

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON
ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesina para optar por el grado académico
de bachiller en administración con énfasis en
recursos humanos*

**EL PAPEL DE LA INNOVACION
TECNOLÓGICA EN LA TRANSFORMACION
DE LOS PROCESOS DE RECURSOS
HUMANOS EN CRG SOLUTIONS, AÑO 2026**

YENSY YILANIA QUESADA ESQUIVEL

JUNIO, 2026

ÍNDICE DE CONTENIDO

Indice de tablas	6
Indice de figuras	7
Agradecimientos	8
Dedicatoria	9
Resumen	10
Abstract	12
Capítulo I: Introducción	14
1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	16
a. Antecedentes Internacionales.....	17
b. Antecedente nacional	21
1.1.2 Delimitación del problema	23
Delimitación Temporal:	23
Delimitación Geográfica:	23
1.1.3 Justificación	23
De Conveniencia:	25
Relevancia social:	25
Implicaciones prácticas:	26
Valor teórico:	26
Utilidad metodológica:	26
1.2 Pregunta de investigacion	27
1.3 OBJETIVOS	28
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	28
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
1.3.3 Alcances y limitaciones	28
1.3.3.1 Alcances	28
1.3.3.2 Limitaciones	30
Capitulo II: Marco referencial	33
2.1 Marco Teórico	34
2.1.1 Innovación tecnológica	34
2.1.2 Automatización con IA en la gestión de talento humano.....	34
2.1.3 Transformación digital en la gestión del talento humano	35

2.1.4 Inteligencia artificial y machine learning en los procesos de talento humano	35
.....	35
2.1.5 Reclutamiento y selección digital	36
2.1.6 Cultura organizacional e innovación	36
2.1.7 Entrevistas Laborales Virtuales y Automatización	36
2.1.8 Capital humano y competencias digitales	37
2.1.9 Candidatos óptimos y modelos predictivos de elegibilidad	37
2.1.10 Modelos teóricos aplicados a la innovación tecnológica en Recursos humanos	38
.....	38
2.1.11 Contexto costarricense de la transformación digital en Recursos humanos	38
.....	38
2.1.12 Taleo (Oracle)	39
2.1.13 SharePoint	39
2.1.14 HR Connect	39
2.1.15 Microsoft Teams	40
2.2 Marco conceptual	40
2.2.1 Innovación tecnológica	41
2.2.2 Automatización con IA en la gestión de talento humano	41
2.2.3 Transformación digital en la gestión del talento humano	41
2.2.4 Inteligencia artificial y machine learning en los procesos de talento humano	41
.....	41
2.2.5 Reclutamiento y selección digital	41
2.2.6 Cultura organizacional e innovación	42
2.2.7 Entrevistas laborales virtuales y automatización	42
2.2.8 Candidatos óptimos y modelos predictivos de elegibilidad	42
2.2.9 Modelos teóricos aplicados a la innovación tecnológica en recursos humanos	42
.....	42
2.2.10 Contexto costarricense de la transformación digital en recursos humanos	42
.....	42
2.2.11 Taleo (Oracle)	43
2.2.11 SharePoint	43
2.2.12 HR Connect	43
2.2.13 Microsoft Teams	43
2.3 Marco contextual	43

2.3.1	Antecedentes históricos de la compañía	44
2.3.1.1	Organigrama	45
Capítulo III: Marco metodológico.....		46
3.1	ENFOQUE.....	47
3.2	Alcance.....	48
3.2.1	Alcance exploratorio.....	48
3.2.2	Alcance descriptivo	48
3.2.3	Alcance correlacional	48
3.2.4	Alcance explicativo.....	48
3.3	Diseño	49
3.3.1	Diseños no experimentales	49
3.3.2	Diseño transversal	49
3.4	Unidad de análisis u objeto de estudio	50
3.4.1	Población	50
3.4.2	Tipo de muestra	50
3.4.2.1	Muestras probabilísticas	50
3.4.2.2	Muestras no probabilísticas	51
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión	51
3.4.4	Consideraciones éticas	52
3.5	Instrumentos de recolección de datos	52
3.5.1	Análisis FODA.....	53
3.5.2	Encuesta.....	55
3.5.3	Análisis de los resultados	55
3.6	VARIABLES.....	56
3.6.1	Definición conceptual	56
3.6.2	Definición operacional.....	56
Variable #1:	Herramientas digitales	56
Variable #2:	Tecnologías.....	57
Variable #3:	Beneficios	58
Variable #4:	Desafíos o barreras	58
Variable #5:	Recomendaciones	59
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	62
Capítulo IV: Resultados		63
4.1	RESULTADOS DE ENCUESTA.....	64

4.1.1	VARIABLE N° 1 - HERRAMIENTAS DIGITALES.....	64
4.1.2	VARIABLE N° 2 - TECNOLOGÍAS	70
4.1.3	VARIABLE N° 3 - BENEFICIOS	90
4.1.4	VARIABLE N° 4 – DESAFÍOS O BARRERAS	93
4.1.5	VARIABLE N° 5 - RECOMENDACIONES	99
Capítulo V:	Conclusiones y	108
	recomendaciones	108
5.1	Conclusiones.....	109
5.2	LIMITACIONES	111
5.3	RECOMENDACIONES.....	112
REFERENCIAS	113
ANEXOS	115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión	51
Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables	60
Tabla 3 Herramientas Tecnológicas.....	64
Tabla 4 Agilidad de los procesos	66
Tabla 5 Capacidad de la tecnología para responder a las necesidades de los colaboradores	68
Tabla 6 Familiaridad con herramientas digitales de recursos humanos	70
Tabla 7 Mejoras en la experiencia del candidato	73
Tabla 8 Agilidad y accesibilidad en la capacitación.....	75
Tabla 9 Objetividad en las evaluaciones de desempeño	77
Tabla 10 Confianza en los resultados de los procesos de recursos humanos	80
Tabla 11 Aumento de la satisfacción de los colaboradores.....	82
Tabla 12 Tecnología y toma de decisiones en recursos humanos	85
Tabla 13 Ahorro de tiempo y recursos por medio de sistemas digitales.....	88
Tabla 14 Fortalecimiento de la confianza en procesos internos.....	90
Tabla 15 Resistencia al cambio tecnológico	93
Tabla 16 Limitación por falta de conocimientos técnicos	96
Tabla 17 Integración de plataformas	99
Tabla 18 Inversión de herramientas modernas.....	101
Tabla 19 Integración de plataformas tecnológicas	104

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Uso de herramientas tecnológicas	64
Figura 2 Agilidad de los procesos	66
Figura 3 Capacidad de la tecnología para responder a las necesidades de los colaboradores.	68
Figura 4 Familiaridad con herramientas digitales de recursos humanos	71
Figura 5 Mejoras en la experiencia del candidato	73
Figura 6 Agilidad y accesibilidad en la capacitación	75
Figura 7 Objetividad en las evaluaciones de desempeño	78
Figura 8 Confianza en los resultados de los procesos de recursos humanos	80
Figura 9 Aumento de la satisfacción de los colaboradores.....	83
Figura 10 Tecnología y toma de decisiones en recursos humanos	86
Figura 11 Ahorro de tiempo y recursos mediante sistemas digitales	88
Figura 12 Fortalecimiento de la confianza en procesos internos.....	91
Figura 13 Resistencia al cambio tecnológico	94
Figura 14 Limitación por falta de conocimientos técnicos	96
Figura 15 Integración de plataformas.....	99
Figura 16 Inversión en herramientas modernas.....	102
Figura 17 Integración de plataformas tecnológicas	105

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profunda gratitud a Dios por haberme concedido la vida y la salud necesarias durante el desarrollo de este trabajo de investigación. Agradezco su fortaleza en los momentos difíciles, así como la sabiduría, el entendimiento y las valiosas experiencias con las que me ha guiado a lo largo de este proceso.

Asimismo, extiendo mi sincero agradecimiento al profesor Gutty Rafael Jiménez Rojas por su compromiso, orientación, crítica constructiva y constante apoyo, los cuales fueron fundamentales para la culminación exitosa de esta tesina.

Yensy Yilania Quesada Esquivel.

DEDICATORIA

Dedico esta tesina, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, llenándome de sabiduría, salud y la oportunidad de hacer realidad este sueño.

A mi madre, por su amor infinito, su apoyo incondicional y su fe constante en mí. Gracias por ser mi ejemplo de perseverancia y por acompañarme con palabras de aliento en los momentos más difíciles.

A mi padre, por su esfuerzo, enseñanzas y por inculcarme el valor del trabajo, la responsabilidad y la honestidad. Su ejemplo ha sido fundamental en mi formación personal y profesional.

A mi hermano Jeff, por enseñarme que nada es imposible si existe la dedicación suficiente para hacer las cosas, romper los moldes y superarse. Gran parte de mi éxito se debe a que él siempre ha estado ahí pendiente de mi esfuerzo en el estudio y en muchas otras áreas de mi vida.

A Katherine, por su paciencia, comprensión y compañía en este proceso. Gracias por estar a mi lado, celebrar mis logros y brindarme ánimo cuando más lo necesitaba.

Con un recuerdo lleno de amor, dedico también este logro a mis abuelos, que desde el cielo me acompañan. Me hubiese encantado compartir con ellos este momento y agradecerles por todo lo que sembraron en mi vida. Esta victoria también les pertenece.

Yensy Yilania Quesada Esquivel.

RESUMEN

Según la Guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana (2024), el resumen sintetiza las ideas principales de la investigación, incluyendo el tema, la justificación, el objetivo general, el enfoque metodológico, los resultados y las conclusiones (p. 32).

