatsApp, e incluso puede funcionar como una

aplicación en dispositivos móviles. Esto permite que las empresas aprovechen sus plataformas de comunicación ya establecidas mientras integran las capacidades de Lara para mejorar la experiencia del colaborador.

En cuanto al módulo de medición de la experiencia, Lara adopta un enfoque proactivo al contactar a cada colaborador con una frecuencia cercana a mensual. Durante estas interacciones, Lara inicia una conversación con el colaborador, explicando que tiene algunas preguntas para mejorar su experiencia. Tal como mencionamos anteriormente, esta conversación suele durar entre un minuto o minuto y medio y consta de no más de 8 o 9 preguntas. Todas las interacciones se realizan a través de una interfaz de conversación, lo que facilita la comunicación natural y fluida entre Lara y el colaborador.

En cuanto al impacto de Lara AI en la gestión de la experiencia del colaborador, el CEO considera que es significativo. Con esta plataforma se pueden medir las experiencias de los colaboradores y proporcionar información valiosa sobre su compromiso y satisfacción. En términos de métricas, menciona que puede mejorar la medición del *engagement* en un rango del 4 al 7 %. Además, ayuda a reducir costos asociados con la rotación de personal y *rehiring*, lo que puede ser significativo para las empresas.

Sin embargo, reconoce que el éxito de estas mediciones va más allá de la tecnología en sí misma. En este contexto, destaca que la verdadera contribución de Lara AI en la gestión del *engagement* radica en la capacidad de la empresa para actuar sobre los *insights* proporcionados. Todos los datos y análisis recopilados deben ser acompañados por acciones concretas por parte de la empresa.

En esta línea, Lara AI actúa como una herramienta invaluable al proporcionar información en tiempo real sobre el clima organizacional y el nivel de compromiso de los colaboradores, lo que permite a RRHH tomar decisiones informadas para promover un entorno de trabajo positivo y productivo.

No obstante, al implementar dicha plataforma, las empresas se pueden enfrentar con algunos desafíos y limitaciones, aunque, en general, el CEO destaca que el proceso de integración no suele ser muy complejo.

De esta forma, destaca cuatro grandes etapas a la hora de integrar Lara AI en las diferentes empresas: integración con la nómina de colaboradores; integración con el canal de chat; personalización de preguntas y elaboración del mensaje prelanzamiento.

Durante estas etapas, el entrevistado comenta que pueden surgir demoras, sobre todo en

empresas grandes, debido a los requisitos de los equipos de seguridad informática, que a menudo realizan evaluaciones exhaustivas antes de otorgar los permisos de integración, lo que puede llevar más tiempo del deseado.

A su vez, menciona que algunas empresas pueden encontrarse con limitaciones en la integración de Lara AI si aún no han implementado un *software* de gestión de nóminas. En estos casos, el proceso de implementación puede requerir pasos adicionales para modernizar la infraestructura tecnológica antes de integrar dicha plataforma.

Al ser consultado por los beneficios de implementar Lara AI en la gestión de la experiencia del colaborador, considera relevante dividir estos en dos categorías: beneficios en términos de indicadores de negocio y beneficios en cuanto a la propuesta de valor.

En cuanto a los beneficios en términos de indicadores de negocio, menciona los siguientes:

- Mayor *engagement* y satisfacción del personal: al permitir que los colaboradores se sientan más escuchados y valorados a través de interacciones más frecuentes y personalizadas, Lara AI puede aumentar el *engagement* y la satisfacción en el trabajo.
- Ahorro de tiempo y costos: al automatizar tareas repetitivas y liberar tiempo para el equipo de RRHH, Lara AI aumenta la eficiencia operativa, permite que se concentren en actividades más estratégicas de mayor valor agregado y reduce los costos asociados con la gestión de personal. Esto les permite dedicar más tiempo a la planificación estratégica, el desarrollo del talento y a la creación de iniciativas para mejorar la experiencia de los colaboradores.

También el CEO hace referencia a los beneficios relacionados con la propuesta de valor y destaca los siguientes:

- Tableros de *people analytics*: tal como fue mencionado en la presentación de la empresa, Lara AI proporciona datos en tiempo real sobre el estado del personal y permite a los líderes de RRHH y *HR Business Partners* aumentar la comunicación con los colaboradores, visualizar alertas en tiempo real, y tomar decisiones informadas para abordar posibles problemas.
- Apoyo para el liderazgo efectivo: para los líderes, Lara AI complementa su labor al proporcionar análisis y datos sobre su equipo de manera frecuente, lo que les ayuda a ser mejores líderes y a fomentar conversaciones significativas que, de otro modo, no tendrían lugar.

- Empoderamiento de los colaboradores: Lara AI proporciona una plataforma para que los colaboradores tengan una voz y expresen sus preocupaciones, sugerencias y necesidades de manera efectiva, contribuyendo así a una gestión de la experiencia más efectiva y centrada en el bienestar de los colaboradores.

En relación con el proceso de implementación de Lara AI en las empresas que lo adoptan, el entrevistado nos comenta que se caracteriza por un acompañamiento cercano y personalizado por parte del equipo de implementaciones de la empresa. Este equipo se encarga de guiar a los clientes a lo largo de todo el proceso, asegurándose de que comprendan cada paso y estén cómodos con la tecnología. Dicho proceso comienza con una comunicación clara y detallada sobre los pasos a seguir. Este acompañamiento continuo asegura que los clientes se sientan apoyados y confiados en cada etapa del proceso.

Además, Lara AI proporciona plantillas de comunicación para ayudar a las empresas a informar a sus colaboradores y líderes sobre la implementación de la plataforma. Estas plantillas se adaptan y personalizan según las necesidades específicas de cada empresa, lo que facilita una comunicación clara y efectiva sobre el cambio a implementar.

En cuanto a los desafíos éticos y de privacidad de los datos, destaca que uno de los principales desafíos radica en el uso responsable de la información personal y la protección de la privacidad de los individuos. Además, considera que existen preocupaciones sobre el riesgo de sesgos inherentes en los datos utilizados para entrenar los modelos de IA. En este sentido, la plataforma aborda los aspectos de privacidad y ética mediante varios enfoques:

- Confidencialidad y privacidad: se comprometen a mantener la confidencialidad de las conversaciones de los colaboradores, especialmente en temas sensibles como la salud personal o mental. Se aseguran de no divulgar información privada y respetar la privacidad de las personas en todo momento.
- Control de las conversaciones: limitan las preguntas invasivas y prefieren no utilizar la IA generativa en muchas partes de la conversación para evitar posibles desviaciones o errores. Esto ayuda a mantener el control sobre las interacciones y evitar situaciones problemáticas.
- Mitigación de sesgos algorítmicos: combaten los sesgos mediante la supervisión humana. Cuando la IA detecta que algo le genera dudas o incertidumbre, pasa la información a una persona del equipo de Lara para su evaluación. Esto ayuda a evitar sesgos y garantizar decisiones más justas y equitativas.

- **Transparencia y aprendizaje continuo:** reconocen que la ética y la privacidad son áreas cruciales. Por lo tanto, se comprometen a ser transparentes sobre sus procesos y políticas, así como a aprender y desarrollarse continuamente en estas áreas.
- **Cuentan con políticas de privacidad y tratamiento de datos bien definidas,** que establecen cómo se almacenan y manejan los datos, quién tiene acceso a ellos y cómo los individuos pueden ejercer sus derechos de privacidad.

Por otra parte, en la entrevista se destaca que Lara AI influye de manera significativa en la toma de decisiones de RRHH, al proporcionar información valiosa y oportuna. Algunos ejemplos concretos son:

- **Identificación de problemas y oportunidades:** permite a los equipos de RRHH identificar áreas de mejora o preocupaciones emergentes en tiempo real. Por ejemplo, si hay un alto porcentaje de rotación temprana, la plataforma puede ayudar a determinar las razones detrás de este problema, proporcionando información importante para tomar medidas correctivas y mejorar la experiencia del colaborador.
- **Módulo de preguntas frecuentes:** facilita la gestión de preguntas frecuentes al proporcionar respuestas rápidas y precisas a las consultas de los colaboradores. Al analizar las preguntas más comunes, puede ayudar a identificar áreas donde se necesita más información o claridad, permitiendo a RRHH abordar las necesidades de los colaboradores de manera más efectiva.

Al solicitar alguna recomendación para las empresas que estén considerando integrar IA, se destaca la necesidad de identificar claramente los problemas que desean resolver. Por este motivo, el CEO de Lara considera que la IA es una herramienta poderosa, pero su efectividad radica en su aplicación precisa y estratégica para abordar desafíos específicos dentro de la empresa. Por lo tanto, es muy importante comprender qué necesidades tienen y qué problemas necesitan resolver antes de buscar una solución tecnológica.

Del mismo modo, menciona que la IA tiene el potencial de escalar y transformar las empresas de manera exponencial, permitiendo realizar tareas que serían imposibles de lograr sin la ayuda de la tecnología. Sin embargo, considera que la IA es solo una herramienta, y su éxito depende de cómo se implemente y se integre en los procesos existentes.

Por lo tanto, como recomendación final, destaca la importancia de animarse a probar la tecnología y explorar sus posibilidades para descubrir nuevas formas innovadoras de utilizar la IA para mejorar la experiencia del colaborador.

5.8 Caso práctico. Integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador: Ualá

Ualá surgió de la visión del emprendedor argentino Pierpaolo Barbieri, quien la lanzó en octubre de 2017 con el propósito de fomentar la inclusión financiera en América Latina. Esta empresa tecnológica ofrece un amplio conjunto de soluciones financieras y actualmente cuenta con presencia en tres países, Argentina, México y Colombia. En total, la compañía emplea a más de 1500 personas, de las cuales 48 colaboradores integran el equipo de RRHH.

La organización adopta un modelo de trabajo híbrido, en el que se promueve la asistencia a la oficina tres días a la semana para fomentar el *networking* y la interacción entre los colaboradores.

Nuestra entrevista fue dirigida a Agustina Chiappa, Licenciada en Relaciones del Trabajo con varios estudios de posgrado en el área de RRHH. Agustina se unió a la compañía en 2019 y actualmente ocupa el cargo de *Head of HRBPs & Strategy* de Ualá.

Al consultar sobre su experiencia en la gestión de herramientas con IA en RRHH, nos relata que antes de su actual experiencia con Lara AI, utilizaron una plataforma para los procesos de selección basada en gamificación. En esta plataforma, los candidatos aplicaban a las búsquedas y participaban en juegos que generaban un análisis del desarrollo de sus competencias laborales. Sin embargo, el uso de esta plataforma fue descontinuado. Aunque se cumplían los objetivos de contratación, la falta de métricas para comprobar el retorno de la inversión en términos de permanencia de los colaboradores en la compañía y niveles de productividad llevó a esta decisión.

La compañía emplea otras herramientas digitales para la gestión de datos, elaboración de tableros y análisis de métricas, como por ejemplo el enlace entre el *engagement* de las personas y su *performance*, pero estas no incorporan IA generativa.

En cuanto al uso del ChatGPT, menciona que lo utilizan a nivel personal para comunicaciones, pero requiere de la revisión y modificación del lenguaje para adaptarlo a la cultura jovial y fresca de Ualá.

En relación con la gestión de la experiencia del colaborador, lleva dos años trabajando con Lara AI. La incorporación de esta herramienta tenía como objetivo acompañar el crecimiento de la compañía que, desde la llegada de Agustina, ha pasado de 130 a 1500 personas. Buscaban

mantener un contacto cercano con los colaboradores y disponer de información precisa en tiempo real para la toma de decisiones. A pesar de utilizar encuestas de satisfacción, reconocieron que estas proporcionaban respuestas tardías debido al tiempo necesario para recopilar, analizar y actuar sobre dicha información.

Debido al tipo de negocio y sus necesidades de generar respuestas ágiles, decidieron implementar la plataforma de Lara AI, que ofrece la funcionalidad de *people analytics* en tiempo real, encuestas a medida y soporte automatizado para los colaboradores con el fin de mejorar el *engagement* y escalar la eficiencia del equipo de RRHH.

La implementación de Lara se dividió en tres etapas distintas, cada una con sus propias responsabilidades y objetivos específicos. En primer lugar, la parte técnica estuvo a cargo del proveedor, encargado de llevar adelante la integración con el sistema de gestión de datos específico utilizado por Ualá para los colaboradores. Este proceso supuso el mayor desafío técnico, pero fue gestionado con éxito por el equipo de Lara AI, quienes se encargaron de coordinar con su proveedor y lograron la integración de ambas bases de datos.

En segundo lugar, el equipo de Ualá se encargó de la comunicación y la sensibilización de la herramienta. En esta etapa, se realizó una campaña de comunicación dirigida a los líderes del equipo, acompañada por los técnicos de Lara AI, para familiarizarlos con el producto, sus funcionalidades y los beneficios esperados. Posteriormente, se realizó una comunicación a nivel global para que todos los colaboradores comprendieran el propósito de la implementación, cómo se gestionarían los datos y los beneficios que se esperaban obtener.

En tercer lugar y en relación a la capacitación del equipo de RRHH, Agustina menciona que se realizó un taller conjuntamente con el proveedor, el cual considera que fue fundamental para garantizar el éxito en la implementación de la herramienta. Es muy importante que el equipo comprenda cómo interpretar los datos proporcionados, cómo generar informes y cómo realizar análisis cruzados. Además, es necesario que comprendan cómo se calculan las métricas y cómo se llega a las conclusiones para resolver consultas a los líderes.

En este sentido, destaca que la comunicación interna es fundamental. No basta con simplemente informar sobre lo que se hará, sino que es necesario explicar a los colaboradores el propósito y los beneficios de la herramienta, así como garantizar la confidencialidad de la información.

La implementación de la solución tecnológica se hizo escalonada y cuidadosamente. Por una parte, se realizó una prueba piloto con el equipo de tecnología durante varios meses. Una vez evaluada su efectividad, se amplió al equipo de México y posteriormente se extendió a toda la

compañía. Es importante destacar que no se encontraron grandes resistencias durante este proceso.

Los *managers* de diferentes áreas mostraron un interés positivo en la herramienta, ya que les permitía obtener un *feedback* de su equipo. De todas formas, también destacaron la importancia de obtener información más allá de la línea de mando directa, y reconocieron la necesidad de adquirir información sobre todas las personas que interfieren en los productos que trabajan. Por ejemplo, un *manager* que trabaja en un producto puede conocer el estado de todos los colaboradores involucrados, sin importar si trabajan en su área de especificidad. Agustina menciona que el equipo técnico de Lara demostró ser muy flexible, adaptándose a los requisitos específicos del equipo y respondiendo de manera efectiva a sus necesidades. Este es un aspecto muy relevante, dado que el negocio se gestiona por producto.

Por otra parte, la ejecución de la plataforma se realiza a través de un chat con una periodicidad de 30 días, establece conversaciones frecuentes y personalizadas con los colaboradores de manera continua, obtiene información detallada de sus experiencias y arroja analíticas de las personas en tiempo real sobre toda esta información.

La solución tecnológica acompaña el proceso de integración de nuevos colaboradores para conocer cómo se sienten en sus primeras etapas. Paralelamente, el enfoque se desplaza hacia la experiencia de aquellas personas con más tiempo en la empresa, con el objetivo de medir su compromiso con la compañía.

Los resultados que brinda actúan como base para la mejora de la experiencia y permite analizar y elaborar nuevos procesos y políticas por parte de RRHH. A su vez, es utilizado por el equipo de *managers* para acompañar la gestión como guía y termómetro de las fortalezas y áreas de mejora.