La presente investigación analiza el papel de la innovación tecnológica en la transformación de los procesos de recursos humanos en empresas costarricenses del sector privado, tomando como referencia el caso de CRG Solutions durante el periodo 2025-2026.

El estudio surge de la necesidad de comprender cómo las tecnologías emergentes han redefinido la gestión del talento humano. Estas herramientas han mejorado la eficiencia organizacional y la toma de decisiones estratégicas. La transformación digital se ha convertido en una necesidad para las empresas, por lo que este trabajo evidencia cómo la adopción tecnológica fortalece la competitividad, la productividad y la sostenibilidad empresarial en Costa Rica. Además, aporta conocimiento académico y práctico sobre el uso de herramientas digitales en la gestión del talento, ofreciendo orientaciones para una transición hacia un modelo más estratégico e innovador.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio adopta un enfoque mixto. Se utilizan la observación documental, entrevistas semiestructuradas y revisión bibliográfica como técnicas principales de recolección de datos. La población está conformada por colaboradores del área de recursos humanos de CRG Solutions, así como por referentes de empresas costarricenses que han implementado soluciones tecnológicas. El análisis se realiza mediante triangulación de la información, lo que permite identificar patrones, beneficios y barreras en la implementación tecnológica.

Los resultados evidencian que la digitalización de los procesos de recursos humanos ha mejorado la eficiencia operativa, la calidad en la toma de decisiones y la capacidad para atraer y retener talento. Herramientas como los sistemas de gestión del capital humano, la inteligencia artificial aplicada al reclutamiento y las plataformas de e-learning han generado un impacto positivo en la automatización de tareas. No obstante, persisten desafíos como la resistencia al cambio, la limitada inversión tecnológica y la necesidad de fortalecer las competencias digitales del personal.

Finalmente, la innovación tecnológica actúa como un motor estratégico para la evolución de los departamentos de recursos humanos, permitiendo su transición hacia un rol más analítico y estratégico. El estudio destaca la importancia de fortalecer la cultura organizacional orientada

a la innovación, promover la capacitación tecnológica y diseñar políticas que faciliten la integración efectiva de herramientas digitales.

Palabras Clave:

talento humano – cultura organizacional – tecnología – automatización – reclutamiento y selección – adquisición de talento – inteligencia artificial – e-learning – entrevista laboral

ABSTRACT

This research analyzes the role of technological innovation in transforming human resources (HR) processes within private sector companies in Costa Rica, using CRG Solutions as a reference during the 2024–2025 period. The study arises from the need to understand how emerging technologies have redefined talent management by enhancing efficiency, strategic decision-making, and human capital development. Its importance lies in the fact that digital transformation has become an organizational necessity rather than an option. Therefore, this study aims to demonstrate how technological adoption strengthens business competitiveness, productivity, and sustainability in Costa Rica. Furthermore, it provides academic and practical contributions on the use of digital tools in talent management, offering guidance for professionals and organizations seeking to transition toward a more strategic and innovation-driven HR model.

Methodologically, the study follows a mixed approach with a qualitative predominance, using documentary observation, semi-structured interviews, and bibliographic review as the main data collection techniques. The target population includes HR professionals and staff from CRG Solutions, as well as representatives from Costa Rican companies that have adopted technological solutions for talent management. The analysis employs data triangulation to identify patterns, benefits, and barriers in technology implementation.

The results indicate that the digitalization of HR processes has significantly increased operational efficiency, decision-making quality, and organizations' ability to attract and retain qualified talent. Tools such as integrated human capital management systems, artificial intelligence in recruitment, and e-learning platforms have positively impacted process automation and the personalization of employee experiences. However, key challenges include resistance to change, limited technological investment, and the need for digital skills development.

In conclusion, technological innovation acts as a strategic driver for the evolution of HR departments, enabling their shift from an operational to a strategic and analytical role. This study highlights the need to strengthen innovation-oriented organizational cultures, promote continuous technological training, and design policies that foster the effective integration of digital tools in Costa Rican talent management.

Keywords:

Human Talent – Organizational Culture – Technology – Automation – Recruitment and Selection – Talent Acquisition – Artificial Intelligence (AI) – E-Learning – Job Interview

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Sampieri y Torres (2022), el planteamiento del problema en una investigación cualitativa implica definir claramente el propósito y los objetivos del estudio, formular preguntas de investigación relevantes, y justificar la importancia y viabilidad del proyecto. Se debe explorar las deficiencias en el conocimiento existente sobre el problema central y establecer el contexto o ambiente donde se llevará a cabo la investigación.

Por otro lado, menciona que, en la ruta cuantitativa, “El planteamiento del problema es el centro, el corazón de la investigación: dicta o define los métodos y la ruta a seguir” (Sampieri y Torres, 2023, p. 38).

Según lo anterior, se requiere una descripción clara y precisa de la situación que se desea investigar, incluyendo la identificación del problema central, el contexto y los aspectos específicos que se van a explorar (Sampieri y Torres, 2023).

Actualmente, las organizaciones enfrentan un entorno dinámico caracterizado por la competencia, la globalización y la rápida evolución tecnológica. Uno de los departamentos más impactados por estos cambios es el de recursos humanos, el cual ha pasado de cumplir funciones operativas a desempeñar un rol estratégico dentro de las empresas. La incorporación de nuevas tecnologías ha permitido automatizar diversas tareas, transformando significativamente la gestión del talento humano (Sampieri y Torres, 2023).

Las plataformas digitales de reclutamiento, los sistemas de evaluación del desempeño, las aplicaciones de capacitación en línea, la inteligencia artificial aplicada al análisis de candidatos y los sistemas de gestión del capital humano están modificando tanto los métodos como la velocidad y eficiencia de los procesos. Sin embargo, esta transformación no se da de manera uniforme. En Costa Rica, muchas organizaciones aún enfrentan dificultades para implementar de forma efectiva estas innovaciones tecnológicas. Entre los principales obstáculos se encuentran la falta de inversión, el desconocimiento de las herramientas disponibles, la resistencia al cambio por parte del personal y la ausencia de una cultura organizacional orientada a la innovación.

Este escenario plantea un problema central: aunque la tecnología ofrece soluciones valiosas para optimizar los procesos de recursos humanos, muchas empresas no están aprovechando plenamente su potencial. Por tanto, resulta necesario analizar a fondo cómo la innovación tecnológica puede transformar los procesos de gestión del talento humano, cuáles son sus impactos reales y qué factores inciden en su adopción o resistencia dentro del contexto costarricense.

1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 menciona que los antecedentes, “son documentos científicos y empíricos en donde se muestra qué se ha estudiado anteriormente en torno al fenómeno de investigación” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 32).

Los antecedentes de investigación constituyen uno de los elementos fundamentales dentro del planteamiento del problema, ya que permiten identificar y analizar estudios previos relacionados con el fenómeno investigado. Su función principal es contextualizar la investigación dentro del conocimiento científico existente, evidenciando qué aspectos han sido estudiados, cuáles resultados se han obtenido y qué vacíos de conocimiento aún persisten. En otras palabras, los antecedentes permiten demostrar que el tema posee relevancia académica y práctica, además de justificar la necesidad de desarrollar nuevas investigaciones sobre la problemática planteada.

De acuerdo con la Universidad Hispanoamericana (2024), los antecedentes corresponden a documentos científicos y empíricos en los cuales se evidencia lo que se ha investigado previamente sobre el fenómeno de estudio. Estos antecedentes pueden incluir tesis, artículos científicos, investigaciones académicas, informes técnicos y estudios institucionales relacionados con las variables o categorías de la investigación. Su análisis permite comprender la evolución del conocimiento sobre el tema y establecer un punto de partida para el desarrollo del estudio actual.

Asimismo, los antecedentes permiten identificar enfoques metodológicos, teorías aplicadas, instrumentos utilizados y resultados obtenidos en investigaciones similares. Según Roberto Hernández Sampieri y Christian Paulina Mendoza Torres (2023), la revisión de antecedentes ayuda a delimitar el problema de investigación, fortalecer la construcción del marco teórico y evitar la duplicidad de estudios ya realizados. De esta forma, el investigador puede reconocer tendencias, limitaciones y oportunidades de análisis que contribuyan al desarrollo de una investigación más sólida y pertinente.

En el contexto de las investigaciones relacionadas con recursos humanos y transformación digital, los antecedentes permiten comprender cómo la innovación tecnológica ha impactado los procesos organizacionales en diferentes contextos y países. Además, facilitan la comparación entre resultados obtenidos en estudios internacionales y nacionales, permitiendo identificar similitudes, diferencias y posibles aplicaciones dentro del entorno costarricense. Esto resulta especialmente importante en investigaciones vinculadas con inteligencia artificial,

automatización y digitalización de procesos, debido a la constante evolución tecnológica y a la necesidad de generar conocimiento actualizado.

Por otra parte, los antecedentes también cumplen una función metodológica, ya que sirven como referencia para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos. A través del análisis de investigaciones previas, el investigador puede identificar metodologías efectivas, enfoques adecuados y estrategias de análisis aplicables al objeto de estudio. Según John W. Creswell y J. David Creswell (2023), la revisión de literatura y antecedentes fortalece la validez y coherencia del diseño metodológico, permitiendo fundamentar las decisiones investigativas sobre bases científicas.

En términos académicos, los antecedentes permiten demostrar que la investigación posee originalidad y aporte científico. Aunque existan estudios relacionados con el tema, cada investigación aporta nuevas perspectivas, contextos o variables de análisis. En este sentido, los antecedentes ayudan a identificar vacíos de información o aspectos que requieren mayor profundización, justificando así la realización del estudio actual. Además, permiten evidenciar cómo la investigación contribuirá al fortalecimiento del conocimiento en la disciplina de recursos humanos y transformación digital.

Finalmente, puede afirmarse que los antecedentes representan la base científica que sustenta cualquier investigación, ya que proporcionan evidencia previa sobre el fenómeno estudiado, orientan el análisis del problema y fortalecen la construcción teórica y metodológica del estudio. Su adecuada elaboración permite contextualizar la investigación, justificar su relevancia y respaldar la validez académica del trabajo investigativo.

a. Antecedentes Internacionales

Durante los últimos años, la innovación tecnológica ha adquirido un papel protagónico dentro de las organizaciones, particularmente en el área de Recursos Humanos (RR. HH.), debido a la necesidad de responder a entornos empresariales cada vez más dinámicos, competitivos y digitalizados. La incorporación de herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial (IA), automatización de procesos, analítica de datos, plataformas digitales y sistemas de gestión del talento humano ha provocado una transformación significativa en los procesos tradicionales de RR. HH. En este contexto, diversos estudios internacionales recientes han analizado cómo estas tecnologías impactan la eficiencia organizacional, la toma de decisiones y la gestión estratégica del talento humano.

Uno de los antecedentes internacionales más relevantes corresponde al estudio desarrollado por Strohmeier y Parry (2023), titulado *A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors*, publicado en *Journal of Business Research*. La investigación tuvo como objetivo conceptualizar la transformación digital de Recursos Humanos (HRDT) y analizar los factores que permiten su implementación exitosa dentro de las organizaciones multinacionales. Para ello, los autores realizaron una investigación cualitativa basada en entrevistas aplicadas a veinte profesionales senior de RR. HH. pertenecientes a empresas multinacionales. Los resultados evidenciaron que la transformación digital en Recursos Humanos depende no solo de la incorporación de infraestructura tecnológica, sino también de las capacidades individuales, creatividad organizacional y adaptación al cambio. Asimismo, se concluyó que las organizaciones que desarrollan capacidades digitales logran mayor innovación, continuidad operativa y competitividad en contextos de incertidumbre como la pandemia del COVID-19.

Desde una perspectiva crítica, este antecedente permite comprender que la innovación tecnológica no debe analizarse únicamente como la implementación de herramientas digitales, sino como un fenómeno integral que involucra cambios estructurales, culturales y estratégicos dentro de las organizaciones. Aunque el estudio destaca los beneficios de la transformación digital, también señala que muchas empresas fracasan debido a la falta de liderazgo adaptativo y resistencia organizacional al cambio tecnológico. En consecuencia, este antecedente aporta al presente estudio una visión amplia sobre la necesidad de desarrollar competencias digitales y estrategias organizacionales sostenibles para garantizar una transformación efectiva de los procesos de RR. HH.

Otro antecedente internacional relevante corresponde a la investigación desarrollada por Laura Ruiz, José Benítez, Ana Castillo López y Jesica Braojos Gómez (2024), titulada *Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance*, publicada en *Information & Management*. El estudio tuvo como finalidad analizar el impacto de las estrategias digitales de Recursos Humanos sobre el desempeño empresarial. Los autores establecieron que las organizaciones que integran estrategias digitales dentro de RR. HH. obtienen mejoras significativas en productividad, innovación organizacional y capacidad competitiva. Además, identificaron que prácticas como el uso de plataformas digitales, automatización de reclutamiento y analítica de datos favorecen la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

De manera crítica, este estudio evidencia que la transformación digital en RR. HH. ha dejado de ser un proceso opcional para convertirse en una necesidad estratégica. Sin embargo, los autores también advierten que muchas organizaciones implementan tecnología sin contar con políticas claras de gestión del cambio, capacitación o alineación estratégica, lo que limita los resultados esperados. Este aspecto resulta fundamental para la presente investigación, ya que demuestra que la innovación tecnológica no garantiza por sí sola la eficiencia organizacional, sino que requiere una adecuada integración entre tecnología, liderazgo y cultura organizacional.

En relación con el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de Recursos Humanos, destaca el estudio realizado por Jack Zilberman (2021), denominado ¿Puede la inteligencia artificial optimizar el proceso de selección de talento?, publicado en *Review of Global Management*. La investigación analizó el uso de herramientas de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Los resultados demostraron que la IA contribuye significativamente a la reducción de tiempos operativos, automatización de filtros curriculares y mejora en la identificación de candidatos potenciales. Además, el estudio evidenció que las plataformas digitales permiten optimizar la experiencia del candidato y reducir costos administrativos asociados a los procesos de contratación.

No obstante, desde un análisis crítico, el autor también expone riesgos importantes relacionados con el uso indiscriminado de inteligencia artificial en RR. HH., especialmente en aspectos éticos como sesgos algorítmicos, pérdida de interacción humana y posibles procesos discriminatorios derivados de datos automatizados. Por consiguiente, este antecedente aporta a la presente investigación una visión equilibrada sobre las ventajas y limitaciones de la automatización tecnológica dentro de los procesos de selección de personal, resaltando la necesidad de mantener supervisión humana y criterios éticos dentro de los procesos organizacionales.

Por otra parte, la investigación de Churampi Cangalaya, Inga Ávila, Huaman Pérez y Churampi Cangalaya (2024), titulada *Innovación en la administración de recursos humanos: Transformación digital y nuevas estrategias para el siglo XXI*, analizó cómo las tecnologías emergentes han modificado la gestión del talento humano en las organizaciones modernas. Los autores concluyeron que herramientas como automatización, plataformas digitales y sistemas inteligentes contribuyen a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la comunicación interna y

optimizar la administración del talento humano. Asimismo, señalaron que las organizaciones con mayor nivel de digitalización presentan mejores niveles de adaptación al entorno empresarial y capacidad competitiva.

Desde una postura crítica, el estudio evidencia que uno de los principales obstáculos para la transformación digital es la resistencia al cambio por parte de colaboradores y líderes organizacionales, así como la insuficiente capacitación tecnológica. Esto demuestra que el éxito de la innovación tecnológica no depende exclusivamente de la inversión económica en sistemas digitales, sino también de la capacidad organizacional para desarrollar competencias digitales y fomentar una cultura orientada al aprendizaje continuo. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación debido a que refuerza la relación existente entre innovación tecnológica, desarrollo organizacional y gestión estratégica del talento humano.

Asimismo, Padilla Hidalgo, Campozano Chiquito y Soledispa Reyes (2021), en su estudio Impacto de las nuevas tendencias tecnológicas en la organización y en los recursos humanos, analizaron cómo las nuevas tecnologías influyen en la administración y gestión de Recursos Humanos dentro de organizaciones académicas y empresariales. La investigación determinó que el uso de tecnologías digitales favorece la competitividad organizacional, mejora la comunicación y optimiza la gestión administrativa. Los autores concluyeron que las organizaciones modernas deben adoptar tecnologías emergentes para fortalecer sus procesos internos y garantizar una mejora continua.

De manera crítica, este estudio evidencia que muchas organizaciones aún presentan limitaciones relacionadas con infraestructura tecnológica, cultura organizacional tradicional y escasa preparación digital del personal. En consecuencia, se destaca la necesidad de implementar procesos de capacitación permanente y estrategias de innovación organizacional orientadas a fortalecer las competencias tecnológicas de los colaboradores. Este antecedente aporta al presente estudio una perspectiva relevante sobre los desafíos estructurales que enfrentan las organizaciones al incorporar innovación tecnológica en RR. HH.

Finalmente, la revisión sistemática realizada por Jerdi Tamani Maricahua (2024), titulada Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024, recopiló evidencia científica reciente sobre el impacto de la transformación digital en la gestión del talento humano. La autora concluyó que la digitalización ha reconfigurado

profundamente los modelos organizacionales y las funciones tradicionales de Recursos Humanos, favoreciendo procesos más ágiles, automatizados y estratégicos. Además, destacó que tecnologías como big data, inteligencia artificial y analítica predictiva permiten mejorar la toma de decisiones organizacionales y fortalecer la competitividad empresarial.

Desde una perspectiva analítica, este antecedente demuestra que la transformación digital constituye un fenómeno global irreversible que obliga a las organizaciones a replantear sus estrategias de gestión humana. No obstante, también advierte que las organizaciones que no desarrollen capacidades tecnológicas y cultura de innovación enfrentarán mayores dificultades para mantenerse competitivas en el mercado laboral actual. Por ello, este estudio fortalece el marco conceptual de la presente investigación al evidenciar que la innovación tecnológica representa actualmente un factor determinante para la transformación de los procesos de Recursos Humanos.

b. Antecedente nacional

En Costa Rica, la innovación tecnológica aplicada a los procesos de Recursos Humanos ha cobrado gran relevancia durante los últimos años, principalmente como consecuencia de la transformación digital acelerada por la pandemia y las nuevas demandas del mercado laboral. Las organizaciones costarricenses han debido adaptar sus procesos administrativos y de gestión del talento humano mediante plataformas digitales, automatización y herramientas tecnológicas orientadas a mejorar la eficiencia organizacional. Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos, aún existen desafíos relacionados con infraestructura digital, capacitación y resistencia al cambio dentro de las organizaciones nacionales.

Uno de los principales antecedentes nacionales corresponde al estudio realizado por Rebeca Segura Valverde (2021), titulado El aprovechamiento de los cambios tecnológicos en la administración de recursos humanos, publicado en la revista UCA Profesional. La investigación tuvo como objetivo analizar cómo las organizaciones costarricenses incorporaron herramientas digitales dentro de sus procesos de gestión humana, especialmente a partir de la pandemia del COVID-19. El estudio concluyó que procesos como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y comunicación interna migraron hacia plataformas digitales para garantizar la continuidad operativa de las organizaciones. Asimismo, la autora destaca que la digitalización permitió agilizar procesos administrativos, reducir costos y fortalecer la flexibilidad organizacional.