Además, cabe destacar la creación de un módulo personalizado, diseñado para implementar un programa de reconocimiento en línea con los principios culturales de Ualá. Este programa permite que cualquier persona dentro de la organización otorgue reconocimientos a sus compañeros, siguiendo los tres principios fundamentales de la cultura de la compañía detalladas a continuación:

- 1. El equipo nos inspira: creemos que el éxito se alcanza trabajando en equipos diversos. Nos comunicamos de forma honesta, directa, y sin letra chica. Somos personas cercanas aún estando a la distancia*
- 2. Construimos con impacto: creamos con libertad para ofrecer la mejor experiencia.*

Escuchamos a nuestros usuari@s y lo hacemos simple. Lideramos la industria con foco en nuestro propósito.

3. Buscamos la excelencia: somos audaces para tomar decisiones estratégicas. Nos basamos en datos con una mirada de crecimiento regional sostenible. Lo mejor siempre está por venir.

Como resultado de este programa, las tres personas que reciben más reconocimientos son premiadas de manera mensual, lo que contribuye a fomentar una cultura de colaboración y reafirmación de los valores institucionales.

En cuanto a las métricas, la plataforma ofrece un seguimiento detallado de cada resultado, lo que permite mantener un historial completo. En cuanto a la tasa de respuesta, según nos cuenta Agustina, se mantuvo en un nivel alto, superando el 80 % de participación. Según el reporte de caso de éxito de Ualá publicado en la web de Lara, desde que los líderes de los diferentes equipos obtuvieron acceso a la plataforma, se vio un incremento en los indicadores de liderazgo.

Agustina nos explica que los datos se complementan con el contexto de las acciones que se realizan en la organización, como los aumentos salariales o las salidas de colaboradores. Las métricas se utilizan en la toma de decisiones para todos los procesos, mediante el cruce de diferentes conjuntos de datos. Esto incluye la elaboración de sugerencias en temas como compensaciones.

En relación con el *engagement*, Agustina no considera que la plataforma mejore directamente el nivel de compromiso de los colaboradores, sino más bien la velocidad con la que se puede abordar y responder a problemas o consultas sobre este. Esta dinámica permite a los colaboradores expresarse en menos de siete minutos, lo que se considera beneficioso dada la diversidad de perfiles y ubicaciones geográficas, fomentando una mayor sinceridad en las interacciones, especialmente para aquellos que no suelen contactar con el departamento de RRHH directamente.

Además, Agustina percibe que la plataforma potencia las habilidades del equipo de RRHH al proporcionar una visión clara de las prioridades y permitir una gestión más eficiente. En cuanto a su impacto, destaca la agilización y la reducción de la carga operativa y la disminución de la necesidad de realizar *focus group* y reuniones individuales. Esto les permite abordar problemas de manera más proactiva, anticiparse a posibles salidas y responder de manera más eficiente a las necesidades diarias. Aunque reconoce que el impacto principal se refleja en la gestión de RRHH, también destaca que la plataforma hace sentir a los colaboradores que son escuchados y

permite al equipo gestionar áreas claves como satisfacción, beneficios y compensación, definiendo así las acciones a llevar a cabo de manera más estratégica.

En cuanto a los desafíos éticos, RRHH trabajó en un documento junto con el equipo de integridad empresarial, en el que han definido una política de confidencialidad. Los usuarios firmaron dicho documento y definieron un acceso limitado a la información, garantizando así la protección de los datos. Los líderes de equipo pueden acceder a informes sin conocer las identidades de las personas involucradas. En el equipo de RRHH, solo los usuarios administradores tienen acceso a la identidad de quienes proporcionan respuestas, lo que asegura la confidencialidad de la información.

Actualmente, no contemplan la integración de otras herramientas con IA, sino que están desarrollando el equipo de *people analytics* para integrar datos de diferentes fuentes y minimizar riesgos. En este sentido, trabajan con una consultora especializada en análisis de datos para tomar decisiones estratégicas basadas en la información recopilada. También, consideran que la implementación de herramientas con IA en RRHH ha mejorado significativamente la eficiencia del equipo y están abiertos a continuar desarrollando nuevos módulos con Lara para automatizar tareas como las consultas frecuentes.

En resumen, en Ualá buscaban una solución eficiente para detectar rápidamente puntos críticos y mejorar el compromiso y la permanencia de los colaboradores. Para abordar esto, integraron el módulo *Experience* de Lara AI con *Slack*, permitiendo conversaciones personalizadas y análisis continuos de la experiencia de los colaboradores.

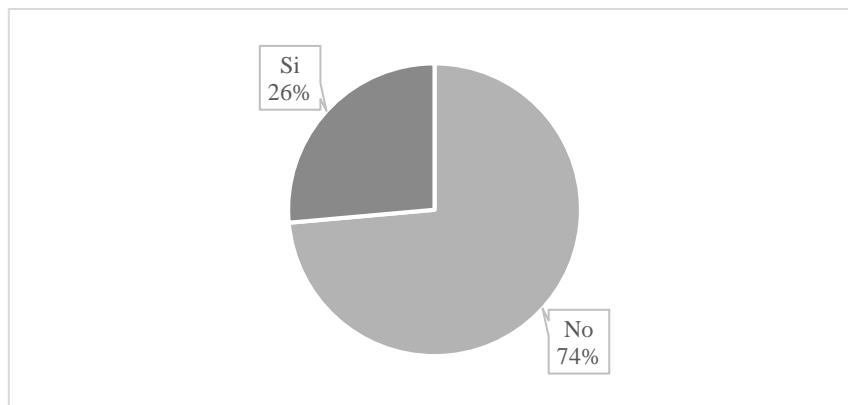
Agustina destaca que lo que los llevó a elegir a Lara fue su capacidad para llegar a cada individuo dentro de la organización. El enfoque único que emplearon para abordar a los usuarios resultó especialmente interesante y efectivo para establecer contacto con ellos. Además, piensan seguir eligiendo a Lara AI, ya que la ven como una empresa comprometida en mejorar constantemente su plataforma y adaptarla a las necesidades cambiantes de la organización. Esto se refleja en el desarrollo de módulos adicionales, como el de reconocimiento, que fue creado desde cero para satisfacer una necesidad específica que no estaba cubierta previamente. En este mismo sentido, en el sitio web de Lara AI (2024b) se recoge el testimonio de Diego Solveira, *Chief People Officer* de Ualá, donde resalta la capacidad de esta plataforma para ofrecer datos precisos y respaldar la toma de decisiones en el área de RRHH.

5.9 Resultados del cuestionario y análisis comparativo

El análisis de los datos recopilados de las 52 respuestas del cuestionario revela varios aspectos importantes sobre la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

En cuanto al uso específico de IA en la gestión de RRHH, del 100 % de las empresas encuestadas solamente el 26 % de las empresas están utilizando herramientas de IA para la gestión de personas, mientras que el 74 % no lo está haciendo. Sin embargo, del total de empresas que aún no están integrando IA, el 74 % lo está considerando.

Gráfico 1. Utilización de inteligencia artificial



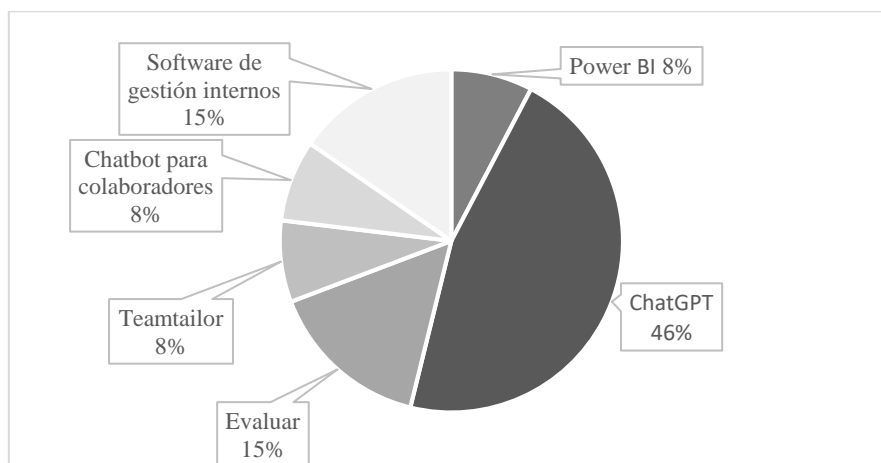
Fuente: elaboración propia (2024)

Es importante señalar que, si bien más de una cuarta parte de las empresas que completaron el cuestionario están integrando IA en sus procesos de RRHH, este porcentaje no es representativo de *heavy users* ni *mid users*.

Por el contrario, la mayoría de las empresas se encuentran adoptando IA en algún proceso de gestión de personas. A su vez, predomina el uso del ChatGPT, siendo la herramienta de IA más utilizada, con casi un 50 % de adopción. Además, el 83 % de estas empresas lo utilizan como la única herramienta de IA.

El ChatGPT se ha convertido en la principal herramienta de IA adoptada por la mayoría de las organizaciones para optimizar ciertos procesos de RRHH, enfocándose principalmente en la mejora de la comunicación.

Gráfico 2. Herramientas de inteligencia artificial recabadas del cuestionario



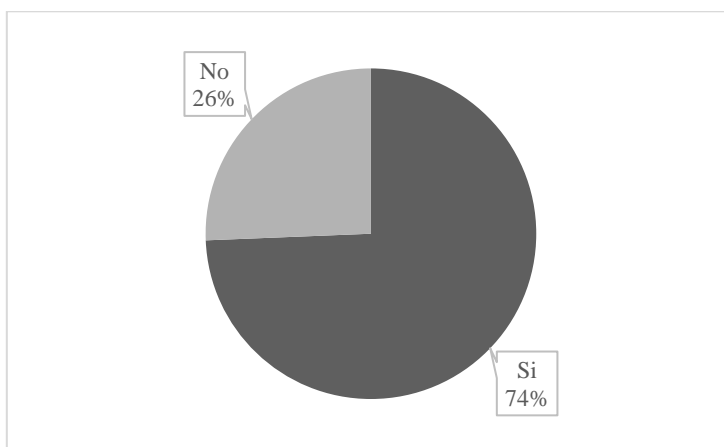
Fuente: elaboración propia (2024)

La popularidad del ChatGPT ha llevado a que muchos profesionales lo consideren como una forma de integrar IA en sus procesos. Sin embargo, es importante señalar que el uso de esta herramienta no necesariamente constituye una integración completa de IA, sino más bien una aproximación a su utilización. Este fenómeno se debe en gran parte a su accesibilidad y facilidad de uso en comparación con otras herramientas disponibles en el mercado. Mientras que el ChatGPT es gratuito para su versión básica, la versión premium tiene un costo mensual accesible de 20 dólares. En contraste, otras herramientas de IA pueden ser percibidas como más costosas y difíciles de implementar, lo que lleva a una preferencia generalizada por la misma.

Esta situación se refleja en los resultados del cuestionario, donde observamos un alto uso de ChatGPT por parte de las empresas, lo cual evidencia nuestra dificultad para encontrar "*heavy users*" de otras herramientas de IA más complejas.

Aunque actualmente aproximadamente $\frac{1}{4}$ de las empresas encuestadas están utilizando herramientas de IA para la gestión de personas, es alentador ver que un porcentaje significativo de aquellas que aún no lo están haciendo, están considerando seriamente su integración en el futuro (74 %). Esto sugiere un creciente interés y reconocimiento de los beneficios potenciales que la IA puede aportar a la gestión de la experiencia del colaborador.

Gráfico 3. Empresas considerando utilizar inteligencia artificial

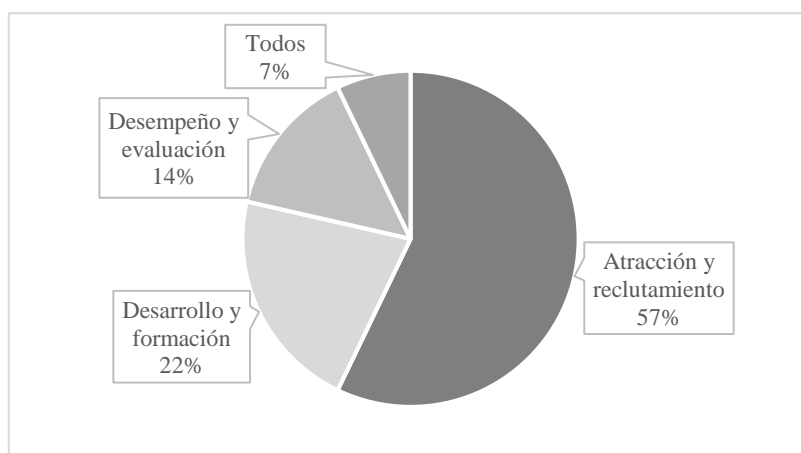


Fuente: elaboración propia (2024)

Asimismo, si bien se mencionan varias áreas y/o procesos, los principales en los que se está integrando IA son reclutamiento y selección (57 %), desarrollo y formación (21 %), evaluación y desempeño (14 %). Por otra parte, identificamos que solamente 1 empresa (7 %), está integrando IA en todos sus procesos, la cual coincide con uno de nuestros Heavy User entrevistados.

Los datos muestran que los procesos de reclutamiento y selección, junto con desarrollo y formación, son los principales enfoques para la implementación de IA en RRHH. Esto indica una tendencia hacia la automatización y optimización de procesos clave en la gestión de personas, lo que puede conducir a una mejora significativa en la eficiencia y la calidad de las decisiones tomadas en estas áreas.

Gráfico 4. Procesos con integración de inteligencia artificial



Fuente: elaboración propia (2024)

En este sentido, aunque el uso actual de IA en la gestión de personas puede ser limitado, existe un claro impulso hacia su adopción futura, con un enfoque particular en procesos críticos como la atracción/reclutamiento y desarrollo/formación. Esto sugiere un cambio hacia una gestión de RRHH más tecnológicamente avanzada en el futuro cercano.

En términos del tamaño de las empresas encuestadas, el 54 % tiene más de 100 colaboradores, el 19 % tiene entre 50 y 100, y el 27 % tiene menos de 50. De la totalidad de empresas que han integrado IA en RRHH, el 71 % tiene más de 100 colaboradores, lo que sugiere que la adopción de IA en el área es más común en organizaciones de mayor tamaño.

De la totalidad de empresas que han integrado IA en RRHH, el 86 % lo han hecho con el objetivo de optimizar recursos y procesos y el 14 % para la solución de un problema en específico.

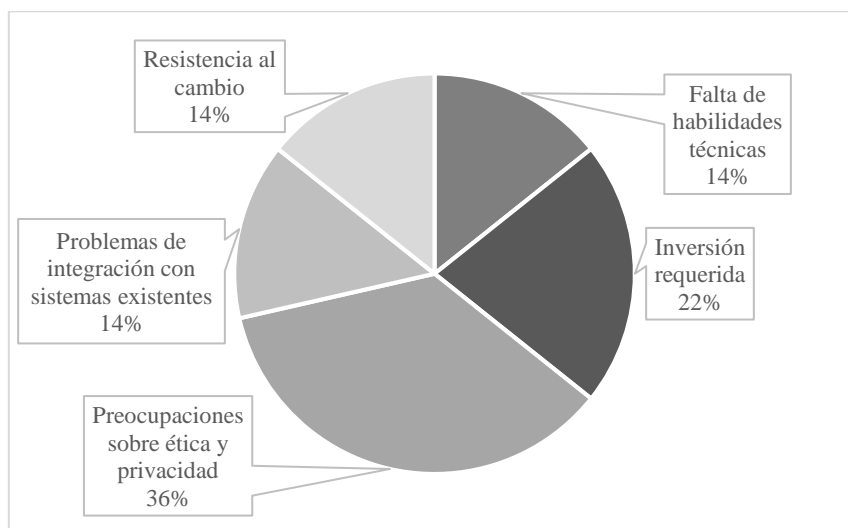
Por otra parte, el 86 % de estas empresas considera que la IA ha mejorado la eficiencia del área de RRHH. De estas, la mitad considera que ha mejorado de manera significativa, mientras que la segunda mitad que ha mejorado, pero de manera moderada. Esto indica un impacto sustancial de la IA en la mejora de los procesos y la gestión de RRHH.