Desde una perspectiva crítica, este antecedente evidencia que muchas organizaciones costarricenses enfrentaron importantes limitaciones tecnológicas y estructurales durante el proceso de transformación digital. La autora señala que la falta de capacitación tecnológica, infraestructura insuficiente y resistencia al cambio dificultaron la adaptación de algunos colaboradores y líderes organizacionales. Además, se identificó que ciertas empresas mantenían modelos de gestión tradicionales poco compatibles con entornos digitales. En consecuencia, este antecedente aporta al presente estudio una visión contextualizada sobre la realidad costarricense y demuestra que la innovación tecnológica representa tanto una oportunidad de modernización como un desafío organizacional que requiere estrategias de adaptación y capacitación continua.

Otro antecedente relevante para el contexto nacional y latinoamericano corresponde al estudio de Alejandro Pablo Cardozo (2021), denominado El enfoque RRHH 4.0. ¿Está cambiando finalmente la función Recursos Humanos?. La investigación analizó cómo la transformación digital ha impulsado la evolución de los departamentos de Recursos Humanos desde funciones operativas tradicionales hacia un rol más estratégico dentro de las organizaciones. El autor expone que tecnologías como automatización, analítica de datos, inteligencia artificial y plataformas digitales han permitido optimizar procesos de reclutamiento, evaluación del desempeño y gestión del talento humano. Asimismo, concluyó que el enfoque RRHH 4.0 favorece la toma de decisiones basada en datos y mejora la capacidad de adaptación organizacional frente a entornos cambiantes.

Desde un enfoque crítico, el estudio señala que muchas organizaciones latinoamericanas, incluyendo empresas costarricenses, aún presentan dificultades para consolidar procesos de transformación digital debido a barreras culturales, falta de inversión tecnológica y escasa visión estratégica sobre la innovación organizacional. El autor también enfatiza que la digitalización de RR. HH. requiere líderes capaces de gestionar el cambio organizacional y promover el desarrollo de competencias digitales entre los colaboradores. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación porque evidencia que la transformación tecnológica no solo modifica procesos administrativos, sino también la estructura estratégica y funcional del departamento de Recursos Humanos.

En términos generales, los antecedentes nacionales demuestran que Costa Rica atraviesa un proceso progresivo de transformación digital dentro de la gestión del talento humano. Sin embargo, también evidencian que el éxito de la innovación tecnológica depende de factores como capacitación, cultura organizacional, liderazgo estratégico e inversión en infraestructura tecnológica. En consecuencia, estos estudios respaldan la importancia de analizar el papel de la innovación tecnológica en la transformación de los procesos de Recursos

Humanos, debido a que constituyen elementos fundamentales para la competitividad y sostenibilidad organizacional en la actualidad.

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Según Sampieri y Torres (2023), la delimitación del problema permite establecer los límites de la investigación en cuanto al tiempo, espacio y contexto en el que se desarrollará el estudio. Asimismo, facilita enfocar el análisis del fenómeno investigado y definir con claridad el alcance de la investigación.

Delimitación Temporal:

La investigación se desarrollará durante el tercer cuatrimestre del 2025 y comprende un análisis de la información sucedido entre 2020 y 2025, un lapso particularmente importante debido a los efectos de la pandemia de COVID-19, que impulsó de forma acelerada la adopción de tecnologías digitales en distintos ámbitos, incluyendo el trabajo remoto, la digitalización de procesos administrativos y la automatización de tareas repetitivas.

Delimitación Geográfica:

El proyecto se llevará a cabo en la sede principal de CRG Solutions, ubicada en Sigma Business Center Edificio A, Planta 2, San Pedro, San José, Costa Rica, 11501.

1.1.3 JUSTIFICACIÓN

Según la Guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana (2024), la justificación consiste en explicar las razones por las cuales se realiza una investigación, así como su importancia, beneficios y aportes teóricos o metodológicos dentro del campo de estudio. Asimismo, permite identificar quiénes serán los beneficiados y de qué manera contribuirán los resultados obtenidos al desarrollo del conocimiento y la práctica profesional.

La presente investigación se debe estudiar porque la innovación tecnológica se ha convertido en un elemento clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en los procesos de gestión del talento humano. Analizar este tema permite comprender cómo la incorporación de tecnologías digitales, la automatización y la inteligencia artificial están transformando las prácticas tradicionales de recursos humanos, impactando

directamente la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas (Vial, 2019; Westerman et al., 2014).

La presente investigación se debe estudiar porque la innovación tecnológica se ha convertido en un elemento clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en los procesos de gestión del talento humano. Analizar este tema permite comprender cómo la incorporación de tecnologías digitales, la automatización y la inteligencia artificial están transformando las prácticas tradicionales de recursos humanos, impactando directamente la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas (Vial, 2019; Westerman et al., 2014).

Este tema resulta relevante debido a la necesidad de las organizaciones de adaptarse a entornos cada vez más digitalizados y dinámicos. La gestión del talento humano requiere procesos ágiles, precisos y alineados con los objetivos estratégicos, lo cual hace indispensable analizar cómo la innovación tecnológica contribuye a optimizar funciones como el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño y la gestión del capital humano (Sage, 2020; Gupta et al., 2025).

La investigación puede aportar significativamente a la disciplina de la administración de empresas y a la gestión de recursos humanos, ya que genera conocimiento sobre la aplicación práctica de la innovación tecnológica en contextos organizacionales reales. Asimismo, contribuye a ampliar el análisis académico sobre el uso de la inteligencia artificial, la automatización y los modelos predictivos en los procesos de talento humano, fortaleciendo el enfoque estratégico de esta área (Ulshubaily, 2025; Gupta et al., 2025).

Los principales beneficiarios de los resultados de esta investigación serán las organizaciones del sector empresarial, particularmente aquellas interesadas en modernizar sus procesos de recursos humanos, ya que podrán utilizar los hallazgos para mejorar la eficiencia, reducir tiempos y optimizar la calidad de sus decisiones de contratación. De igual forma, los profesionales de talento humano se beneficiarán al contar con información que les permita fortalecer sus competencias digitales y mejorar la gestión del capital humano. Finalmente, los colaboradores se verán beneficiados mediante procesos más transparentes, equitativos y orientados al desarrollo profesional.

La motivación de la investigadora para estudiar este tema surge de su interés académico y profesional en la gestión del talento humano, así como de su experiencia en entornos organizacionales donde la tecnología desempeña un papel cada vez más relevante. Este interés se ve reforzado por la necesidad de comprender cómo la innovación tecnológica puede ser utilizada de manera estratégica para fortalecer los procesos de recursos humanos, promover la eficiencia organizacional y generar valor sostenible para las empresas.

Estudiar cómo la innovación tecnológica transforma los procesos de recursos humanos es altamente pertinente, ya que esta área está directamente relacionada con la eficiencia operativa, la satisfacción del personal, la productividad y la competitividad de las empresas. Además, al optimizar procesos como la selección de candidatos, la formación continua y la evaluación de resultados, se mejora la calidad del talento humano y se fortalece la toma de decisiones estratégicas en todos los niveles organizacionales (Westerman et al., 2014; Vial, 2019).

De Conveniencia:

La presente investigación resulta conveniente porque responde a una necesidad real en el entorno empresarial costarricense: comprender cómo la innovación tecnológica está transformando los procesos de recursos humanos. En una era donde la digitalización y la automatización definen la competitividad organizacional, resulta esencial analizar de qué manera las herramientas tecnológicas fortalecen la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Este estudio permite identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas al integrar la tecnología en la gestión del talento humano, generando información valiosa para el desarrollo organizacional y la sostenibilidad empresarial.

Relevancia social:

Desde una perspectiva social, la investigación contribuye a mejorar la relación entre las personas y la tecnología dentro de las organizaciones. Al promover la adopción de herramientas digitales que optimicen los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación y retención, se favorece la equidad en la gestión del talento, el desarrollo de competencias digitales y el acceso a oportunidades laborales más inclusivas. Además, fomenta la adaptación del capital humano a los nuevos entornos laborales digitales, lo que impacta positivamente en la empleabilidad, la productividad y el bienestar de los colaboradores (Springer, 2020; Ozcan, 2025).

Implicaciones prácticas:

Este estudio tiene implicaciones prácticas directas para los departamentos de recursos humanos y las empresas del sector privado en Costa Rica. Los resultados servirán como guía para la implementación de tecnologías como Sistemas de Gestión del Capital Humano (HRIS), inteligencia artificial (IA) aplicada al reclutamiento y plataformas de e-learning. De igual forma, permitirá a las organizaciones diseñar estrategias de digitalización más efectivas, reducir tiempos y costos en los procesos de gestión del talento, y fortalecer su cultura organizacional orientada a la innovación (Oracle, 2025; Microsoft, 2025; Gupta et al., 2025). En el caso de CRG Solutions, los hallazgos podrán servir como base para optimizar sus procesos internos y mejorar su competitividad en el mercado.

Valor teórico:

Desde el punto de vista académico, esta investigación aporta al conocimiento existente sobre la transformación digital de los procesos de recursos humanos, integrando teorías de innovación, gestión del cambio organizacional y capital humano. La investigación permite analizar cómo las tecnologías emergentes están modificando las funciones tradicionales de recursos humanos, impulsando su transición hacia un rol más estratégico y analítico. Además, ofrece un marco conceptual que relaciona los beneficios tecnológicos con la productividad, la satisfacción laboral y la toma de decisiones basada en datos, lo que amplía el enfoque teórico de la disciplina (Schumpeter, 1934; Becker, 1964; Rogers, 2003).