Además, el hecho de que el 86 % de estas empresas perciban una mejora en la eficiencia del área de RRHH sugiere que la integración de IA está cumpliendo su propósito.

Por otro lado, el hecho de que el 43 % reporte mejoras moderadas sugiere que, si bien la IA está generando mejoras, estas pueden ser más graduales o específicas en ciertos aspectos.

A su vez, las empresas han enfrentado desafíos en la implementación de IA, incluyendo las preocupaciones por la ética y privacidad de los datos (36 %), inversión requerida (21 %), y en la misma medida (14 %) la falta de habilidades técnicas, problemas de integración con sistemas existentes y la resistencia al cambio.

Gráfico 5. Principales desafíos en la integración de inteligencia artificial



Fuente: elaboración propia (2024)

En cuanto a las preocupaciones éticas y de privacidad (36 %), analizamos que es un desafío significativo, ya que implica garantizar que el uso de IA cumpla con estándares éticos y legales en términos de privacidad de los datos. En este sentido, las empresas deben asegurarse de que los datos de los colaboradores y clientes estén protegidos y se utilicen de manera ética en todas las aplicaciones de IA.

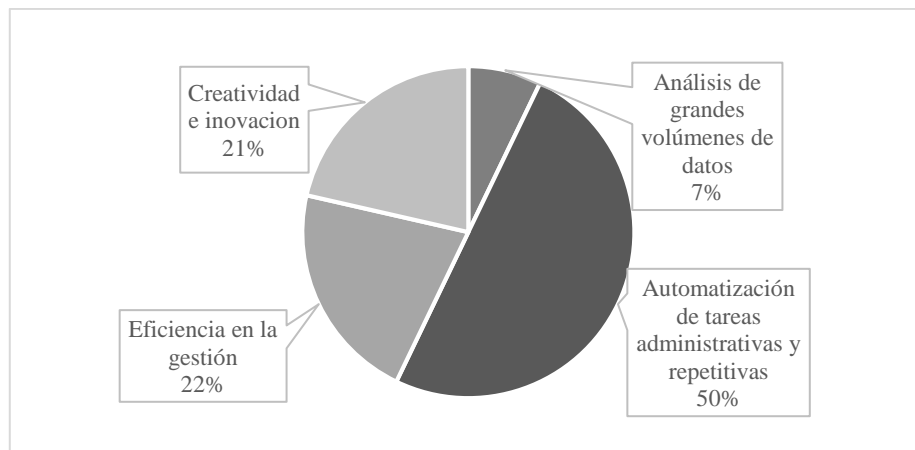
En cuanto a las consideraciones sobre ética y privacidad relacionadas con el uso de IA, el 50 % de las empresas que utilizan IA no están abordando estas cuestiones, el 36 % cuentan con políticas establecidas al respecto, y el 14 % restante están trabajando en el desarrollo de políticas.

Si bien estas preocupaciones son significativas, hasta ahora no se están abordando de manera amplia en muchas empresas. Solo un poco más de un tercio tiene políticas establecidas al respecto, y una proporción mucho menor está trabajando en su desarrollo. Esto destaca la necesidad de una mayor atención y acción por parte de las organizaciones para abordar estas preocupaciones éticas y de privacidad en el contexto de la integración de IA en RRHH.

De todas formas, a pesar de estos desafíos, las empresas han experimentado varios beneficios al implementar soluciones de IA. El 50 % considera como principal beneficio la automatización de tareas administrativas y repetitivas, el 21 % menciona la eficiencia en la gestión, y el 7% el análisis de grandes volúmenes de datos. El 21 % restante seleccionaron la opción «Otros» y

coinciden en que la IA permite estimular la creatividad, la innovación y nuevas formas de elaborar contenidos.

Gráfico 6. Principales oportunidades y beneficios en la integración de inteligencia artificial



Fuente: elaboración propia (2024)

A pesar de los desafíos enfrentados por las empresas en la implementación de IA, los beneficios obtenidos son diversos. La automatización de tareas administrativas y repetitivas es el principal beneficio reportado, lo que sugiere un aumento en la eficiencia operativa y una reducción en el tiempo dedicado a actividades repetitivas y rutinarias. Además, la eficiencia en la gestión es otro beneficio destacado, lo que indica, que la IA ha permitido a las empresas tomar decisiones más precisas y fundamentadas en datos. A pesar de los obstáculos iniciales, los beneficios observados respaldan la tendencia hacia una mayor adopción futura de IA en la gestión de personas, con un enfoque en mejorar la eficiencia y la capacidad de análisis de las organizaciones.

En cuanto a la preparación y aceptación de los profesionales de RRHH ante la integración de IA, el 50 % considera que están poco preparados pero aceptantes, el 29 % preparados pero no completamente aceptantes, el 21 % muy preparados y aceptantes. Estas cifras sugieren la necesidad de programas de capacitación y estrategias de cambio organizacional para abordar las preocupaciones y maximizar el potencial de la IA en el ámbito de RRHH.

En términos del proceso de toma de decisiones con la incorporación de herramientas de IA, el 36 % identifica que ha mejorado la precisión, el 29 % considera que se ha vuelto más eficiente,

en la misma proporción (29 %) que no ha cambiado significativamente, y solo una empresa (7 %) no está segura.

La integración de herramientas de IA en el proceso de toma de decisiones ha generado resultados variados según las respuestas de las empresas encuestadas. Si bien un tercio de ellas identifica una mejora en la precisión, un 29 % destaca una mejora en la eficiencia. Sin embargo, un porcentaje idéntico (29 %) no percibe cambios significativos. Esto sugiere que la efectividad de la IA en la toma de decisiones puede variar según la aplicación específica y la forma en que se implementa dentro de cada organización.

En relación con la confianza sobre las recomendaciones generadas por los sistemas de IA en el ámbito de gestión de RRHH, el 57 % confía en gran medida y el 43 % moderadamente. Esto sugiere que existe una confianza considerable en la capacidad de la IA para proporcionar sugerencias útiles en el ámbito de la gestión de RRHH, aunque también hay cierto grado de cautela o moderación en esta confianza.

En términos de impacto en la gestión del engagement de los colaboradores, el 64 % considera que ha mejorado de manera moderada y el 36 % percibe que no ha tenido ningún impacto.

Del total de empresas encuestadas, el 86 % se encuentra satisfecho con las soluciones de IA implementadas. Correlacionando los datos con los niveles de satisfacción en cuanto a la implementación de IA en la gestión de RRHH, un 14 % de empresas coinciden con altos niveles de satisfacción, especialmente en lo que respecta al aumento de compromiso en las personas.

En general, los resultados indican que, si bien el uso actual de IA en la gestión de la experiencia del colaborador puede ser limitado, existe un claro impulso hacia su adopción futura, con un enfoque particular en procesos críticos como reclutamiento, selección y desarrollo. A pesar de los desafíos, las empresas han experimentado beneficios significativos, lo que respalda la tendencia hacia una mayor integración de IA en la gestión de personas.

Del análisis de datos recopilados, podemos concluir que la integración de IA en la gestión de RRHH ofrece grandes oportunidades para mejorar la eficiencia y la gestión de la experiencia de los colaboradores, pero también plantea desafíos que deben ser abordados cuidadosamente para garantizar su éxito a largo plazo.

Tabla 13. Herramientas de inteligencia artificial recabadas del cuestionario.

Herramientas	Funcionalidades
Power BI	Análisis de datos. Ofrece visualizaciones interactivas y <i>dashboards</i> dinámicos que se actualizan automáticamente. Facilita el análisis rápido de tendencias y patrones. Permite configurar actualizaciones automáticas, alertas basadas en datos y realizar análisis predictivos.
ChatGPT	Ayuda en la planificación de capacitaciones diseñando programas con contenidos y cronogramas, proporciona conceptos y marcos teóricos para fundamentar proyectos de trabajo, y ofrece nuevos puntos de vista para resolver problemas de gestión. Además, suministra estrategias para la resolución de conflictos, asiste en la formulación de <i>feedback</i> constructivo, redacta perfiles de cargo detallados y crea anuncios de empleo atractivos. También realiza traducciones precisas de documentos y sugiere formas creativas de comunicar ideas y mensajes.
Evaluar	Ofrece análisis detallados de perfiles de candidatos, identifica competencias clave y comportamientos, y proporciona informes personalizados que ayudan a los reclutadores a tomar decisiones informadas. Facilita la comparación entre candidatos y genera recomendaciones basadas en los datos recopilados.
Teamtaylor	Permite gestionar todo el proceso de contratación, desde la publicación de ofertas de empleo hasta la incorporación de nuevos colaboradores. Sus principales funcionalidades incluyen la creación de páginas de carrera personalizadas, gestión de candidatos, automatización de tareas repetitivas, y análisis de datos.
Chatbot para autogestión de colaboradores	Facilita la autogestión de tareas como la carga de ausencias, marcado de horas extra, gestión de capacitaciones, entre otras. Proporciona información personalizada, responde preguntas frecuentes y facilita la comunicación entre el equipo de RRHH y los colaboradores.
Software de gestión internos	Portal de comunicación, desempeño, compensaciones y beneficios. Automatización de correos electrónicos; programación de entrevistas; automatización de la generación de contratos; personalización de los planes de formación, entre otros.

Fuente: elaboración propia (2024)

CAPÍTULO 6

6. Limitaciones, conclusiones y recomendaciones: reflexiones sobre la integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador

6.1 Limitaciones e investigaciones futuras

En este apartado, consideramos que es muy importante delinear las áreas que aún requieren exploración en futuras investigaciones en el campo de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

Una vez que el nivel de integración de IA en RRHH sea mayor, sugerimos realizar una nueva recolección de datos, abarcando una muestra más amplia y diversa de empresas. Esto permitirá obtener una comprensión más profunda de cómo la IA se está integrando en las diferentes etapas del *employee journey*.

Asimismo, acompañando el progreso normativo en dicho campo, consideramos fundamental realizar investigaciones específicas sobre cuestiones éticas y de privacidad relacionadas con la integración de IA en RRHH. En este sentido, se necesita explorar en profundidad cómo abordar de manera efectiva estos desafíos éticos y garantizar que la implementación se realice de manera ética y responsable.

Por último, se debe explorar aspectos vinculados al bienestar de los colaboradores, la percepción de estos respecto a la IA y a su nivel de aceptación. A medida que dicha herramienta continúe siendo adoptada en el ámbito de RRHH, investigaciones futuras pueden profundizar en estos temas para ofrecer una comprensión más completa de los beneficios, desafíos y mejores prácticas.

6.2 Elaboración de conclusiones

A través de un análisis detallado de la literatura existente, entrevistas en profundidad con profesionales y/o referentes del área y un cuestionario enviado a una de las principales comunidades de profesionales de RRHH de nuestro país, obtuvimos una serie de datos que nos

permitieron avanzar en nuestro trabajo de investigación y elaborar las siguientes conclusiones:

Sobre el objetivo general: “*Explorar las oportunidades y los desafíos de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador*”, concluimos que:

1. En primer lugar, basándonos en los resultados obtenidos a través de nuestras técnicas de recogida de información llegamos a la conclusión de que la integración de IA conlleva oportunidades y beneficios significativos para la gestión de la experiencia del colaborador. Entre ellos se destacan la mejora en la eficiencia en términos de optimización de tiempo y recursos, el aumento de la productividad, la mejora en la gestión de la experiencia del colaborador, la automatización de tareas repetitivas y rutinarias, la mejora en la comunicación y el impacto positivo en la toma de decisiones. A su vez, estos resultados coinciden con las oportunidades relevadas en la literatura existente.

En segundo lugar, más allá de lo mencionado anteriormente, es importante reconocer los desafíos inherentes que acompañan a esta adopción. En este sentido, debemos destacar las dificultades en la integración tecnológica, la falta de conocimiento, la necesidad de sensibilización y capacitación, la inversión necesaria, la transformación cultural requerida, la resistencia al cambio y las consideraciones respecto a la ética y privacidad. Estos desafíos emergen como preocupaciones fundamentales que requieren de la atención de los profesionales y/o referentes del área que deseen integrar esta herramienta. Consideramos esencial encontrar un equilibrio entre aprovechar las ventajas de la IA y abordar de manera efectiva estos desafíos para garantizar la implementación exitosa de esta tecnología en la gestión de la experiencia del colaborador.

2. Como mencionamos en la conclusión anterior, la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador plantea desafíos éticos y de privacidad que deben ser abordados cuidadosamente. Desde el punto de vista ético, consideramos que es crucial garantizar la equidad, la transparencia y la responsabilidad en el uso de IA. A su vez, en términos de privacidad, entendemos que es fundamental limitar la recopilación de datos, garantizar la seguridad y llevar a cabo un monitoreo continuo para abordar cualquier inconveniente al respecto. Del análisis de las entrevistas realizadas, podemos concluir que, en la actualidad, si bien se percibe una importante preocupación por estas consideraciones, no están siendo gestionadas correctamente, ya que la mayoría no cuenta con políticas definidas al respecto. Para profundizar en este punto, nos referimos

a los resultados obtenidos del cuestionario, donde surge como principal preocupación a la hora de implementar IA. Además, se observó que el 50 % de las empresas que están implementando este tipo de soluciones no están abordando este punto fundamental.

3. Dada la relevancia brindada en nuestro trabajo de investigación a la utilización de IA para la toma de decisiones, concluimos que dicha herramienta representa una evolución significativa en la forma en que las empresas pueden analizar los datos y aplicarlos en sus estrategias de RRHH. La IA ofrece la capacidad de procesar grandes volúmenes de información de manera rápida y precisa, proporcionando conocimientos valiosos para los líderes del área. Al combinar las fortalezas analíticas de la IA con las habilidades humanas, y a través de una integración reflexiva en los procesos existentes, se maximizan los beneficios de esta tecnología emergente para tomar decisiones más informadas y estratégicas. Esto, a su vez, mejora la eficiencia y la efectividad de las decisiones relacionadas con la gestión de la experiencia del colaborador. Por lo tanto, es fundamental que los equipos de RRHH cuenten con sólidas habilidades en gestión de datos para analizarlos y contribuir eficazmente a la toma de decisiones.
4. La transformación cultural es fundamental para la adopción efectiva de IA en la gestión de la experiencia del colaborador. Este cambio no solo implica la incorporación de nuevas tecnologías, sino una redefinición profunda de la estructura, cultura y liderazgo organizacional. La resistencia al cambio por parte de los colaboradores, especialmente aquellos preocupados por la automatización y sus riesgos, subraya la necesidad de cultivar una cultura que valore la innovación, la creatividad, la colaboración y la disposición a asumir riesgos. En este sentido, una cultura que fomente la creatividad sin límites es esencial para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la IA. Por otro lado, la gestión del cambio y el fortalecimiento de la cultura organizacional son cruciales para el éxito en la integración de IA, permitiendo así que las organizaciones se adapten a un entorno empresarial en constante evolución y maximicen su potencial innovador.
5. Luego de la revisión de la literatura científica y de las entrevistas realizada, concluimos que la adopción de IA en la gestión de RRHH es una tendencia que está cobrando gran relevancia. En este sentido, las organizaciones podrían quedarse atrás si no integran IA en los próximos años. Esto subraya la importancia de incorporar tecnologías emergentes como la IA para mantenerse competitivos en un mercado laboral en constante evolución. Por lo tanto, consideramos que el futuro de la gestión de RRHH dependerá

significativamente de la capacidad de las empresas para implementar efectivamente estas tecnologías, adaptándose a los cambios y enfrentando los desafíos asociados con esta transición tecnológica.