Utilidad metodológica:

Metodológicamente, este trabajo aporta una guía para futuros estudios que busquen analizar la adopción tecnológica en los procesos de recursos humanos. Al aplicar un enfoque mixto con predominio cualitativo basado en la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y triangulación de información, se establece un modelo de análisis adaptable a distintos contextos empresariales (Sampieri y Torres, 2023). Este enfoque metodológico permite no solo describir los cambios producidos por la innovación tecnológica, sino también comprender las percepciones y experiencias de los involucrados, brindando un aporte sólido al campo de la gestión del talento humano.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACION

De acuerdo con Sampieri y Torres (2023), “orientan la investigación para encontrar las respuestas adecuadas. Organizan y delimitan el proyecto y nos mantienen enfocados. No deben incluir términos ambiguos ni abstractos” (p. 44).

Por tanto, a partir del tema de investigación, la pregunta que surge, se formula de la siguiente manera:

¿De qué manera la innovación tecnológica contribuye a la transformación de los procesos de recursos humanos en las empresas costarricenses del sector privado, específicamente en la empresa CRG Solutions durante el periodo 2025-2026?

1.3 OBJETIVOS

Según Sampieri y Torres (2023), los objetivos de investigación tienen la función de señalar lo que se pretende alcanzar mediante el estudio, orientando el desarrollo de la investigación y definiendo las acciones necesarias para responder al problema planteado. Asimismo, los objetivos deben redactarse de forma clara, precisa y coherente con la pregunta de investigación y el enfoque metodológico.

La presente investigación se estructura a partir de un objetivo general y cinco objetivos específicos, los cuales se desarrollan bajo un enfoque mixto secuencial explicativo.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el papel que desempeña la innovación tecnológica en la transformación de los procesos de recursos humanos en empresas costarricenses del sector privado, específicamente dentro de la empresa CRG Solutions durante el periodo 2025-2026, con el fin de comprender su impacto en la eficiencia, la toma de decisiones y el desarrollo del capital humano.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A) Describir las principales tecnologías y herramientas digitales que se están utilizando actualmente en los procesos de recursos humanos en CRG Solutions y en grandes empresas en Costa Rica.

B) Examinar cómo las tecnologías han transformado procesos específicos como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño.

C) Analizar los beneficios percibidos por las organizaciones tras la implementación de soluciones tecnológicas en el área de recursos humanos.

D) Identificar los desafíos o barreras que enfrentan las empresas costarricenses para adoptar tecnologías en la gestión del talento humano.

E) Proponer recomendaciones para una implementación más efectiva y estratégica de tecnologías en los procesos de recursos humanos.

1.3.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.3.3.1 Alcances

En una investigación académica, los alcances representan la delimitación y proyección del estudio, es decir, establecen hasta dónde pretende llegar la investigación, cuáles aspectos serán analizados y qué resultados se esperan obtener a partir del problema planteado. Los alcances

permiten definir el enfoque, profundidad y cobertura del estudio, delimitando de manera clara el fenómeno investigado para evitar ambigüedades metodológicas y garantizar coherencia científica. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), el alcance de una investigación determina el nivel de profundidad con el cual se estudiará un fenómeno, pudiendo ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, dependiendo de los objetivos planteados y la naturaleza del problema de investigación.

En el contexto de la presente tesina, titulada “El papel de la innovación tecnológica en la transformación de los procesos de Recursos Humanos”, los alcances se orientan hacia el análisis de cómo las herramientas tecnológicas han impactado los procesos organizacionales relacionados con la gestión del talento humano. La investigación pretende identificar las principales tecnologías utilizadas actualmente en Recursos Humanos, tales como inteligencia artificial, automatización, plataformas digitales, software de reclutamiento y analítica de datos, así como determinar los beneficios y desafíos que estas representan dentro de las organizaciones modernas.

Asimismo, el estudio busca comprender cómo la transformación digital ha modificado funciones tradicionales del departamento de Recursos Humanos, particularmente en procesos como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y comunicación organizacional. En este sentido, el alcance de la investigación se concentra en analizar la relación existente entre innovación tecnológica y eficiencia organizacional, tomando en consideración factores como productividad, optimización del tiempo, automatización de tareas y toma de decisiones estratégicas basadas en datos.

De igual manera, la investigación posee un alcance descriptivo y analítico, debido a que pretende explicar las características principales del fenómeno estudiado y analizar críticamente sus implicaciones dentro del entorno empresarial actual. No se limita únicamente a describir herramientas tecnológicas, sino que también busca interpretar cómo estas influyen en la cultura organizacional, adaptación al cambio y desarrollo de competencias digitales dentro de las empresas.

Dentro del alcance organizacional de la investigación, se incorpora como referencia la empresa CRG Solutions, organización especializada en servicios tecnológicos, automatización y soluciones de talento humano en Latinoamérica. La empresa se caracteriza por implementar estrategias de transformación digital orientadas a optimizar procesos empresariales mediante herramientas tecnológicas avanzadas, outsourcing, automatización y servicios de gestión del talento. Según información corporativa oficial, CRG Solutions posee presencia en diversos países de América y se enfoca en áreas como automatización, ingeniería tecnológica, servicios administrados y soluciones de talento humano basadas en innovación tecnológica.

La inclusión de CRG Solutions dentro del alcance de la investigación resulta pertinente debido a que representa un ejemplo contemporáneo de organización orientada a la transformación digital y aplicación de innovación tecnológica dentro de los procesos empresariales y de Recursos Humanos. La empresa evidencia cómo las tecnologías emergentes pueden utilizarse para fortalecer la eficiencia organizacional, optimizar procesos operativos y mejorar la gestión estratégica del talento humano. Asimismo, permite contextualizar el estudio dentro de un entorno organizacional real que mantiene relación directa con procesos digitales y gestión tecnológica aplicada al capital humano.

Por otra parte, el alcance temporal de la investigación se enfoca en estudios y evidencia científica comprendida principalmente entre los años 2020 y 2026, debido a que este periodo refleja la aceleración de la transformación digital en las organizaciones como consecuencia de cambios globales asociados a la pandemia, evolución tecnológica y nuevas dinámicas laborales. Esta delimitación temporal permite trabajar con información actualizada, relevante y alineada con las tendencias contemporáneas de Recursos Humanos.

En cuanto al alcance geográfico, la investigación contempla tanto antecedentes internacionales como nacionales, permitiendo comparar cómo la innovación tecnológica impacta los procesos de Recursos Humanos en diferentes contextos organizacionales y culturales. Esto favorece una comprensión integral del fenómeno y fortalece el análisis crítico dentro del contexto costarricense.

Finalmente, el estudio no pretende desarrollar software, implementar herramientas tecnológicas específicas ni medir financieramente el impacto económico de la digitalización, sino analizar académicamente el papel que desempeña la innovación tecnológica dentro de la transformación de los procesos de Recursos Humanos y cómo esta influye en la evolución estratégica de las organizaciones modernas.

1.3.3.2 Limitaciones

Las limitaciones de una investigación corresponden a aquellos factores, condiciones o restricciones que pueden influir en el desarrollo del estudio y que limitan el alcance total de los resultados obtenidos. Según Arias (2020), las limitaciones constituyen obstáculos o situaciones ajenas al control del investigador que pueden afectar la profundidad, amplitud o generalización de la investigación. Identificar las limitaciones dentro de un trabajo académico permite brindar transparencia metodológica y establecer los márgenes dentro de los cuales deben interpretarse los resultados obtenidos.

En la presente investigación, una de las principales limitaciones corresponde a la disponibilidad limitada de estudios científicos nacionales relacionados específicamente con

innovación tecnológica aplicada a Recursos Humanos en Costa Rica. Aunque existe abundante literatura internacional sobre transformación digital y gestión del talento humano, el contexto costarricense aún presenta una producción científica reducida sobre esta temática, lo cual limita la posibilidad de realizar comparaciones más amplias dentro del ámbito nacional.

Otra limitación importante se relaciona con la rapidez con la que evolucionan las tecnologías digitales. Las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente en Recursos Humanos cambian constantemente debido al avance acelerado de la inteligencia artificial, automatización y plataformas digitales. En consecuencia, parte de la información analizada podría experimentar modificaciones o actualizaciones en periodos relativamente cortos, especialmente en aspectos relacionados con software, tendencias tecnológicas y metodologías digitales aplicadas a la gestión humana.

Asimismo, la investigación puede verse limitada por el acceso restringido a información interna y estratégica de algunas organizaciones. Muchas empresas manejan datos relacionados con sus procesos tecnológicos y de Recursos Humanos de forma confidencial, lo cual dificulta obtener evidencia detallada sobre la implementación de ciertas herramientas digitales, resultados organizacionales o indicadores internos de desempeño.

Otra limitación corresponde a la resistencia organizacional existente frente a los procesos de transformación digital. En algunas empresas, los cambios tecnológicos aún generan percepciones negativas, temor al reemplazo laboral o dificultades de adaptación entre los colaboradores. Esta situación puede influir en la disponibilidad de información objetiva o en la percepción de los participantes respecto al impacto de la innovación tecnológica en Recursos Humanos.

De igual manera, el estudio se enfoca principalmente en organizaciones que poseen cierto nivel de digitalización y acceso tecnológico, por lo que los resultados podrían no representar completamente la realidad de pequeñas empresas o sectores con baja capacidad tecnológica. Esto implica que las conclusiones obtenidas deben interpretarse dentro del contexto organizacional analizado y no generalizarse de manera absoluta a todas las empresas.

Por otra parte, debido a que la investigación posee un enfoque académico y analítico, no contempla la implementación práctica de herramientas tecnológicas específicas dentro de una organización. En consecuencia, los resultados se fundamentan principalmente en revisión bibliográfica, antecedentes científicos y análisis crítico de información secundaria, lo que limita la medición directa de resultados operativos o financieros derivados de la transformación digital.

Finalmente, otra limitación relevante consiste en que algunos estudios recientes sobre innovación tecnológica y Recursos Humanos aún se encuentran en desarrollo debido a que se trata de una temática emergente y en constante evolución. Esto implica que parte de la evidencia científica

disponible continúa construyéndose y podría ampliarse significativamente en futuras investigaciones relacionadas con transformación digital, inteligencia artificial y automatización organizacional.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La innovación tecnológica constituye uno de los pilares fundamentales del desarrollo organizacional contemporáneo. Se entiende como el proceso mediante el cual una organización incorpora nuevas herramientas, métodos o sistemas tecnológicos que modifican la forma de ejecutar sus operaciones y generar valor (Dodgson, Gann y Salter, 2008). En el ámbito de la gestión del talento humano, la innovación tecnológica implica la adopción de plataformas digitales, sistemas de automatización y aplicaciones inteligentes que permiten transformar los procesos tradicionales de recursos humanos en prácticas más ágiles, eficientes y estratégicas (Vial, 2019).

De acuerdo con Ozcan (2025), la innovación tecnológica no se limita al uso de la tecnología, sino que requiere una gestión estructurada del cambio que permita integrar la tecnología como un componente estratégico en la cultura organizacional. En los procesos de talento humano, dicha innovación facilita la toma de decisiones basadas en datos, la mejora continua de los procedimientos y la optimización de la experiencia del colaborador, fortaleciendo la ventaja competitiva de las organizaciones.

2.1.2 AUTOMATIZACIÓN CON IA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La automatización con inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano representa una de las transformaciones más notables de la era digital. Consiste en el uso de algoritmos inteligentes y sistemas automatizados para ejecutar tareas repetitivas o de análisis que anteriormente requerían intervención humana (Gupta et al., 2025). Entre los procesos automatizados más comunes se encuentran la búsqueda y filtrado de candidatos, la programación de entrevistas, la gestión documental y la evaluación del desempeño.

La aplicación de IA permite mejorar la eficiencia operativa y la precisión de las decisiones de contratación, al tiempo que libera a los profesionales de recursos humanos para centrarse en actividades estratégicas relacionadas con el desarrollo del capital humano. La automatización inteligente también contribuye a reducir los sesgos inconscientes en los procesos de selección, garantizando mayor equidad y transparencia. No obstante, su implementación requiere una planificación cuidadosa y una sólida capacitación del personal en competencias digitales (Gupta et al., 2025)

2.1.3 TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La transformación digital se define como el proceso mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en todos sus niveles para optimizar procesos, generar valor y adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio (Westerman et al., 2014). En la gestión del talento humano, esta transformación conlleva el rediseño de las funciones del área de recursos humanos, que pasa de un enfoque operativo a uno estratégico y basado en datos.

La transformación digital abarca la adopción de herramientas como plataformas de gestión del capital humano (HCM), sistemas de analítica avanzada y programas de aprendizaje virtual. Según Sage (2020), la digitalización del área de recursos humanos favorece la agilidad organizacional y promueve una cultura de innovación continua. En el contexto de esta investigación, la transformación digital es entendida como el marco global en el que se inserta la innovación tecnológica aplicada a la administración del talento humano (Sage, 2020; Westerman et al., 2014).

2.1.4 INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (machine learning) representan tecnologías fundamentales en la evolución de los procesos de talento humano. La IA se refiere a la capacidad de los sistemas informáticos para ejecutar tareas que requieren razonamiento, aprendizaje o interpretación de datos complejos (Russell & Norvig, 2020). Por su parte, el machine learning permite que los sistemas aprendan de la experiencia y mejoren su rendimiento sin ser programados explícitamente (Goodfellow et al., 2016).

En el ámbito de recursos humanos, la IA y el machine learning se utilizan para analizar grandes volúmenes de información de candidatos, predecir su idoneidad para un puesto, identificar brechas de competencias y anticipar posibles comportamientos laborales. Ulshubaily (2025) señala que estas tecnologías redefinen la función de recursos humanos, transformándola en un área estratégica orientada a la toma de decisiones basada en datos. En consecuencia, el uso de la IA en la gestión del talento no solo agiliza procesos, sino que también incrementa la objetividad y precisión de las decisiones (Ulshubaily, 2025).

2.1.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DIGITAL

El reclutamiento y la selección digital comprenden el uso de tecnologías y plataformas digitales en la búsqueda, atracción, evaluación y contratación de personal. Este proceso incluye la utilización de sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), portales de empleo, redes sociales profesionales y herramientas de evaluación automatizada. Según Gupta et al. (2025), la digitalización del reclutamiento permite acceder a una base de talento más amplia, reducir tiempos de contratación y optimizar la calidad de las decisiones de selección.

En el marco de esta investigación, el reclutamiento digital se considera un componente clave de la transformación tecnológica del área de recursos humanos. Las herramientas impulsadas por IA y machine learning permiten analizar no solo las competencias técnicas del candidato, sino también su compatibilidad con la cultura organizacional, mejorando la efectividad del proceso de selección y fortaleciendo la gestión del talento humano (Gupta et al., 2025)

2.1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que guían las acciones de los miembros de una organización (Schein, 2017). En entornos caracterizados por la innovación tecnológica, la cultura organizacional debe orientarse hacia la flexibilidad, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo. Ozcan (2026) destaca que una cultura que promueva la innovación es esencial para lograr una transformación digital efectiva, ya que facilita la aceptación del cambio y la colaboración entre áreas.

En el contexto de los procesos de recursos humanos, la cultura organizacional innovadora impulsa la adopción de tecnologías y fomenta la participación de los colaboradores en la implementación de nuevas herramientas digitales. Además, permite superar la resistencia al cambio, el cual es uno de los principales desafíos en los proyectos de automatización con IA y digitalización del talento humano (Ozcan, 2026).

2.1.7 ENTREVISTAS LABORALES VIRTUALES Y AUTOMATIZACIÓN

Las entrevistas laborales virtuales constituyen una manifestación concreta de la digitalización en los procesos de selección. Estas entrevistas, realizadas mediante plataformas tecnológicas, permiten evaluar a los candidatos sin necesidad de un encuentro presencial. De acuerdo con Herranz de Lucas (2020), la automatización de entrevistas mediante inteligencia artificial posibilita el análisis del lenguaje, la comunicación no verbal y la coherencia de las respuestas, aportando información complementaria para la toma de decisiones.

El uso de herramientas de IA en entrevistas virtuales ofrece múltiples beneficios: mayor eficiencia, objetividad y capacidad para evaluar grandes volúmenes de postulantes. No obstante, también plantea desafíos éticos relacionados con la privacidad, la transparencia algorítmica y la protección de datos personales. En el contexto de esta investigación, estas herramientas son analizadas como ejemplos de cómo la innovación tecnológica redefine la interacción entre el talento humano y las organizaciones (Herranz de Lucas, 2020).

2.1.8 CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS DIGITALES

El capital humano se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Becker, 1964). En la era digital, este concepto se amplía para incluir las competencias tecnológicas que permiten la adaptación a entornos de trabajo automatizados y digitalizados. Según el informe *Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization* (Springer, 2020), el desarrollo de competencias digitales se ha convertido en un elemento esencial para mantener la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Dentro de la gestión del talento humano, el fortalecimiento del capital humano digital implica diseñar programas de formación continua, fomentar el aprendizaje autónomo y promover una cultura de innovación. En este sentido, el capital humano se posiciona como el motor de la transformación tecnológica, al ser el factor que permite que las herramientas digitales generen resultados reales en la organización (Springer, 2020).

2.1.9 CANDIDATOS ÓPTIMOS Y MODELOS PREDICTIVOS DE ELEGIBILIDAD

Los modelos predictivos de elegibilidad constituyen una aplicación avanzada de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal. Estos modelos analizan grandes volúmenes de datos provenientes de currículums, historiales laborales y pruebas psicométricas, con el fin de determinar qué candidatos tienen mayor probabilidad de éxito en un puesto determinado (Ulshubaily, 2025). Esta práctica se basa en la utilización de algoritmos de machine learning que identifican patrones de desempeño y generan puntuaciones de compatibilidad entre candidatos y roles.

En el ámbito de la gestión del talento humano, la aplicación de modelos predictivos contribuye a optimizar el proceso de reclutamiento, mejorar la calidad de las contrataciones y reducir los costos asociados a la rotación de personal. Sin embargo, su eficacia depende de la

calidad de los datos y del control ético de los algoritmos empleados, factores que las organizaciones deben considerar para garantizar decisiones justas y transparentes.

2.1.10 MODELOS TEÓRICOS APLICADOS A LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN RECURSOS HUMANOS

La comprensión de la innovación tecnológica en los procesos de recursos humanos se apoya en diversos marcos teóricos. Entre ellos destacan la Teoría de la Innovación de Schumpeter (1934), que explica la innovación como motor del desarrollo económico y organizacional, y la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), que resalta la inversión en formación y competencias como fuente de productividad.

Asimismo, el Modelo de Difusión de Innovaciones de Rogers (2003) describe las etapas mediante las cuales una organización adopta una nueva tecnología, mientras que los modelos de gestión del cambio organizacional proporcionan un marco para comprender la transición hacia entornos digitales. Estas teorías sustentan la premisa de que la innovación tecnológica en recursos humanos no es solo un fenómeno técnico, sino también social y estratégico, que requiere liderazgo, comunicación efectiva y una cultura de aprendizaje continuo (Schumpeter, 1934; Becker, 1964; Rogers, 2003).