6. En relación a lo identificado en la literatura científica sobre el miedo de que la IA pueda reemplazar los puestos de trabajo existentes, concluimos que si bien dicha herramienta puede asumir ciertos comportamientos humanos, no puede sustituirlos por completo. Aunque mejora la capacidad de los equipos de RRHH, estos profesionales siguen siendo responsables de tomar decisiones y supervisar las acciones de la IA. Por tanto, el desafío consiste en integrar la revisión y validación de las decisiones algorítmicas en los procesos de trabajo, garantizando que la toma de decisiones continúe en manos de los profesionales capacitados en el área. En este sentido, siempre se requerirá empatía e inteligencia emocional para tomar decisiones efectivas, por lo tanto, consideramos que los equipos de RRHH son esenciales para establecer relaciones con los colaboradores, evaluar su potencial más allá de sus habilidades y evaluar su ajuste cultural.

Sobre el objetivo específico n° 1: “*Establecer en base al análisis bibliográfico el concepto de inteligencia artificial, su evolución y clasificación.*” y el objetivo n° 2: “*Describir en base al análisis bibliográfico las aplicaciones de inteligencia artificial en cada etapa del employee journey.*” consideramos que fueron abordados de manera detallada a través del relevamiento de la literatura científica.

Sobre el objetivo específico n° 3: “*Identificar en base a una serie de entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional de informantes calificados y profesionales de RRHH de empresas con presencia en Uruguay y Argentina, sus percepciones, opiniones, conocimientos e inquietudes con el fin de realizar un diagnóstico situacional actual en relación a los desafíos y oportunidades de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.*” concluimos que:

1. En base a la poca cantidad de empresas que se encuentran integrando IA en las diferentes etapas del *employee journey*, se evidencia que, en el panorama actual, las empresas consideradas *heavy users* son una rareza. En su lugar, la mayoría de las organizaciones se encuentran en las primeras etapas de integración de esta tecnología, integrando pocas herramientas de IA y en procesos clave como la atracción y selección. En este sentido, a través de las percepciones recabadas de las entrevistas, identificamos posibles barreras y obstáculos que las empresas podrían estar enfrentando respecto a la decisión de integrar IA. En base a esto, desarrollamos una serie de hipótesis relacionadas a la falta

de conocimiento y capacitación, lo cual frena su adopción. Además, la cultura organizacional, especialmente en empresas más tradicionales, puede presentar cierta resistencia al cambio y preferencia por mantener formas de trabajo ya establecidas. Por otro lado, las limitaciones en recursos financieros y tecnológicos, especialmente en pequeñas y medianas empresas, dificultan la integración, ya que la inversión inicial requerida puede percibirse como prohibitiva. Asimismo, existen preocupaciones legítimas sobre la privacidad de los datos y la ética en el uso de IA en la gestión de RRHH tal como mencionamos anteriormente.

2. Se destaca una percepción positiva sobre la contribución de la IA en la gestión de la experiencia del colaborador. Esto fue un aspecto mencionado en todas las entrevistas realizadas, sin importar el nivel de madurez en la implementación o los procesos específicos en los que están integrando esta tecnología.
3. Destacamos de nuestro trabajo de investigación que existe un interés significativo por parte de un porcentaje importante de empresas encuestadas en integrar IA en sus procesos (76 %). A su vez, la mayoría de las empresas entrevistadas, está considerando continuar la integración de IA en otras áreas/procesos. Entendemos que este interés podría reflejar una creciente conciencia sobre el potencial de la IA para transformar la gestión de RRHH y mejorar la eficiencia y efectividad en diversas áreas. No obstante, aún queda un largo camino por recorrer en términos de adopción y aplicación efectiva de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.
4. Otra percepción recabada fue la falta de conocimiento sobre el tema de IA, la cual indica una necesidad urgente de aumentar la formación y capacitación en este campo, no solo para los profesionales de RRHH, sino también para todos los colaboradores de la organización. Este hallazgo revela un vacío de conocimiento que, a nuestro entender, podría obstaculizar el progreso hacia la integración efectiva de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.
5. Por último, el uso predominante de ChatGPT se posiciona como la herramienta más utilizada en la actualidad. A través de la revisión de la literatura científica y de nuestro trabajo de campo, hemos identificado que dicha herramienta se destaca por su versatilidad y capacidad para abordar una variedad de necesidades en RRHH. Desde responder consultas frecuentes, facilitar procesos de reclutamiento y comunicación interna, hasta evolucionar hacia un asistente especializado en revisar y proponer prácticas innovadoras para implementar en los diversos procesos de RRHH, actuando

como una fuente de inspiración para estimular la creatividad. No obstante, la popularidad de dicha herramienta ha llevado a que muchos profesionales y/o referentes del área lo consideren como una forma de integrar IA en sus procesos. En este sentido, consideramos que su uso no necesariamente constituye una integración completa de IA, sino más bien una aproximación a su utilización.

En cuanto al objetivo específico nº 4 “*Abordar en base a una serie de entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional de informantes calificados y profesionales de RRHH de empresas con presencia en Uruguay y Argentina, las implicancias de la IA en la gestión del engagement.*” concluimos que:

1. En base a nuestro trabajo de investigación, identificamos que la IA ofrece herramientas predictivas que pueden identificar factores influyentes en el *engagement* y pronosticar tendencias futuras. Mediante modelos predictivos, las organizaciones pueden detectar colaboradores en riesgo de pérdida de compromiso y aplicar intervenciones preventivas. Más allá de todas las técnicas mencionadas en el marco teórico, identificamos una tendencia en la utilización de chatbots y asistentes virtuales.
2. Si bien la literatura científica respalda los beneficios de la integración de IA en la gestión del *engagement*, los resultados de nuestra investigación sugieren que, en la práctica, existe un bajo grado de avance en la adopción de estas herramientas, a excepción de los chatbots y asistentes virtuales mencionados anteriormente. Este dato resalta la necesidad de un mayor impulso en la adopción de IA y sugiere áreas de oportunidad para la gestión de la experiencia del colaborador.

Por último, en relación al objetivo nº 5 “*Explorar las acciones necesarias para una correcta implementación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.*”, concluimos que:

1. La mayoría de las empresas investigadas no cuenta con un plan estructurado de implementación de IA en RRHH. En este contexto consideramos que la falta de planificación puede limitar la eficacia y eficiencia de la integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador. Sin una hoja de ruta clara, las organizaciones corren el riesgo de enfrentar obstáculos imprevistos, como la falta de alineación entre las diferentes áreas de la empresa, la falta de capacitación de los colaboradores, la resistencia al cambio y la incapacidad para aprovechar al máximo el potencial de la IA en la mejora de la gestión de la experiencia del colaborador. Con el fin de abordar esta situación, hemos diseñado un *journey* como marco general que las empresas pueden

utilizar como guía para alcanzar un estado de madurez adecuado en la implementación de IA en RRHH.

2. Tal como mencionamos anteriormente, la falta de políticas definidas para abordar las preocupaciones éticas y de privacidad es alarmante. En un entorno en el que la protección de datos y la ética en el uso de la tecnología son temas cada vez más relevantes, la ausencia de políticas claras sobre estos aspectos expone a las empresas a riesgos importantes. Por lo tanto, entendemos que es fundamental que las empresas desarrollen y apliquen políticas sólidas en torno a estos temas para garantizar la transparencia y la confianza en el uso de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.
3. La falta de comprensión sobre cómo aprovechar plenamente el potencial de la IA podría estar limitando las oportunidades de mejora en la gestión de la experiencia del colaborador. Por lo tanto, consideramos que una de las acciones necesarias es la implementación de programas de formación que proporcionen a los profesionales de RRHH los conocimientos y las habilidades necesarios para entender, evaluar y aprovechar las soluciones de IA de manera efectiva en sus organizaciones. Esto no solo mejorará la preparación de los equipos de RRHH para enfrentar los desafíos asociados, sino que también impulsará la mejora en la gestión del área.

A su vez, entendemos necesaria la formación de los colaboradores, a los efectos de facilitar una integración efectiva y mitigar una posible resistencia al cambio.

Para finalizar nuestro trabajo de investigación, consideramos relevante destacar nuestra contribución al conocimiento y cuestionamiento de la integración de IA, proporcionando información que permite dar a conocer las oportunidades y los desafíos que dicha herramienta brinda para la gestión de la experiencia del colaborador. Aspiramos a contribuir a mejorar los niveles de credibilidad y a promover una mayor adopción de IA en nuestra área, permitiendo así aprovechar plenamente sus beneficios potenciales en el entorno laboral.

6.3 Recomendaciones prácticas para una integración adecuada de inteligencia artificial

En el presente apartado consideramos pertinente incorporar recomendaciones prácticas para no solo contribuir al conocimiento académico, sino que también ofrecer una orientación valiosa a

los profesionales de RRHH que buscan integrar IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

- Entender las necesidades específicas: antes de integrar IA, es importante comprender las necesidades y desafíos específicos de la organización en términos de gestión de la experiencia del colaborador. Esto ayudará a determinar qué soluciones de IA serán más beneficiosas.

Para ello, sugerimos identificar un referente por cada área de la empresa, a los efectos de facilitar el intercambio de información respecto a los problemas existentes. Por ejemplo: el exceso de tiempo dedicado a tareas administrativas y rutinarias, como la gestión del correo electrónico.

- Formación y capacitación: proporcionar formación y capacitación adecuadas a los profesionales de RRHH sobre los conceptos básicos de IA y cómo puede aplicarse en la gestión de la experiencia del colaborador. Esto ayudará a garantizar una comprensión adecuada y un uso efectivo de la tecnología.

En este sentido, sugerimos identificar las necesidades de formación a través de una evaluación de las habilidades y conocimientos existentes en el equipo. Este proceso permitirá definir áreas específicas que requieran desarrollo. Una vez completada esta evaluación, se debe diseñar un plan de formación personalizado que se adapte a las necesidades identificadas. Este plan puede incluir una variedad de métodos de capacitación, como cursos presenciales/virtuales, seminarios, y materiales de lectura, entre otros.

- Habilitar espacios de intercambio para concientizar y aumentar el conocimiento sobre los beneficios y oportunidades que ofrece la IA en el ámbito de RRHH, al mismo tiempo que se abordan los desafíos relacionados.

Esto puede realizarse mediante la organización de talleres y seminarios interactivos. En estas instancias, pueden abordarse las ventajas como la automatización de tareas repetitivas y la mejora en la selección de personal, así como los desafíos éticos, incluyendo la mitigación de sesgos y la protección de la privacidad de los datos. La combinación de presentaciones de expertos, debates abiertos y actividades prácticas permitirá comprender mejor cómo integrar IA de manera efectiva y ética en sus procesos.

- Perseguir un enfoque integral y colaborativo que involucre a diversos actores dentro de la organización, desde líderes hasta profesionales de RRHH, del área legal y tecnología de la información. Solo mediante un esfuerzo conjunto y coordinado será posible superar los

desafíos y avanzar hacia una integración exitosa de IA en la gestión de la experiencia del colaborador en las empresas. Para lograrlo, es esencial conformar un equipo multidisciplinario que cuente con representantes clave de estas áreas. Este equipo trabajará en estrecha colaboración para establecer políticas éticas y evaluar diversas herramientas y plataformas de IA disponibles en el mercado.

- Identificar y desarrollar personas con habilidades clave como la creatividad, la curiosidad, la tolerancia a la frustración, el interés por asumir retos y la automotivación. Estas cualidades son fundamentales para impulsar la innovación y el éxito en proyectos de IA. Fomentar el desarrollo de estas habilidades no solo fortalece el equipo, sino que también contribuye a diseñar planes de implementación efectivos, promoviendo la excelencia y el crecimiento profesional en un campo tecnológico en constante evolución.

En este contexto, recomendamos diseñar programas de desarrollo profesional, incluyendo modelos específicos de habilidades clave para la integración de IA, incluyendo actividades prácticas que fomenten el desarrollo y la aplicación de estas habilidades. A su vez, se pueden establecer programas de mentoría y *coaching*, para que profesionales con experiencia en integración de IA puedan guiar y apoyar a los colaboradores en el desarrollo de las mismas.

- Evaluación de herramientas de IA: investigar y evaluar diferentes herramientas y plataformas de IA disponibles en el mercado para determinar cuáles son las más adecuadas para las necesidades de la organización. En este sentido es importante considerar factores como la facilidad de uso, la integración con sistemas existentes y el soporte técnico. En cuanto a la inversión inicial requerida, si bien puede ser percibida como prohibitiva, gracias a las experiencias relevadas de nuestras entrevistas, existen herramientas de IA que requieren una inversión muy baja, e incluso nula. Por lo tanto, sugerimos no descartar la posibilidad de implementar IA únicamente por razones de presupuesto. En relación a lo anteriormente expuesto, a partir de nuestro trabajo de campo y un relevamiento de las herramientas disponibles en el mercado, elaboramos un listado con diversas plataformas y/o sistemas de IA para cada una de las etapas del *employee journey* (ver anexo 5), sin embargo, es importante destacar que los resultados y la confiabilidad de las mismas no está garantizada.
- Pilotos y pruebas: antes de implementar IA, recomendamos realizar pruebas piloto para evaluar el rendimiento de la herramienta y realizar ajustes según sea necesario antes de una implementación formal.

Estas pruebas se pueden llevar a cabo seleccionando un área o equipo de trabajo específico para

gestionar riesgos a menor escala. Esto permite identificar problemas técnicos y operativos, así como obtener retroalimentación de los colaboradores. Además, sirve como un caso de éxito para demostrar el valor e impacto de la solución, facilitando una implementación más rápida y eficaz a nivel empresarial.

- **Transparencia y comunicación:** comunicar claramente a los colaboradores sobre la integración de IA en los procesos de RRHH y cómo se utilizará la tecnología para mejorar su experiencia. En este punto es importante abordar cualquier preocupación sobre la privacidad y la ética de manera transparente y proactiva.

Un ejemplo práctico puede ser la implementación de un chatbot para mejorar la gestión de la experiencia del colaborador. La empresa deberá informar a las personas sobre la nueva herramienta a través de sus canales de comunicación ya existentes y, a su vez, puede desarrollar reuniones para explicar la utilidad de cómo el chatbot responderá preguntas frecuentes. Asimismo, es importante que se genere un espacio de intercambio para evacuar dudas sobre el uso de los datos e informar el modo en que los mismos serán manejados de acuerdo con las políticas de privacidad de la empresa.

- **Mantener un equilibrio entre la IA y la interacción humana:** aunque la IA puede mejorar la eficiencia y la automatización en la gestión de la experiencia del colaborador, es importante mantener un equilibrio entre la tecnología y la interacción humana. No se debe perder de vista que el centro de las organizaciones son las personas y que el equipo de RRHH debe trabajar para que los colaboradores se sientan apoyados y valorados a través de una comunicación personalizada y un enfoque centrado en cada uno de ellos. Asimismo, destacamos la importancia de la interacción humana con el fin de supervisar y validar la producción de la IA. Por ejemplo, al evaluar candidatos para un puesto, dicha tecnología puede proporcionar datos, pero los profesionales de RRHH deben tomar la decisión final basada en su experiencia y juicio.
- **Evaluación continua:** definir métricas e indicadores específicos para medir el progreso y los resultados esperados en las distintas etapas de la implementación. Estos indicadores proporcionarán una visión clara y objetiva del avance del proyecto y permitirán una evaluación precisa de su efectividad y el logro de los objetivos establecidos. Al definir métricas relevantes en cada fase, se facilita la identificación de áreas de mejora, se optimiza la toma de decisiones basada en datos y se asegura un seguimiento continuo del rendimiento para garantizar el éxito en la implementación de IA. Por ejemplo, en las instancias de formación, se podría medir la tasa de participación, considerándola como el porcentaje de

colaboradores que completan el programa de capacitación, con el fin de asegurar una alta participación para maximizar el alcance del conocimiento sobre IA.