2.1.11 CONTEXTO COSTARRICENSE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RECURSOS HUMANOS

En el contexto costarricense, la transformación digital de los procesos de recursos humanos se encuentra en una fase de desarrollo progresivo. Dittel-Vega (2023) identifica que uno de los principales desafíos radica en la falta de inversión tecnológica y en la limitada capacitación digital de los colaboradores. No obstante, las organizaciones que han implementado sistemas basados en inteligencia artificial y automatización reportan mejoras en la eficiencia, la reducción de costos y la retención del talento.

El entorno empresarial costarricense ofrece una oportunidad significativa para fortalecer la cultura de innovación y promover políticas que estimulen la digitalización de los procesos de talento humano. La adaptación de las organizaciones locales a la revolución tecnológica permitirá consolidar un modelo de gestión más estratégico, analítico y orientado a la sostenibilidad, alineado con las tendencias internacionales en materia de recursos humanos (Dittel-Vega, 2023)

2.1.12 TALEO (ORACLE)

Oracle Taleo es una suite de adquisición de talento diseñada para apoyar a las organizaciones en sus procesos de reclutamiento, selección e incorporación de personal. Se describe como un conjunto completo de herramientas que permite abastecer, seleccionar e incorporar candidatos, facilitando a las empresas la identificación y contratación de los mejores perfiles de talento disponibles. La solución está estructurada en diferentes ediciones que responden a las necesidades organizacionales, tales como la edición Enterprise (para grandes escalas de contratación) y la edición Business (orientada a empresas con necesidades de reclutamiento más específicas), así como funciones adicionales para la gestión del rendimiento y desarrollo del talento interno. Asimismo, ofrece capacidades de analítica y reportes, experiencias de usuario intuitivas y herramientas móviles que permiten optimizar las decisiones en los procesos de reclutamiento mediante datos y automatización. (Oracle, 2025).

2.1.13 SHAREPOINT

Microsoft SharePoint es una herramienta de colaboración y gestión de contenidos que forma parte del ecosistema de Microsoft 365, diseñada para permitir a las organizaciones crear, almacenar, compartir y administrar información de manera centralizada y segura. La plataforma permite crear intranets corporativas, gestionar documentos y facilitar el trabajo colaborativo, mejorando la comunicación interna y la gestión del conocimiento. SharePoint permite organizar contenidos, controlar versiones de documentos y definir permisos de acceso, lo que contribuye a mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.

Asimismo, SharePoint se integra con otras aplicaciones de Microsoft 365, como Microsoft Teams y OneDrive, lo que fortalece los flujos de trabajo colaborativos y permite a los usuarios trabajar en documentos de forma simultánea, desde distintos dispositivos y ubicaciones. De esta manera, la plataforma se consolida como una solución estratégica para la administración de contenidos empresariales y la colaboración digital, apoyando la transformación digital y la optimización de procesos internos (Microsoft, 2025).

2.1.14 HR CONNECT

HR Connect es una solución tecnológica orientada a la gestión estratégica del talento humano, desarrollada sobre el ecosistema de SAP SuccessFactors, cuyo objetivo principal es maximizar el potencial humano dentro de las organizaciones. Esta plataforma permite integrar y

optimizar los procesos clave de recursos humanos mediante el uso de datos, analítica y herramientas digitales que apoyan la toma de decisiones informadas. HR Connect facilita la gestión del ciclo de vida del colaborador, abarcando áreas como la atracción de talento, el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño y la planificación de la fuerza laboral.

Asimismo, HR Connect se caracteriza por su enfoque en la experiencia del empleado, promoviendo entornos de trabajo más ágiles, colaborativos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. A través del uso de información en tiempo real y métricas de desempeño, la solución permite a las empresas anticiparse a las necesidades del talento, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la productividad organizacional. En este sentido, HR Connect se consolida como una herramienta clave para apoyar la transformación digital de los procesos de recursos humanos y el fortalecimiento del capital humano como un activo estratégico. (HR Connect – SAP, 2025).

2.1.15 MICROSOFT TEAMS

Microsoft Teams es una aplicación de mensajería y colaboración que funciona como un espacio de trabajo digital destinado a la comunicación y cooperación en tiempo real dentro de una organización. Esta herramienta integra funciones de mensajería instantánea, reuniones virtuales, uso compartido de archivos y aplicaciones, permitiendo que los miembros de un equipo se conecten y trabajen juntos desde un mismo entorno. Teams facilita tanto la comunicación síncrona como la asincrónica, centralizando diferentes métodos de interacción como el chat y las videollamadas y el acceso a recursos compartidos para optimizar los flujos de trabajo colaborativos entre sus usuarios. (Microsoft, 2025)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con la Guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana (2024), el marco conceptual “se enfoca en las definiciones de los conceptos principales a partir del análisis de las teorías que trabajan el tema” (p. 36).

Dada la naturaleza de la investigación, se incorporan los conceptos y definiciones que fundamentan su estructura teórica. A continuación, se presenta el marco conceptual con el fin de establecer las bases que orientan el análisis del problema de estudio. Por ello, a continuación, se desarrollará el marco conceptual, con el propósito de establecer las bases teóricas que orientan y respaldan el abordaje del problema de estudio.

2.2.1 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La innovación tecnológica se conceptualiza como la incorporación de herramientas, sistemas y soluciones tecnológicas en los procesos organizacionales, orientada a mejorar la eficiencia operativa, optimizar recursos y fortalecer la capacidad estratégica de la organización (Vial, 2019).

2.2.2 AUTOMATIZACIÓN CON IA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Se entiende como el uso de sistemas automatizados y algoritmos de inteligencia artificial para ejecutar, apoyar o mejorar tareas propias de la gestión del talento humano, tales como el filtrado de candidatos, la gestión de información y la evaluación del desempeño (Gupta et al., 2025).

2.2.3 TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La transformación digital en la gestión del talento humano se define como el proceso de integración de tecnologías digitales en las funciones del área de recursos humanos, con el fin de rediseñar procesos, fortalecer la toma de decisiones basada en datos y evolucionar hacia un enfoque estratégico (Vial, 2019).

2.2.4 INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

La inteligencia artificial y el machine learning se conceptualizan como tecnologías que permiten analizar grandes volúmenes de datos y generar predicciones o recomendaciones automatizadas, apoyando la toma de decisiones objetivas y eficientes en los procesos de talento humano (Russell & Norvig, 2020; Goodfellow et al., 2016).

2.2.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DIGITAL

El reclutamiento y la selección digital se definen como el uso de plataformas tecnológicas y sistemas digitales para atraer, evaluar y contratar personal, optimizando tiempos, ampliando el alcance del talento y mejorando la calidad de las decisiones de contratación (Gupta et al., 2025).

2.2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN

La cultura organizacional e innovación se conceptualiza como el conjunto de valores, creencias y prácticas que promueven la aceptación del cambio, la adopción de nuevas tecnologías y el aprendizaje continuo dentro de la organización (Schein, 2017).

2.2.7 ENTREVISTAS LABORALES VIRTUALES Y AUTOMATIZACIÓN

Las entrevistas laborales virtuales y su automatización se definen como el uso de plataformas digitales y herramientas tecnológicas para evaluar candidatos de manera remota, permitiendo procesos más ágiles, estructurados y apoyados en análisis automatizados (Herranz de Lucas, 2020).

2.2.8 CANDIDATOS ÓPTIMOS Y MODELOS PREDICTIVOS DE ELEGIBILIDAD

Los candidatos óptimos y los modelos predictivos de elegibilidad se definen como la aplicación de algoritmos y análisis de datos para identificar, clasificar y predecir la idoneidad de los postulantes con base en su compatibilidad con los requerimientos del puesto y la organización (Ulshubaily, 2025).

2.2.9 MODELOS TEÓRICOS APLICADOS A LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN RECURSOS HUMANOS

Los modelos teóricos aplicados a la innovación tecnológica en recursos humanos se conceptualizan como marcos de referencia que explican la adopción, difusión y gestión del cambio tecnológico, así como la relación entre innovación, capital humano y desempeño organizacional (Schumpeter, 1934; Becker, 1964; Rogers, 2003).

2.2.10 CONTEXTO COSTARRICENSE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RECURSOS HUMANOS

El contexto costarricense de la transformación digital en recursos humanos se define como el entorno económico, organizacional y cultural en el que las empresas del país implementan tecnologías digitales en la gestión del talento humano, considerando sus desafíos y oportunidades (Dittel-Vega, 2023).

2.2.11 TALEO (ORACLE)

Taleo (Oracle) se conceptualiza como una plataforma tecnológica de adquisición de talento que permite gestionar de manera integral los procesos de reclutamiento, selección e incorporación de personal mediante herramientas digitales y analítica de datos.

2.2.11 SHAREPOINT

SharePoint se define como una plataforma digital de gestión de contenidos y colaboración que permite almacenar, organizar y compartir información institucional, facilitando el trabajo colaborativo y la eficiencia operativa en las organizaciones.

2.2.12 HR CONNECT

HR Connect se conceptualiza como una solución tecnológica de gestión del talento humano basada en analítica y datos, orientada a optimizar el ciclo de vida del colaborador y apoyar la toma de decisiones estratégicas en recursos humanos.

2.2.13 MICROSOFT TEAMS

Microsoft Teams se define como una herramienta digital de comunicación y colaboración que integra mensajería, reuniones virtuales y gestión de archivos, permitiendo la interacción y coordinación eficiente de los equipos de trabajo en entornos organizacionales digitales.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Según la Guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana (2024), el marco contextual contiene las características geográficas, demográficas e históricas del entorno en el que se desarrolla la investigación. Asimismo, se indica que incluye la localización del estudio, las características de la población participante y los antecedentes históricos de la organización (p. 36).