Asimismo, una vez implementada dicha tecnología, consideramos relevante definir indicadores a los efectos de medir el éxito de su adopción.

En primer lugar, se podría medir la tasa de adopción de IA, considerandola como el porcentaje de colaboradores que utilizan activamente las herramientas de dicha tecnología en su trabajo diario. Ejemplo: el 80 % de los gerentes de RRHH utilizan regularmente el sistema de IA para la selección de candidatos.

En segundo lugar, el tiempo promedio que lleva completar tareas o procesos utilizando IA en comparación con los métodos tradicionales. Ejemplo: el tiempo promedio para completar una revisión de desempeño se reduce en un 50 % gracias a la automatización.

Por último, recomendamos medir el porcentaje de colaboradores que consideran sentirse satisfechos o comprometidos con el uso de herramientas de IA en su trabajo. Ejemplo: el 85 % de los empleados encuestados informan que la implementación de IA ha mejorado su experiencia laboral y su eficacia en el desempeño de sus funciones.

- Promover una cultura organizacional que fomente la innovación y el cambio, y que esté abierta a la adopción de nuevas tecnologías.

Si bien a lo largo de nuestro trabajo y de las presentes recomendaciones hemos abordado alguno de estos puntos, para promover la cultura organizacional requerida, sugerimos los siguientes pasos:

- Evaluación y planificación: en primer lugar, recomendamos realizar un diagnóstico cultural de la empresa para entender la actitud hacia la innovación y la tecnología. Una vez realizada dicha evaluación, consideramos fundamental definir objetivos claros para la integración de la misma y el cambio cultural requerido.
- Comunicación transparente: en segundo lugar, destacamos la importancia de explicar los motivos y beneficios de la integración de IA de manera clara a todos los niveles de la organización. Para esto, es crucial utilizar múltiples canales de comunicación y organizar instancias informativas.
- Capacitación y desarrollo: en tercer lugar, recomendamos diseñar programas de capacitación específicos sobre IA e implementar actividades prácticas.
- Ajuste de procesos: en cuarto lugar, consideramos relevante documentar los nuevos

procedimientos, establecer indicadores y ajustar la estrategia definida en base a los resultados.

- Liderazgo y compromiso: por último, pero no menos importante, es esencial asegurar el apoyo visible de la alta dirección y empoderar a los colaboradores para que se animen a adoptar dicha tecnología.

Consideramos que estos pasos podrían ayudar a crear un entorno organizacional receptivo a la adopción de IA, fomentando la innovación y el cambio continuo.

6.3.1 Journey de integración de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador: una recomendación práctica para la transformación digital

Consideramos que la inclusión de este *journey* como recomendación práctica en nuestro trabajo de investigación proporcionará a las empresas una guía práctica y detallada sobre los pasos que deben seguir para implementar IA en la gestión de la experiencia del colaborador. Entendemos que es una herramienta valiosa para llevar a cabo la integración de manera efectiva y que les proporcionará a las empresas una hoja de ruta clara y detallada para facilitar la transición hacia la adopción de IA, reduciendo la incertidumbre y los riesgos asociados a la implementación de nuevas tecnologías.

Aunque consideramos que abarca todas las etapas clave del proceso de implementación de IA, (desde la evaluación de necesidades hasta la capacitación continua y el desarrollo profesional), es importante tener en cuenta que se presenta como un marco general. Por lo tanto, sugerimos que este *journey* se adapte según las necesidades específicas y el contexto de cada organización. Esto permitirá a las empresas personalizar el proceso de implementación de acuerdo con sus recursos, objetivos y desafíos particulares.

Para ser usuarios de la tecnología que estamos investigando, decidimos elaborar un *journey* utilizando el ChatGPT (OpenAI, 2024). A través del siguiente prompt «*diseñar un journey para la integración eficiente de la inteligencia artificial en RRHH*», obtuvimos una serie de resultados que luego revisamos y ajustamos integrando análisis de los comentarios surgidos durante las entrevistas, cuestionario y relevamiento de la literatura. Esto nos permitió no solo experimentar directamente con la tecnología que estamos estudiando, sino también utilizarla de manera

efectiva para realizar una guía que consideramos apropiada para la implementación de IA.

1. Evaluación de necesidades y objetivos

- Identificar problemas y oportunidades: analizar los procesos actuales de RRHH con el fin de identificar áreas de mejora.
- Definir objetivos específicos: definir las expectativas en relación con la integración de IA (por ejemplo, disminuir el tiempo del proceso de selección, aumentar el nivel de *engagement* de los colaboradores, entre otros).

2. Investigación y selección de soluciones de inteligencia artificial

- Explorar soluciones de IA disponibles: investigar las herramientas y soluciones de IA que se adapten a las necesidades específicas de cada organización.
- Evaluación de proveedores: considerar la reputación, el soporte y la compatibilidad de las soluciones con tus sistemas existentes.

3. Planificación estratégica

- Desarrollar un plan de implementación: definir los pasos, los plazos y los recursos necesarios para cada una de las etapas.
- Análisis de riesgos: evaluar cómo la integración de IA afectará a los procesos y a los colaboradores con el fin de planificar cómo evitar posibles riesgos.

4. Capacitación y desarrollo

- Capacitación del equipo de RRHH: con el fin de asegurar que todos los integrantes del equipo sepan cómo utilizar las nuevas herramientas y cómo se integran en sus flujos de trabajo.
- Capacitación de todos los integrantes de la organización: para acompañar la transformación digital de la compañía.
- Desarrollo y personalización: adaptar las soluciones de IA a las necesidades específicas, lo que puede incluir la personalización de algoritmos o interfaces.

5. Implementación y pruebas

- Experiencia piloto: es recomendable comenzar con una implementación a pequeña escala para probar la nueva herramienta de IA y ajustarla según sea necesario.
- Recopilación de *feedback*: obtener retroalimentación de los usuarios para identificar problemas y oportunidades de mejora.

6. Lanzamiento

- Lanzamiento: integrar el uso de la solución de IA a través de toda la organización.
- Documentación y soporte: proporcionar documentación completa y opciones de soporte para facilitar la transición.

7. Monitoreo y optimización

- Evaluación continua: monitorear el rendimiento de las herramientas de IA y su aplicación en los procesos de RRHH.
- Ajustes y mejoras: basándose en los resultados obtenidos y el *feedback*, es importante realizar ajustes para optimizar el rendimiento y la eficacia.

8. Capacitación continua y desarrollo profesional

- Formación continua: ofrecer oportunidades de formación permanente y continua para el equipo de RRHH sobre las últimas tendencias y herramientas de IA.
- Alineación de la IA con los objetivos organizacionales: mantener la estrategia de IA de RRHH alineada con los objetivos organizacionales y las innovaciones tecnológicas.

En líneas generales, consideramos que la clave del éxito radica en la planificación cuidadosa, la participación del equipo y la adaptabilidad a lo largo del proceso.

Bibliografía

- Albassam, W. A. (2023). The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 1-25.
- Alcoba, J., Mora, L., Barroeta, D., Forés, S., Vázquez, Á., Monserrate, C., ... y Serrano, J. (2022). *Cómo construir la Experiencia de Empleado*. Lid Editorial.
- Bajaj, P. y Choudhury, S. (2021). Behavioral mapping in employee engagement using AI. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 30(2), 10790-10799.
- Bankins, S. (2021). El uso ético de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos: un marco para la toma de decisiones. *Ética y Tecnología de la Información*, 23(4), 841-854.
- Beauregard, T. A. y Lesley C. H. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Bellet, C. S., De Neve, J. E. y Ward, G. (2023). Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? *Management Science*, 70(3), 1656-1679.
- Bhatt, P. y Muduli, A. (2023). Inteligencia artificial en el aprendizaje y el desarrollo: una revisión sistemática de la literatura. *Revista europea de formación y desarrollo*, 47(7/8), 677-694.
- Bhave, D. P., Teo, L. H., y Dalal, R. S. (2020). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, 46(1), 127-164.
- Boden, M. A. (2017). *Inteligencia artificial*. Turner.
- Bostrom, N. (2016). *Superinteligencia, caminos, peligros, estrategias*. Teell Editorial.
- Brunetta, H. (29 de mayo de 2023). El impacto de la inteligencia artificial en la experiencia del empleado. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-del-hugo-brunetta/>
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. y Thevisuthan, P. (2022). Inteligencia artificial: desafíos y oportunidades para la gestión de recursos humanos internacional: una agenda de revisión e investigación. *La Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 33(6), 1065-1097.

- Canossa, H. y Peraza, N. (2023). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 302-319.
- Cardona, D. F. (2016). Reseña de documento: La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. *Revista EAN*, 81, 236-241.
- Carino, F. (2023). *¿Qué influye en el compromiso de los empleados?*
<https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/candidatos/influye-compromiso-los-empleados/>
- Cluen. (2024). *Disruptive Tech and Artificial Intelligence's Impact on Executive Search*.
https://www.cluen.com/news/disruptive-tech-and-artificial-intelligences-impact-on-executive-search?utm_medium=paid&utm_source=linkedin&utm_campaign=Sponsored+Update&hsa_grp=122290864&hsa_ad=81490643&hsa_cam=502439341&hsa_acc=502439341&hsa_net=linkedin&hsa_ver=3&li_fat_id=5d367158-1fd2-4855-bf69-d1b6a37f745a
- Code, S. (18 de mayo de 2023). *La evolución de la Inteligencia Artificial: ¿Cómo llegamos a la tecnología de hoy?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-evoluci%C3%B3n-de-inteligencia-artificial-c%C3%B3mo-llegamos-sergie-code/>
- Consejo de la Unión Europea. (2023). *Comunicado de prensa*.
<https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2023/12/09/artificial-intelligence-act-council-and-parliament-strike-a-deal-on-the-first-worldwide-rules-for-ai/>
- Córdova, J. y López, G. (2024). *Técnicas de anonimización y pseudonimización en la protección de datos personales*. *MQRInvestigar*, 8(1), 204-235.
<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.204-235>
- Cortina, A. (2019). Ética de la Inteligencia Artificial. *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, 96, 24-24.
- Corvalán, J. G. (2019). El impacto de la inteligencia artificial en el trabajo. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 10(1), 35-51.
- Cumbreras, M. y López, P. (2021). ¿Es necesario un marco ético para guiar el desarrollo y uso

- de la inteligencia artificial en las organizaciones? *Robótica y la inteligencia artificial en la nueva era de la revolución industrial 4.0*, 449-486.
- Del Toro Reyes, L. y López, J. E. (2023). La inteligencia artificial y la gestión de los recursos humanos. *GADE: Revista Científica*, 3(4), 289-298.
- Deloitte. (2024). *Sobre Tendencias Globales de Capital Humano* https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/consulting/articles/Encuesta_Tendencias_Globales_de_Capital_Humano.html
- Dwivedi, D. N. y Mahanty, G. (2024). Experiencia de los empleados impulsada por IA: estrategias y mejores prácticas. En Dwivedi, D. N. y Mahanty, G. (Ed.), *Explorando la intersección de la IA y la gestión de recursos humanos* (pp. 166-181). IGI Global.
- Ferrante, E. (2021). Inteligencia artificial y sesgos algorítmicos ¿Por qué deberían importarnos?. *Nueva sociedad*, (294), 27-36.
- Ferreira K. (2020). Tipos de Inteligencia Artificial: conoce cuáles existen y cómo usarlos <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-inteligencia-artificial/>
- Forbes Staff. (2023). *Estas son las 10 profesiones digitales con futuro brillante, según estudio. Forbes.* <https://forbes.co/2023/09/24/capital-humano/estas-son-las-10-profesiones-digitales-con-futuro-brillante>
- Foro económico mundial (2023). *Future of jobs report.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Fraj, J. y László, V. (2021). A literature review: Artificial intelligence impact on the recruitment process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 108-119.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report.* <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gamarra G. (2023). *Employee journey: qué es y beneficios [+ Plantilla].* <https://factorialhr.es/blog/employee-journey-plantilla/>
- García, Y. y Fernández, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65.
- Garima, B., Vikram, S., y Vinay, K. (2020). An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. *In 2020 International Conference on Computing*,

- Automation and Knowledge Management (ICCAKM)* (pp. 1-6). IEEE.
- Gartner. (2023). *Top 5 HR Trends and Priorities for 2024*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>.
- Goñi, J. L. (2019). Innovaciones tecnológicas, inteligencia artificial y derechos humanos en el trabajo. *Documentación Laboral*, 2(117), 57-72.
- González, M. (2023). *El futuro de los Recursos Humanos con la Inteligencia Artificial*. <https://openwebinars.net/blog/el-futuro-de-los-recursos-humanos-con-la-inteligencia-artificial/>
- Guaña-Moya, J. y Chipuxi-Fajardo, L. (2023). Impacto de la inteligencia artificial en la ética y la privacidad de los datos. *RECIAMUC*, 7(1), 923-930.
- Guenole, N. y Feinzig, S. (2018). *The business case for AI in HR. Insights and Tips on Getting Started*. IBM Smarter Workforce Institute.
- Guichet, PL, Huang, J., Zhan, C., Millet, A., Kulkarni, K., Chhor, C., ... y Fefferman, N. (2022). Incorporación de una plataforma social de realidad virtual a la temporada de contratación de residencias. *Radiología académica*, 29 (6), 935-942.
- Gupta, V. (2023). Employee Sentiment Analysis: A strategic tool for employee engagement and retention. HRME. <https://hrme.economictimes.indiatimes.com/news/hrtech/employee-sentiment-analysis-a-strategic-tool-for-employee-engagement-and-retention/103826738#:~:text=Sentiment%20analysis%20serves%20as%20a,well%20being%20of%20their%20workforce>
- Howard, T. (2014). Journey mapping: A brief overview. *Communication Design Quarterly Review*, 2(3), 10-13.
- Hueso, L. C. (2017). Big data e inteligencia artificial. Una aproximación a su tratamiento jurídico desde los derechos fundamentales. *Dilemata*, (24), 131-150.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
- Joseph, L. (2023). *El modelo de transición de William Bridges para acompañar el cambio*. Lemon Learning. <https://lemonlearning.com/es/blog/el-modelo-de-transicion-de-william-bridges-para-acompanar-el-cambio>

- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Norma.
- Lara AI. (2023a). *8 tendencias de Recursos Humanos en 2024*. <https://meetlara.ai/blog/tendencias-rrhh-2024/>
- Lara AI. (2023b). *Engagement laboral: Qué es, cómo medirlo y cómo potenciarlo*. <https://meetlara.ai/blog/engagement-laboral/>
- Lara AI (2024a). *Ética en la IA aplicada a Recursos Humanos: 6 desafíos y cómo afrontarlos*. <https://www.meetlara.ai/blog/etica-en-rrhh>
- Lara AI (2024b). *Cómo Ualá convirtió a Lara AI en una aliada fundamental en la medición de la experiencia de los colaboradores*. https://www.meetlara.ai/_files/ugd/ca2130_04588aa492cb447ebe7fc96f7ff77003.pdf
- Lawler, J. J. y Elliot, R. (1996). Inteligencia artificial en gestión de recursos humanos: un estudio experimental de un sistema experto. *Revista de Gestión*, 22, 85-111.
- Lindebaum, D., Vesa, M., y den Hond, F. (2019). Insights from The Machine Stops to better understand rational assumptions in algorithmic decision-making and its implications for organizations. *Academy of Management Review*, 1-38. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0181>
- López, V. C. (2022). Inteligencia artificial y entornos personales de aprendizaje: atentos al uso adecuado de los recursos tecnológicos de los estudiantes universitarios. *Educación*, XXXI (60), 9-24.
- Macey, W. H. y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Masum, A. K. M., Beh, L. S., Azad, M. A. K. y Hoque, K. (2018). Intelligent human resource information system (i-HRIS): a holistic decision support framework for HR excellence. *International Arab Journal of Information Technology*, 15(1), 121-130.
- Maurer, R. (2024). *AI Adoption in HR Is Growing*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/ai-adoption-hr-is-growing#:~:text=Only%20about%201%20in%204,to%20new%20research%20from%20SHRM>
- Medium. (2023). *La historia de la inteligencia artificial: desde sus orígenes hasta el presente*. <https://medium.com/@natisr/historia-de-la-inteligencia-artificial-63277f78fe2c>

- Mehta, S., Pimplikar, R., Singh, A., Varshney, L. R., y Visweswariah, K. (2013). Efficient and multifaceted selection of job applicants. *In Proceedings of the 16th International Conference on Extending Database Technology* (pp. 661-671).
- Mer, A. y Srivastava, A. (2023), "Compromiso de los empleados en la nueva normalidad: ¿La inteligencia artificial como palabra de moda o elemento de cambio?", Tyagi, P. , Chilamkurti, N. , Grima, S. , Sood, K. y Balusamy, B. (Ed.) *La adopción y el efecto de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos*, Parte A (Estudios Emerald en finanzas, seguros y gestión de riesgos), Emerald Publishing Limited, Leeds, págs. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-027-920231002>
- Mittal, N., y Gujral, H. K. (2020). Realization of Artificial Intelligence in Human Resource Management Best Practices. *Mukt Shabd Journal*
- Monroy (2023). *Toma de decisiones estratégicas con IA: cómo utilizarla.* <https://www.apd.es/decisiones-estrategicas-ia/>
- Montero, G. M. (2021). *El impacto de la transformación digital en la gestión del talento* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/85c19037-7544-49ff-992b-40dde59e6bf7/content>
- Morte Ferrer, R. (2021). *Valoraciones éticas para una inteligencia artificial adecuada a la privacidad.* *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 197-802, 1-10.
- Muñoz, J. R. (2017). CiberÉtica como ética aplicada: una introducción. *Dilemata*, 24, 45-63.
- Murugesan, U., Subramanian, P., Srivastava, S. y Dwivedi, A. (2023). Un estudio de los impactos de la Inteligencia Artificial en la Digitalización de Recursos Humanos en la Industria
- Nadales, A., Galindo, F. y Garrido, A. (2023). *Conectando la comunicación interna con el employee engagement en las organizaciones: revisión sistemática de la literatura.* Universidad de Málaga. <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/25965/Revisio%CC%81n%20sistema%CC%81tica%20de%20la%20literatura%20conectando%20la%20comunicacio%C%81n%20interna%20con%20el%20employee%20engagement%20en%20las%20organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nelson, B. (2022). *El viaje del empleado: una guía práctica.*

- <https://www.gallup.com/workplace/389408/employee-journey-hands-guide.aspx>
- Nilsson, N. (2001). *Inteligencia artificial: una nueva síntesis*. McGraw-Hill.
- O'Brien, K. y Downie, A. (2023). *¿Qué es la experiencia del empleado?* IBM.
<https://www.ibm.com/es-es/topics/employee-experience>
- Olarte, S. (2020). La aplicación de inteligencia artificial a los procesos de selección de personal y ofertas de empleo. *Documentación Laboral*, 119, 79-98.
- OpenAI. (2019). *Uso de herramientas emergentes a partir de la interacción entre múltiples agentes*. <https://openai.com/research/emergent-tool-use>
- OpenAI. (2024). ChatGPT (versión del 15 de julio) [Modelo de lenguaje de gran tamaño].
<https://chat.openai.com/chat>
- Oramas, A., del Castillo, N. P. y Vergara, A. (2017). Dos modos de vinculación con el trabajo: compromiso (work engagement) y adicción. Relación con bienestar físico y psicológico. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 18(3), 23-34.
- Osborne, J. (2023). North America Staffing Company Survey 2023
- Palos, P. R., Baena, P., Badicu, A. y Infante, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., y Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*. INFODIR, (24), 86-99.
- Perucca, G. (28 de agosto de 2023). *¿Cuántos tipos de IA. existen?* LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/cuantos-tipos-de-ia-existen-giorgio-perucca/>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Ponce, J. C., Torres Soto, A., Quezada Aguilera, F. S., Silva Sprock, A., Martínez Flor, E. U., Casali, A. y Pedreño, O. (2014). *Inteligencia artificial*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos.
- Pooja, J. y Krishnan, L. R. K. (2023). *Compromiso de los empleados impulsado por la IA y el aprendizaje automático y mediado por prácticas laborales progresivas: una perspectiva de la industria de TI*.

- Qualtrics. (2024). *Employee Experience-Definición, estrategia y mejora*.
<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/experiencia-del-empleado/>
- Rankmi (2023), *Innovación Organizacional e inteligencia artificial, un enfoque moderno*.
<https://www.rankmi.com/blog/innovacion-organizacional-e-ia>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana s. a.
- Rodríguez, N. (2023). *La Historia de la Inteligencia Artificial: Desde sus Orígenes hasta el Presente*.
<https://medium.com/@natisr/historia-de-la-inteligencia-artificial-63277f78fe2c>
- Rossini, H. (28 de abril de 2023). *Inteligencia artificial aplicada a la evaluación de desempeño ¿Es posible?*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/inteligencia-artificial-aplicada-la-evaluaci%C3%B3n-de-es-posible-rossini/>
- Rouhiainen, L. (2018). *Inteligencia artificial*. Alienta Editorial.
- Shen, C., Ho, J., Kuo, T., Luong, T. (2018). Behavioral Intention of Using Virtual Reality in Learning. Behavioral Intention of Using Virtual Reality in Learning.
https://www.researchgate.net/publication/325231987_Behavioural_intentions_of_using_virtual_reality_in_learning_perspectives_of_acceptance_of_information_technology_and_learning_style
- Sissa, G. (2024). *Una buena gestión de la experiencia del colaborador es una ventaja competitiva para toda organización*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/una-buena-gestion-de-la-experiencia-del-colaborador--es-una-vent.html>
- Stanley, D. S. y Aggarwal, V. (2019). Impact of disruptive technology on human resource management practices. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 9(4), 350-361.
- Sulbarán. W. J. (2023). *Potencial de la inteligencia artificial en la cultura de innovación de un modelo organizacional sostenible en Venezuela*. *Temas de comunicación*, 46, 27-48.
- Terrones, A. L. (2018). Inteligencia artificial y ética de la responsabilidad. *Cuestiones de Filosofía*, 4(22), 141-170.
- Tong, S., Jia, N., Luo, X., y Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback:

- Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600-1631.
- Uribe, I. (2023). *El impacto de la Inteligencia Artificial en la toma de decisiones*. Secmotiic. <https://secmotiic.com/inteligencia-artificial-toma-decisiones/#gref>
- Vabner, D. (2023). *Cómo realizar una encuesta de compromiso de los empleados que impulse el cambio*. <https://blog.greatplacetowork.com.uy/articulos/c%C3%B3mo-realizar-una-encuesta-de-compromiso-de-los-empleados-que-impulse-el-cambi>
- Valdivieso, M. (17 de marzo de 2024a). *Cómo co-liderar la IA Generativa desde HR*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/c%25C3%25B3mo-co-liderar-la-ia-generativa-desde-hr-miguel-valdivieso-yyehf/>
- Valdivieso, M. (28 de enero de 2024b). *Agenda IA (y transformación) para CEOs & Friends*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/agenda-ia-y-transformaci%C3%B3n-para-ceos-friends-miguel-valdivieso-k25of/>
- Vargas, M. (2021). *¿Por qué es importante el reconocimiento a los colaboradores?* Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/por-que-es-importante-el-reconocimiento-a-los-colaboradores>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A. y Trichina, E. (2022). Inteligencia artificial, robótica, tecnologías avanzadas y gestión de recursos humanos: una revisión sistemática. *La Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 9, 1237-1266.
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C. y Kautsar, A. (2022). Un estudio de la inteligencia artificial sobre el desempeño de los empleados y el compromiso laboral: el papel moderador del liderazgo del cambio. *Revista Internacional de Mano de Obra*, 43 (2), 486-512.
- Zel, S. y Kongar, E. (septiembre de 2020). *Transformando la experiencia digital de los empleados con inteligencia artificial*. Conferencia Internacional ieee/itu de 2020 sobre Inteligencia Artificial para el Bien (AI4G). ieee. Bridgeport, USA.

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista

Introducción

- Presentación del equipo de trabajo
- Informar sobre el propósito de la investigación
- Explicar que las respuestas serán confidenciales y que se utilizarán con fines académicos
- Consentimiento informado para participar

Presentación de la empresa

- Descripción de la empresa: nombre, sector, cantidad de colaboradores, modalidad de trabajo (presencial, remoto o híbrido) y composición del equipo de RRHH.
- Entrevistado: posición, antigüedad en la empresa, perfil profesional

Experiencia general con inteligencia artificial en RRHH

- ¿Cuál es su experiencia personal/profesional en el campo de IA aplicada a RRHH?
- ¿Hace cuánto decidieron integrar IA en la gestión de personas?

Aplicación de inteligencia artificial en la gestión de la experiencia del colaborador/*employee journey*

- ¿En qué áreas y/o procesos están integrando IA? (contratación, incorporación, desarrollo, salida y gestión de *engagement*).
- ¿Por qué decidieron hacerlo? (Por tendencia, por lineamiento institucional, para la solución de un problema en específico, para la optimización de recursos o procesos).
- ¿Puedes proporcionarnos una visión general de cómo se utiliza IA en estos procesos?
- ¿Crees que la integración de IA en los procesos antes mencionados ha impactado en la gestión de la experiencia del colaborador? ¿De qué forma? Contanos alguna situación específica. ¿Cómo crees que esto impactó en las personas?

- ¿Cuáles han sido los desafíos identificados al integrar IA?
- ¿Cuáles han sido los beneficios y oportunidades identificadas al integrar IA?
- ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos al integrar IA?
- ¿Cómo percibes que la IA ha incidido en las acciones que llevas adelante para la gestión del **compromiso/engagement** en tu empresa?
- ¿Qué herramientas de IA utilizan y para qué sirven?

Implementación de inteligencia artificial y gestión del cambio

- ¿Cuáles son los desafíos o limitaciones que han enfrentado en el proceso de implementación de IA?
- ¿Diseñaron un plan de implementación? Contanos cómo fueron las etapas y en qué consistió cada una de ellas.
- ¿Presentaron alguna situación donde la IA no tuvo los resultados esperados? ¿Por qué consideran que sucedió? ¿Qué acciones tomaron al respecto? Contanos cuál fue la situación específica.
- ¿Han presentado casos de resistencia al cambio en el proceso de implementación de IA? Contanos alguna situación específica.

Ética y privacidad

- ¿Cuál es tu percepción acerca de los desafíos éticos que pueden surgir en la implementación de tecnologías de IA? ¿Presentaron desafíos al respecto? ¿Cuáles?
- ¿Cómo abordan y protegen los aspectos de privacidad de los colaboradores en el contexto de la IA en la gestión de RRHH?
- ¿Han implementado políticas o procedimientos específicos en este sentido? En caso afirmativo especifique.

Otras preguntas

- ¿Cómo consideras que ha incidido la IA en la toma de decisiones de RRHH?
- ¿Cuál es tu opinión sobre el equilibrio entre la automatización impulsada por la IA y la interacción humana en los procesos de RRHH?
- ¿Cuál o cuáles problemas consideran que han resuelto gracias a la integración de la IA?

→ ¿Crees que la integración de la IA ha mejorado la eficiencia del área de RRHH?

Cierre

→ ¿Hay algún otro comentario que desee agregar sobre la aplicación de la IA en RRHH?

→ ¿Tienes alguna sugerencia o recomendación que desees compartir para enriquecer nuestro trabajo de investigación? Agradeceríamos cualquier perspectiva o aporte que pueda mejorar la calidad y relevancia de nuestro trabajo.

Agradecimiento y despedida

Anexo 2. Guía de cuestionario

Integración de IA en la gestión de la experiencia del colaborador.

En el marco de la elaboración de la Memoria Final para la obtención del título de la Maestría en Dirección de RRHH de la Universidad ORT, elaboramos el presente formulario que pretende ser insumo para la investigación sobre la integración de IA en RRHH, con foco en la gestión de la experiencia del colaborador y el *engagement*.

El presente cuestionario permitirá recopilar datos y analizar tendencias/patrones en las respuestas obtenidas. Este enfoque complementará la comprensión cualitativa obtenida a través de entrevistas dirigidas a otra población objetivo, con el fin de proporcionar una visión más completa de la temática estudiada.

*Toda la información proporcionada será tratada con la máxima confidencialidad. Se garantiza que los datos serán utilizados únicamente para fines de investigación y que la identidad de los participantes se mantendrá en el anonimato en los informes y resultados.

Pregunta 1

Doy mi consentimiento para que la información proporcionada en el presente cuestionario sea utilizada con fines de investigación académica y que pueda ser divulgada en el informe final de la tesis. Entiendo que mi identidad se mantendrá confidencial y no será revelada en ninguna publicación.

→ Sí

→ No

Pregunta 2 (Abierta)

¿Cuál es tu nombre, posición y empresa a la que perteneces?

Pregunta 3

¿A qué sector o industria pertenece tu empresa?

→ Consumo masivo

- Retail
- Logística y transporte
- Salud
- Tecnología y comunicaciones
- Gubernamental
- Servicios
- Construcción
- Otros

Pregunta 4

¿Cuál es el tamaño de la empresa?

- 1-50 personas
- 50-100 personas
- + de 100 personas

Pregunta 5

¿Cuál es la modalidad de trabajo?

- Presencial
- Remoto
- Híbrido

Pregunta 6

¿Utilizan herramientas de IA para la gestión de personas?

- Sí
- No

Pregunta 7

Si tu respuesta anterior fue sí ¿Por qué decidieron integrar la IA en el área RRHH?

- Por tendencia
- Por lineamiento institucional
- Para la solución de un problema en específico

- Para la optimización de recursos o procesos
- Otros

Pregunta 8 (Abierta)

Si en la respuesta anterior seleccionó la opción «Otros», especifique el motivo.

Pregunta 9

¿Crees que la integración de la IA ha mejorado la eficiencia del área de RRHH?

- Sí, la integración de la IA ha mejorado significativamente la eficiencia del área de RRHH.
- Sí, la IA ha mejorado la eficiencia del área de RRHH, pero solo de manera moderada.
- No, la integración de la IA no ha mejorado la eficiencia del área de RRHH.
- No estoy seguro/No tengo suficiente información para responder.

Pregunta 10 (Abierta)

Si integran IA para la gestión de personas, ¿cuáles son las herramientas que utilizan y para qué sirven?

Pregunta 11

¿En qué áreas/procesos de RRHH están integrando IA?

- Atracción y reclutamiento
- Incorporación/inducción
- Desarrollo y formación
- Desempeño y evaluación
- Gestión del compromiso
- Desvinculación o salida
- Otros

Pregunta 12

Si aún no están utilizando IA, ¿lo están considerando?

- Sí
- No

Pregunta 13

¿Cuántas empresas conoces que estén implementando IA en la gestión de personas?

- Ninguna
- 1
- 2
- 3 o más

Pregunta 14

¿Cuáles son los principales **desafíos** que tu empresa experimentó al implementar soluciones de IA en la gestión de recursos humanos?

- a) Resistencia al cambio
- b) Falta de habilidades técnicas
- c) Problemas de integración con sistemas existentes
- d) Preocupaciones sobre ética y privacidad
- e) Inversión requerida
- f) Liderazgo
- g) Otros

Pregunta 15 (Abierta)

Si en la respuesta anterior seleccionó la opción «Otros», especifique el motivo.

Pregunta 16

¿Cuáles son los principales **beneficios** que tu empresa experimentó al implementar soluciones de IA en la gestión de RRHH?

- a) Eficiencia en la gestión
- b) Análisis de grandes volúmenes de datos
- c) Automatización de tareas administrativas y repetitivas
- d) Optimización de la toma de decisiones
- e) Otros

Pregunta 17 (Abierta)

Si en la respuesta anterior seleccionó la opción «Otros», especifique el motivo.

Pregunta 18

En una escala del 1 al 10, ¿cuál es tu nivel de **satisfacción** con las soluciones de IA implementadas?

- a) 1-3 (Insatisfecho)
- b) 4-6 (Neutral)
- c) 7-10 (Satisfecho)

Pregunta 19

¿Cómo describirías el nivel de preparación y aceptación de la IA entre los profesionales de RRHH en tu empresa?

- a) Muy preparados y aceptantes
- b) Preparados, pero no completamente aceptantes
- c) Poco preparados, pero aceptantes
- d) Ni preparados ni aceptantes
- e) No estoy seguro/a

Pregunta 20

¿Cómo percibes que la IA ha afectado en la gestión del **compromiso/engagement** en tu empresa?

- a) Mejora significativa
- b) Mejora moderada
- c) No ha tenido ningún impacto
- d) Empeora moderada
- e) Empeora significativa

Pregunta 21

¿Cómo ha resultado el proceso de toma de decisiones en RRHH con la incorporación de herramientas de IA?

- a) Se ha vuelto más eficiente

- b) Ha mejorado la precisión
- c) No ha cambiado significativamente
- d) Se ha vuelto más complejo
- e) No estoy seguro/a
- f) Otros

Pregunta 22 (Abierta)

Si en la respuesta anterior seleccionó la opción «Otros», especifique el motivo

Pregunta 23

¿Están abordando las preocupaciones sobre ética y privacidad relacionadas con el uso de IA en la gestión de personas?

- Sí, contamos con políticas establecidas
- Políticas en proceso de desarrollo
- No se han abordado
- Aún no estamos integrando IA

Pregunta 24

¿En qué medida confía en las recomendaciones generadas por sistemas de IA en el ámbito de la gestión de recursos humanos?

- a) Totalmente
- b) En gran medida
- c) Moderadamente
- d) En menor medida
- e) No confío en absoluto

Pregunta 25 (Abierta)

¿Hay alguna empresa que nos recomiendes contactar para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación?

Pregunta 26 (Abierta)

Como profesional de RRHH: ¿qué te interesaría encontrar en una investigación sobre la implementación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador?

Anexo 3. Cuestionario autodiagnóstico

Basándonos en los hallazgos de nuestra investigación y en la asistencia proporcionada por el ChatGPT (OpenAI, 2024), hemos creado el siguiente cuestionario de autodiagnóstico aplicando el siguiente *prompt* “«Instrucciones para crear un cuestionario de madurez en IA para empresas». Este cuestionario fue diseñado con el fin de identificar el nivel de madurez en las áreas claves a considerar para una correcta implementación, con el objetivo de evaluar su preparación para la adopción exitosa de soluciones basadas en IA y ofrecer recomendaciones pertinentes.

Conocimiento y estrategia de la IA

1 - ¿Tienes identificadas las necesidades a ser abordadas para la implementación de herramientas con IA?

Sí. La empresa ha identificado las necesidades o problemas a ser abordados mediante la integración de IA. Por ejemplo: disminución de tareas repetitivas y rutinarias, optimización de tiempos y recursos, mejoras en la eficiencia, mejora en la toma de decisiones de RRHH, etc.

En proceso. La empresa está en proceso de identificar necesidades.

No. La empresa aún no ha identificado necesidades.

2 - ¿Tu empresa tiene una estrategia definida para la adopción de IA?

Sí. La empresa ha definido un plan de implementación que incluye objetivos medibles, un cronograma detallado, la investigación y selección de proveedores o soluciones de IA adecuadas, así como la asignación de recursos y la capacitación del personal.

En proceso. La empresa se encuentra en fase de análisis, evaluación y planificación para garantizar que esté bien preparada para implementar con éxito la IA en sus operaciones.

No, al momento no ha abordado la problemática.

3 - ¿Se ha realizado algún tipo de formación o sensibilización sobre IA dentro de la

empresa?

Sí. La empresa ha implementado diferentes tipos de actividades de formación y sensibilización.

En proceso. La empresa ha realizado actividades de formación y sensibilización, pero estas han sido aisladas y dirigidas a un grupo reducido de colaboradores.

No. Hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de formación o sensibilización sobre IA dentro de la empresa.

Datos y tecnología

4 - ¿La empresa cuenta con infraestructura de datos (como bases de datos, almacenamiento en la nube) adecuada para proyectos de IA?

Sí. La empresa posee una sistematización digital de datos.

En proceso. La empresa posee datos en una combinación de formato papel y diversos sistemas operativos.

No. La empresa al momento gestiona la mayoría de los datos en formato papel.

5 - ¿Se recopilan y gestionan datos de manera que puedan ser fácilmente accesibles y utilizables para proyectos de IA?

Sí. La empresa cuenta con sistemas y procesos que permiten recopilar datos de calidad, organizarlos de manera adecuada y mantenerlos actualizados para que puedan ser utilizados en proyectos de IA sin dificultades.

En proceso. La empresa está en proceso de actualización y generación de datos, pero aún no ha logrado tener registros completamente actualizados o de calidad.

No. La empresa no cuenta con registros actualizados o de calidad.

6 - ¿Existen políticas de privacidad y seguridad de datos?

Sí. La empresa cuenta con políticas de privacidad y seguridad de datos específicamente diseñadas para la integración de IA en RRHH. Estas políticas están claramente definidas y

comunicadas a todo el personal involucrado en el manejo de datos.

En revisión. La empresa actualmente está evaluando y actualizando sus políticas de privacidad y seguridad de datos para adaptarlas a la integración de IA en RRHH. Se están elaborando documentos y procedimientos para garantizar el uso ético y la protección de la información.

No. La empresa aún no ha desarrollado políticas de privacidad y seguridad de datos específicas.

Capacidad y experiencia

7 - ¿Tiene tu empresa acceso a personal con experiencia en IA o capacidad para contratarlo?

Sí. La empresa cuenta con un equipo interno que posee experiencia en IA o tiene la capacidad de contratar talento especializado en IA.

En proceso. La empresa se encuentra en proceso de adquirir talento con experiencia en IA o está evaluando la posibilidad de contratarlo a corto plazo o capacitar internamente.

No. Hasta el momento, la empresa no dispone de personal con experiencia en IA ni tiene la capacidad inmediata para contratar expertos en esta área o posibilidad de capacitar internamente.

8 - ¿Se han realizado proyectos piloto de IA o se ha implementado alguna solución de IA en la empresa?

Sí. La empresa ha llevado a cabo proyectos piloto exitosos de IA o ha implementado soluciones de IA en áreas específicas. Ejemplo: Se ha utilizado IA para mejorar la atención al colaborador a través de chatbots inteligentes.

En proceso. La empresa se encuentra actualmente en el proceso de implementación de proyectos piloto o soluciones de IA, explorando el potencial de esta tecnología y evaluando su viabilidad en diferentes áreas. Ejemplo: se está alentando a los colaboradores a utilizar el ChatGTP o cualquier otra herramienta de IA a los efectos de estimular la innovación y creatividad.

No. Hasta el momento la empresa no ha realizado proyectos piloto ni implementado soluciones de IA en su operativa. Ejemplo: la empresa aún no ha explorado el potencial de la IA en sus procesos internos.

9 - ¿Cómo calificarías el nivel de madurez de la empresa en la adopción de tecnologías digitales en general?

Alto: la empresa muestra un alto nivel de madurez en la adopción de tecnologías digitales, con una integración avanzada y uso estratégico. Ejemplo: Se han implementado soluciones digitales innovadoras que mejoran la eficiencia y competitividad en la mayoría de los procesos de RRHH.

Medio: la empresa ha realizado avances significativos en la adopción de tecnologías digitales, con una integración moderada y uso efectivo. Ejemplo: se utilizan herramientas digitales para algunos procesos, pero aún hay algunos que requieren mayor desarrollo.

Bajo: la empresa tiene un nivel básico de adopción de tecnologías digitales, con limitada integración y uso. Ejemplo: se utilizan sistemas informáticos básicos, pero no hay una estrategia digital clara.

Cultura y organización

10 - ¿Existe una cultura de innovación y adaptabilidad en la empresa que apoye la adopción de nuevas tecnologías como la IA?

Sí. La empresa fomenta una cultura de innovación y adaptabilidad donde se valora la experimentación y el aprendizaje continuo, lo que facilita la adopción de nuevas tecnologías como la IA.

En proceso. Si bien la empresa ha mostrado ciertos esfuerzos para fomentar la innovación y la adaptabilidad, aún enfrenta desafíos en términos de flexibilidad y resistencia al cambio.

No. la empresa carece de una cultura de innovación y adaptabilidad, lo que dificulta la adopción de nuevas tecnologías como la IA.

11 - ¿Los líderes demuestran un compromiso claro y activo en impulsar la exploración y adopción de propuestas nuevas?

Sí. Los líderes de la empresa muestran un compromiso claro y activo al respaldar activamente la exploración y adopción de propuestas nuevas, alentando la innovación y facilitando recursos para su implementación.

En proceso. Si bien algunos líderes han mostrado interés en la exploración de nuevas propuestas, aún falta un compromiso claro y activo por parte de todos los niveles de liderazgo.

No. Los líderes no han demostrado un compromiso claro y activo en impulsar la exploración y adopción de propuestas nuevas, lo que dificulta la innovación y la adopción de nuevas tecnologías como la IA.

12 - ¿Tiene evaluado y planificado un plan para gestionar si existieran resistencia al cambio o preocupaciones significativas entre el personal respecto a la adopción de IA?

Sí. La empresa tiene un plan estratégico detallado que aborda específicamente cómo manejar la resistencia al cambio y las preocupaciones entre el personal en relación con la adopción de IA. Este plan incluye comunicación clara, capacitación adecuada, identificación de promotores del cambio y la creación de un ambiente de apoyo.

En proceso. Aunque la empresa ha comenzado a considerar cómo manejar la resistencia al cambio y las preocupaciones del personal, aún no ha desarrollado un plan completo. Se están llevando a cabo algunas acciones, pero se necesita más trabajo para abordar completamente estas preocupaciones.

No. La empresa no ha evaluado ni planificado cómo gestionar la resistencia al cambio o las preocupaciones significativas entre el personal respecto a la adopción de IA. Esto podría representar un desafío en el proceso de implementación y requerir una atención inmediata para garantizar una transición fluida.

Interpretación de los diferentes escenarios de resultados del cuestionario autodiagnóstico

Sí/Alto: implica que el aspecto evaluado está abordado de manera adecuada y se considera que la empresa está preparada para la implementación de IA en la gestión de RRHH. Sin embargo, siempre se debe mantener una actitud de mejora continua para optimizar aún más los procesos y resultados.

En proceso/Medio: indica que la empresa ha comenzado a abordar el aspecto evaluado, pero aún hay áreas que requieren trabajo y mejora. Es importante continuar dedicando esfuerzos para avanzar hacia una correcta implementación de IA en la gestión de RRHH.

No/Bajo: señala que el aspecto evaluado no está siendo abordado de manera satisfactoria y

representa una debilidad en la preparación de la empresa para la implementación de la IA en RRHH. Es fundamental resolver este aspecto para avanzar hacia una integración exitosa.

La interpretación de los resultados permite identificar áreas de fortaleza, áreas que requieren atención y áreas que necesitan una mejora significativa para garantizar una correcta integración de IA en RRHH.

Recomendaciones para los diferentes escenarios

Para garantizar una correcta implementación de IA en la gestión de RRHH, todas las respuestas del cuestionario deberían ser: sí/alto.

Para las áreas en las que se han identificado respuestas en proceso/medio o no/bajo, desarrollamos las siguientes recomendaciones con el fin de abordar estos puntos y avanzar hacia una implementación exitosa de IA en la gestión de RRHH. Es importante tener en cuenta que estas recomendaciones no son exhaustivas y que pueden considerarse otras estrategias adicionales.

Recomendaciones para la pregunta n.º 1 - Identificación de necesidades

Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades específicas del área de RRHH que podrían ser abordadas mediante la implementación de herramientas de IA.

Involucrar a los líderes y equipos de RRHH en el proceso de identificación de necesidades para asegurar una comprensión completa de los desafíos actuales.

Recomendaciones para la pregunta n.º 2- Estrategia definida para la adopción de IA

Desarrollar una estrategia integral para la adopción de IA en RRHH que incluya objetivos claros, un cronograma detallado y asignación de recursos adecuados.

Realizar una investigación exhaustiva sobre soluciones y proveedores de IA para garantizar la selección de las herramientas más adecuadas para las necesidades de la empresa.

Recomendaciones para la pregunta n.º 3 - Formación y sensibilización sobre IA

Diseñar un plan de formación y sensibilización sobre IA que incluya talleres, charlas y casos prácticos dirigidos a todo el personal de la empresa.

Identificar promotores del cambio dentro de la organización que puedan impulsar la participación y comprensión de la importancia de la IA en RRHH.

Recomendaciones para la pregunta n.º 4 - Infraestructura de datos

Priorizar la digitalización de los datos de RRHH y migrar los registros en formato papel a sistemas digitales adecuados.

Implementar sistemas de gestión de datos en la nube que permitan el fácil acceso y utilización de los datos para proyectos de IA.

Recomendaciones para la pregunta n.º 5 - Recopilación y gestión de datos

Mejorar los procesos de recopilación de datos, implementando sistemas y procedimientos para actualizar y generar datos de manera regular y precisa, asegurando que estén disponibles y sean utilizables para proyectos de IA.

Realizar auditorías de datos para identificar deficiencias y áreas de mejora, y luego dedicar recursos para mejorar la calidad de los registros existentes garantizando así su idoneidad para proyectos de IA.

Recomendaciones para la pregunta n.º 6 - Políticas de privacidad y seguridad de datos

Desarrollar políticas de privacidad y seguridad de datos específicas para la integración de IA en RRHH y asegurar la protección ética y de privacidad de la información del personal.

Capacitar al personal en el cumplimiento de estas políticas y procedimientos para garantizar un uso fiable y responsable de los datos.

Recomendaciones para la pregunta n.º 7 - Personal con experiencia en IA o capacidad para contratarlo

Ofrecer programas de formación interna sobre IA para colaboradores interesados en adquirir

conocimientos en este campo. Esto puede incluir cursos, talleres y recursos de aprendizaje en línea.

Explorar la posibilidad de asociarse con instituciones educativas o consultoras especializadas en IA para desarrollar programas de capacitación personalizados según las necesidades de la empresa.

Si la empresa no puede contratar personal con experiencia en IA a tiempo completo, considerar la contratación de consultores o *freelancers* especializados en proyectos específicos que requieran conocimientos de IA.

Recomendaciones para la pregunta n.º 8 - Experiencia previa en pilotos o integración de soluciones de IA

Establecer un equipo multidisciplinario dedicado a la implementación de proyectos piloto de IA, asignando recursos y estableciendo un cronograma claro para acelerar el proceso.

Realizar una evaluación exhaustiva del potencial de la IA en diferentes áreas de la empresa, identificando oportunidades específicas de aplicación.

Iniciar proyectos piloto de IA en áreas de menor riesgo o de alto impacto, comenzando con soluciones simples y escalando gradualmente según los resultados obtenidos.

Recomendaciones para la pregunta n.º 9 - Nivel de madurez en la adopción de tecnologías digitales

Realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades y oportunidades de digitalización en toda la empresa y establecer un plan estratégico claro para la adopción de tecnologías digitales.

Priorizar la inversión en infraestructura tecnológica básica y en programas de capacitación para el personal, con el fin de desarrollar una cultura digital y promover una mayor integración de las tecnologías en todos los aspectos del negocio.

Recomendaciones para la pregunta n.º 10 - Cultura de innovación y adaptabilidad

Fomentar una cultura organizacional que valore la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad mediante la promoción de la experimentación y la apertura a nuevas ideas.

Reconocer y recompensar la iniciativa y la creatividad en la exploración de nuevas tecnologías como la IA.

Recomendaciones para la pregunta n.º 11 - Compromiso de los líderes

Comprometer activamente a los líderes de la empresa en la exploración y adopción de propuestas nuevas, proporcionándoles recursos y apoyo para impulsar la innovación.

Facilitar la comunicación abierta y transparente entre los líderes y los colaboradores para fomentar la colaboración en la implementación de IA en RRHH.

Recomendaciones para la pregunta n.º 12 - Gestión de la resistencia al cambio

Evaluar y planificar estratégicamente cómo gestionar la resistencia al cambio y las preocupaciones del personal en relación con la adopción de IA.

Comunicar claramente los beneficios y objetivos de la implementación de IA en RRHH y proporcionar capacitación y apoyo adecuados para facilitar una transición fluida.

Implementar estas recomendaciones ayudará a la empresa a superar los desafíos identificados y avanzar hacia una implementación exitosa de soluciones basadas en IA en la gestión de RRHH.

Anexo 4. Guía de entrevista Lara AI

Presentación del equipo de trabajo

Informar sobre el propósito de la investigación

Presentación de la empresa y del entrevistado:

Descripción de la empresa: nombre, sector, cantidad de colaboradores, modalidad de trabajo (presencial, remoto o híbrido).

Entrevistado: posición, antigüedad en la empresa, perfil profesional.

Experiencia general con la IA en RRHH:

¿Cuál es tu experiencia personal/profesional en el campo de IA aplicada a RRHH?

¿Por qué crees que las empresas deciden integrar Lara AI en la gestión de personas?

Aplicación de IA en la gestión de la experiencia del colaborador/*employee journey*:

¿Cómo se integra específicamente Lara AI en los procesos de gestión de la experiencia del colaborador?

¿Cómo crees que Lara AI contribuye a la gestión de la experiencia del colaborador?

¿Cuál es el aporte que Lara AI tiene sobre la gestión del *engagement*?

Implementación de IA:

¿Cuáles son los desafíos o limitaciones que pueden enfrentar las empresas al implementar Lara AI en la gestión de la experiencia del colaborador?

¿Cuáles son las oportunidades/beneficios que presentan las empresas al implementar Lara AI en la gestión de la experiencia del colaborador?

¿Cuáles son los resultados que tienen las empresas al implementar Lara AI en la gestión de la experiencia del colaborador?

¿Cómo describirías el proceso de implementación de Lara AI en las empresas que lo adoptan?

Ética y privacidad:

¿Cuál es tu percepción acerca de los desafíos éticos que pueden surgir en la implementación de tecnologías de IA?

¿Cuáles son los desafíos éticos que surgen al implementar Lara AI en la gestión de personas?

¿Cómo aborda Lara AI los aspectos de privacidad y ética en su plataforma?

Otras preguntas:

¿Cómo crees que Lara AI influye en la toma de decisiones de RRHH en las empresas que lo utilizan?

¿Cuál es su opinión sobre el equilibrio entre la automatización impulsada por la IA y la interacción humana?

¿Crees que la integración de Lara AI ha permitido mejorar la eficiencia del área de RRHH?

¿Hay algún otro comentario que desee agregar sobre la aplicación de IA en RRHH?

¿Tienes alguna sugerencia o recomendación que desees compartir para enriquecer nuestro trabajo de investigación? Agradeceríamos cualquier perspectiva o aporte que pueda mejorar la calidad y relevancia de nuestro trabajo.

Anexo 5. Herramientas de inteligencia artificial aplicables al employee journey

Estas herramientas se fundamentan en nuestra investigación de tendencias, sin embargo, es importante destacar que los resultados y la confiabilidad de las mismas no está garantizada.

Herramienta	Contratación	Incorporación	Desarrollo	Salida	Engagement	Otros
Alkemy	x		x			
Avature	x	x	x		x	x
Bizneo	x	x	x		x	x
ChatGPT, Perplexity, Gemini, Copilot						x
Clickup						x
Coachvox AI			x			x
Dripify	x					x
Effy			x			x
Eightfold	x	x	x		x	
EldeS			x			
Erudit			x			
Evaluar	x					
Fetcher	x					
Fountain AI	x					
iMocha	x		x			
IntelliHR	x	x	x		x	x
JuiceBox	x					x
Lara AI			x	x	x	x
Leena AI		x	x	x	x	x
Make						x
Metaview						x
Microsoft Designer						x
Nawaiam	x		x			
Opus Clip						x

Paradox	x					
PeopleForce	x	x	x		x	x
Pomato	x					
Power Automate						x
Power BI						x
Sana			x			x
Sembly						x
Synthesia						x
Talmundo	x	x	x			
Textio	x					
TribalBase						x
UKG Pro						x
Vantage Circle			x		x	
Viva Connections		x				x
Viva Glint					x	
Viva Goals			x			x
Viva Insights						x
Viva Engage			x		x	
Viva Learning			x			
Workable	x		x		x	x
Workforce						
Workhuman			x		x	
Zapier						x
Zavvy			x			
Zoho Recruit	x					

Fuente: elaboración propia (2024)

A continuación, se detallan las principales funcionalidades de las herramientas mencionadas anteriormente:

Alkemy: *software* de selección de personal, permite evaluar a los candidatos entre más de 200 evaluaciones en línea dentro de la plataforma. Plataforma de aprendizaje donde los colaboradores pueden acceder a cursos y realizar seguimiento de su progreso. Posibilidad de adaptar los entrenamientos a las necesidades específicas de los empleados.

Avature: plataforma integral que cubre áreas como la gestión de candidatos, el reclutamiento, la gestión del rendimiento, la gestión de aprendizaje y desarrollo, la gestión del compromiso, entre otras.

Bizneo: plataforma integral que ofrece más de 16 módulos para la autogestión y optimización operativa de las diferentes áreas/procesos: reclutamiento, administración de personal, evaluaciones de desempeño, informes, encuestas de clima, formación, entre otras.

ChatGPT, Perplexity, Gemini, Copilot: asistentes virtuales de IA que utilizan un modelo de lenguaje de gran tamaño para generar texto, traducir idiomas, escribir diferentes tipos de contenido, responder preguntas, entre otras.

Clickup: permite organizar las tareas en función de las fases ya acometidas, de la carga de trabajo, o contabilizar el tiempo invertido por cada colaborador, entre otras.

Coachvox AI: asistente personal de IA que pueda comunicarse con la audiencia al estilo único de un *coach*. Ofrece una experiencia personalizada e interactiva a través de la clonación de identidad.

Dripify: automatización de *outreach* para contactar a candidatos potenciales. Seguimiento automático de candidatos a lo largo del proceso de reclutamiento. Personalización de mensajes para una comunicación más relevante.

Effy: monitoreo del desempeño del colaborador. Recolección de retroalimentación 360°. Obtención de percepciones de retroalimentación generadas por IA.

Eightfold: herramienta integral que simplifica tanto el proceso de reclutamiento como la gestión del talento. Permite identificar y atraer a los candidatos adecuados. Además, facilita la gestión y el desarrollo continuo de los colaboradores, optimizando la retención de talento, entre otras.

ELdeS: herramienta de capacitación en lengua de señas mediante automatización de procesos para mejorar la comunicación interna y externa.

Erudit: facilita la personalización de programas de capacitación y desarrollo, adaptándose a las necesidades individuales de los colaboradores.

Evaluar: herramienta de reclutamiento de personal. Publicación de ofertas en múltiples fuentes de empleo. Utilización de IA para filtrar y evaluar candidatos. Filtrado inteligente de CVs. Sistema de seguimiento de candidatos (*Applicant Tracking System*) para gestionar todo el proceso de reclutamiento y selección. Automatización de tareas administrativas y ranking de los mejores candidatos por su ajuste al puesto.

Fetcher: búsqueda de talento automatizada. Optimización del talento basada en IA para comparar los perfiles de los candidatos con los de sus pares.

Fountain AI: interacción conversacional para ayudar a los candidatos durante el proceso de contratación y recopilación de datos para avanzar en este proceso. Apoyo en la evaluación de candidatos y creación de entrevistas. Organización de conversaciones con los postulantes para acelerar comprobaciones de idoneidad, entre otras.

IMocha: plataforma de evaluación en línea. Entrega de información precisa sobre habilidades de candidatos. Planes de aprendizaje personalizados, entre otras.

IntelliHR: análisis para respaldar la gestión de personas. Automatización de procesos y seguimiento de la fuerza laboral. Informes de rendimiento y revisiones automatizadas. Retroalimentación 360°, supervisión del ajuste cultural y seguimiento de la felicidad y el sentimiento del equipo, entre otras.

JuiceBox: motor de búsqueda de personas que utiliza lenguaje natural. Información predictiva para guiar el proceso de gestión del talento. Automatización de tareas rutinarias para eliminar tareas repetitivas. Herramientas de generación de informes impulsadas por IA, entre otras.

Lara AI: escucha a los colaboradores, analiza sus respuestas y genera analíticas en tiempo real. Responde instantáneamente las preguntas y solicitudes de los colaboradores. Módulo de reconocimientos, entre otras.

Leena AI: resolución automatizada de consultas de los colaboradores. Facilitación de encuestas y retroalimentación. Construcción de relaciones personalizadas a largo plazo. Interacciones conversacionales para un compromiso continuo. Mejora los flujos de trabajo y los procesos de RRHH, haciendo más eficiente determinadas tareas como la incorporación remota para integrar a los nuevos colaboradores cuando trabajan a distancia, entre otras.

Make: automatización de procesos con potencial de personalización, generación de flujos de

trabajo específicos según las necesidades del usuario, integración de herramientas y servicios para la automatización de tareas repetitivas, optimización del tiempo y recursos, entre otras.

Metaview: toma nota de entrevistas y reuniones.

Microsoft Designer: diseño y creación de gráficos, imágenes y materiales visuales para presentaciones, informes, documentos y otros.

Nawaiam: generación de perfiles conductuales basados en el modelo DISC a través de un videojuego. Evaluación de competencias. Ranking de compatibilidad entre personas y puestos de trabajo. Facilita la gestión del talento al ofrecer información sobre competencias individuales.

Opus Clip: creación de clips de vídeo, inserción de subtítulos en grabaciones, edición y mejora de contenido multimedia, facilitación de la visualización y comprensión de materiales audiovisuales.

Paradox: *software* de reclutamiento conversacional que automatiza el trabajo de los reclutadores.

PeopleForce: plataforma integral de RRHH que centraliza y agiliza los procesos de RRHH a través del ciclo laboral.

Pomato: ofrece un análisis exhaustivo de currículums. Extrae información relevante de los perfiles de los candidatos permitiendo a los profesionales de RRHH tomar decisiones más informadas.

Power Automate: automatización de procesos, gestión de flujos de trabajo, integración de aplicaciones y servicios, creación de notificaciones y alertas, sincronización de datos entre sistemas.

Power BI: plataforma para generar reportes, gráficas y cuadros, con capacidad de análisis de datos.

Sana: plataforma de aprendizaje automatizada, desde la inscripción de usuarios hasta los recordatorios de capacitación. Crea paneles y responde a todas las preguntas sobre rendimiento, entre otros.

Sembly: permite procesar la información extraída de reuniones virtuales, para después reflejarla a través de datos analíticos.

Synthesia: plataforma que permite generar vídeos en múltiples idiomas. Esto favorece la

creación, por parte de RRHH, de contenidos informativos y formativos sobre aspectos corporativos que deban ser trasladados a los colaboradores.

Talmundo: plataforma de autoservicio personalizada para nuevas contrataciones, donde pueden ver contenido relacionado con la empresa y su función, completar evaluaciones de incorporación, rellenar formularios en línea, etc. Ayuda a los profesionales de RRHH a crear un recorrido de incorporación personalizado, recopilar comentarios sobre el proceso de contratación/incorporación, evaluar el conocimiento con pruebas, programar módulos de capacitación, entre otras.

Textio: se especializa en mejorar la redacción de anuncios de empleo. Utilizando algoritmos avanzados, analiza la efectividad del lenguaje utilizado en las descripciones laborales. Esto garantiza que los anuncios sean más atractivos y persuasivos, atrayendo a candidatos ideales para las posiciones ofrecidas.

TribalBase: convierte los mensajes de Slack en un recurso de información. Datos indexados y con capacidad de búsqueda para agilizar los procesos. Admite la investigación histórica a través de preguntas. Resume conversaciones, entre otras.

UKG Pro: producción de informes en tiempo real basados en datos sólidos. Informes personalizados y visualizaciones de datos para conocer y desarrollar a los colaboradores.

Vantage Circle: ayuda a los equipos de RRHH a mantenerse en contacto con los colaboradores organizando datos importantes a nivel individual. Por ejemplo, el *software* reconoce cuándo se acercan los hitos de los colaboradores y ayuda al reconocimiento de los mismos. A su vez, ayuda a personalizar las recompensas. También ayuda a gestionar el progreso del desarrollo, ofreciendo plantillas personalizadas y tecnología de encuestas para que los líderes se encuentren siempre al tanto de cómo se sienten los colaboradores.

Viva Connections: plataforma que sirve como punto central para ofrecer a los colaboradores una experiencia moderna y personalizada. Brinda acceso a noticias, conversaciones y recursos relevantes para la etapa de incorporación.

Viva Glint: mejora del compromiso de los colaboradores mediante encuestas y análisis de sentimientos.

Viva Goals: gestión de objetivos y resultados clave (OKR) para alinear equipos con las prioridades estratégicas.

Viva Insights: ofrece información basada en datos para aumentar la productividad y el

bienestar de los colaboradores.

Viva Engage: plataforma diseñada para fomentar la participación de los colaboradores y mejorar su compromiso. Ofrece herramientas para comunicación interna, colaboración y reconocimientos.

Viva Learning: plataforma integral de aprendizaje que facilita a los colaboradores el acceso a recursos de desarrollo profesional, cursos y material educativo. Ofrece recomendaciones personalizadas y herramientas para realizar seguimiento del progreso.

Workforce: esta solución no solo es capaz de controlar el nivel de absentismo, también incluye módulos capaces de medir el rendimiento y el compromiso, entre otras.

Workable: automatización de reclutamiento, permite explorar múltiples bolsas de trabajo. Búsqueda de candidatos activos y pasivos que se ajusten a los requisitos del puesto.

Workhuman: plataforma diseñada para facilitar y fomentar conversaciones significativas entre colaboradores y equipos dentro de una organización. Permite a los usuarios reconocer el trabajo y los logros de sus compañeros, así como brindar retroalimentación constructiva de manera regular. La plataforma también ofrece herramientas para gestionar el desempeño, establecer metas y objetivos, y promover una cultura de reconocimiento y apoyo en el lugar de trabajo.

Zapier: automatización de los procesos de trabajo, permitiendo la conexión de múltiples aplicaciones y servicios.

Zavvy: biblioteca de entrenamiento inmersiva. Desarrollo de cursos de entrenamiento personalizados. Resumen de resultados de retroalimentación. Creación de planes de desarrollo prácticos. Integración fluida de trayectorias profesionales, retroalimentación y entrenamiento, entre otras.

Zoho Recruit: plataforma de reclutamiento. Herramientas de automatización integradas para recordatorios y reuniones. Herramientas de aprendizaje automático, entre otras.