Contiene las características geográficas del lugar donde se trabajará (localización por provincia y cantón), las características demográficas de la población participante (nivel socioeconómico, nivel educativo y otros aspectos que resulten relevantes) y los aspectos históricos de la institución u organización en la cual se llevará a cabo el estudio. (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 36)

El estudio se llevará a cabo en las instalaciones de CRG Solutions Costa Rica, ubicadas en Sigma Business Center Edificio A Planta 2 San Pedro, San José, Costa Rica, 11501.

Esta área se caracteriza por su desarrollo industrial y tecnológico, albergando empresas multinacionales en sectores como servicios compartidos, tecnología, salud y manufactura (INEC, 2023).

La población participante está compuesta por aproximadamente 10 colaboradores del área de Talento Humano de CRG Solutions Costa Rica. Este equipo trabaja directamente con los sistemas de gestión de talento, reclutamiento y selección, siendo actores clave en la implementación de políticas organizacionales relacionadas con la equidad de género.

Las características demográficas relevantes incluyen:

Nivel educativo: La mayoría de los participantes poseen formación universitaria en áreas como administración de empresas, psicología, recursos humanos o afines. Algunos cuentan con estudios de posgrado o certificaciones especializadas en gestión del talento.

Nivel socioeconómico: Se ubican en un nivel medio a medio-alto, acorde con las condiciones laborales de una empresa multinacional, que ofrece estabilidad económica, beneficios corporativos y oportunidades de desarrollo profesional.

Otros aspectos relevantes: El equipo se caracteriza por una composición diversa en cuanto a género y experiencia profesional, lo que enriquece la perspectiva del estudio. Además, su rol estratégico dentro de la organización les permite tener una visión integral de los procesos de reclutamiento y selección.

2.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMPAÑÍA

La organización fue fundada hace más de treinta años con el propósito de ofrecer servicios y soluciones tecnológicas innovadoras y de alta calidad a sus clientes. En la actualidad, CRG Solutions cuenta con más de 250 colaboradores distribuidos en siete oficinas ubicadas en Estados Unidos y Latinoamérica. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha construido relaciones sólidas y estratégicas con más de 100 clientes, a quienes brinda soluciones integrales en el ámbito de las tecnologías de la información.

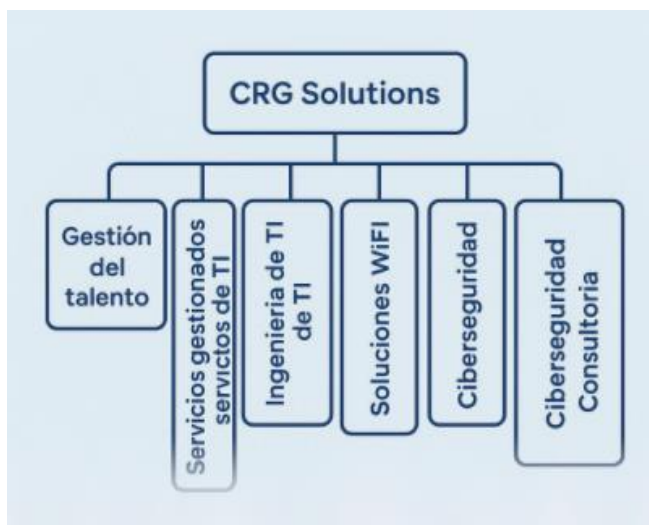
La compañía ofrece servicios en gestión del talento, servicios gestionados de TI, ingeniería de TI, soluciones WiFi, automatización, ciberseguridad y consultoría, apoyándose en herramientas innovadoras y metodologías comprobadas que permiten a las organizaciones optimizar sus operaciones, escalar de manera sostenible y enfrentar con éxito los desafíos asociados a la transformación digital (CRG Solutions, 2025).

La sede en Sigma Business Center ha sido clave en la expansión de sus operaciones en Latinoamérica, destacándose por su enfoque en la mejora continua, la innovación en procesos

de gestión humana y el compromiso con la equidad de género como parte de su cultura organizacional (CRG Solutions, 2025).

Guiada por una visión enfocada en la innovación, el liderazgo y la colaboración, CRG Solutions no solo se dedica a resolver problemas, sino que también identifica nuevas oportunidades para impulsar el crecimiento y la excelencia organizacional. En este sentido, se posiciona como un socio estratégico capaz de acompañar a las empresas en la maximización de su potencial (CRG Solutions, 2025).

2.3.1.1 Organigrama



La sede en Sigma Business Center ha sido clave en la expansión de sus operaciones en Latinoamérica, destacándose por su enfoque en la mejora continua, la innovación en procesos de gestión humana y el compromiso con la equidad de género como parte de su cultura organizacional.

Guiada por una visión enfocada en la innovación, el liderazgo y la colaboración, CRG Solutions no solo se dedica a resolver problemas, sino que también identifica nuevas oportunidades para impulsar el crecimiento y la excelencia organizacional. En este sentido, se posiciona como un socio estratégico capaz de acompañar a las empresas en la maximización de su potencial.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

Para realizar una investigación, es necesario definir una metodología que permita dirigir los procesos de manera adecuada y eficiente con el fin de obtener resultados que permitan interpretar los fenómenos que nos preocupan. Así surgen entonces los enfoques en investigación que nos orienten a lograr los objetivos (Ortega, 2018).

El siguiente capítulo describe los pasos y las decisiones metodológicas que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

Se menciona que “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (Sampieri y Torres, 2023, p. 4).

De acuerdo con la guía administrativa y metodológica facilitada por la Universidad Hispanoamericana, las investigaciones científicas se dividen en tres enfoques: cuantitativas, cualitativas o mixtas, lo cual dependerá del autor y principalmente el camino que conlleve el estudio, decidir el enfoque metodológico que orientará el desarrollo del estudio (Universidad Hispanoamericana, 2024).

La investigación cuantitativa se basa en el análisis de datos numéricos y en la aplicación de métodos estadísticos, a partir de los cuales se formulan hipótesis y se definen variables. Posteriormente, los resultados permiten establecer conclusiones fundamentadas (Sampieri y Torres, 2023).

De acuerdo con Torres C. B. (2022), la investigación cualitativa está orientada en casos específicos y no generales, su enfoque es describir e interpretar los casos o fenómenos en estudio y no más bien el medir los datos, es por esto por lo que el área cualitativa busca entender una situación social como un todo.

Según Torres C. B. (2022) la investigación mixta, combina diversas técnicas, enfoques y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos, esta es la integración de perspectivas para lograr una mejor comprensión del problema, fenómeno o situación.

En el aspecto cuantitativo, se emplearán encuestas estructuradas para entender el impacto de la innovación tecnológica en los procesos de reclutamiento y su correlación con indicadores de productividad, satisfacción y mejora de los procesos. Este componente cuantitativo permitirá explorar sus percepciones y experiencias utilizando dichas herramientas en el día a día, de qué forma influyen en que los procesos sean más eficientes y fluidos.

3.2 ALCANCE

Según la Guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana (2024), En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 explica, “se centra en una temática que ha sido más explorada y en la cual pueden determinarse sus dimensiones específicas.” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 39).

3.2.1 ALCANCE EXPLORATORIO

Este tipo de alcance se emplea cuando se abordan problemas poco estudiados o escasamente documentados. Su propósito es indagar desde una perspectiva innovadora, especialmente cuando las variables involucradas son desconocidas o no han sido comprobadas. Los resultados obtenidos permiten construir una visión preliminar sobre lo que el fenómeno podría ser o llegar a representar, sirviendo como base para futuras investigaciones más profundas (Sampieri y Torres, 2023).

3.2.2 ALCANCE DESCRIPTIVO

Los estudios descriptivos se centran en identificar y detallar las características fundamentales de un fenómeno, sujeto o situación específica. Este enfoque implica la recopilación, análisis e interpretación de datos sobre la naturaleza actual del objeto de estudio, sin modificarlo. Además, permite reconocer tendencias dentro de un grupo determinado, enfocándose en el funcionamiento, comportamiento o estructura social en el presente. Las conclusiones que se derivan suelen estar bien fundamentadas y reflejan con precisión la realidad observada (Sampieri y Torres, 2023).

3.2.3 ALCANCE CORRELACIONAL

El alcance correlacional busca establecer relaciones entre dos o más variables dentro de un contexto determinado. A través del análisis de estas interacciones, es posible generar predicciones sobre el comportamiento de las variables, aunque sin afirmar causalidad directa entre ellas (Sampieri y Torres, 2023).

3.2.4 ALCANCE EXPLICATIVO

Este enfoque tiene como objetivo principal identificar las causas que originan determinados fenómenos, así como las condiciones bajo las cuales se manifiestan. Permite

comprender el “por qué” de los hechos, aportando explicaciones profundas y fundamentadas que enriquecen el conocimiento científico.

Con lo estudiado sobre los alcances de la investigación, podemos determinar que esta investigación será de alcance de tipo descriptivo (Sampieri y Torres, 2023).

3.3 DISEÑO

Según la Guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana (2024), “En aquellos casos en los que aplique, deberá establecerse cuál de los diseños cuantitativos (experimentales o no experimentales) o cualitativos (Teoría Fundamentada, Narrativo, Hermenéutico, Biográfico, Estudio de Casos, Fenomenológico, Etnográfico, Investigación-Acción, entre otros) se utilizará para la investigación” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 39).

La presente investigación se enmarca en un diseño no experimental de tipo transversal. Este enfoque metodológico se adopta debido a que las variables del objeto de estudio no fueron manipuladas de manera deliberada, sino que se analizaron tal y como se presentan en su contexto natural, permitiendo describir y comprender la realidad organizacional sin intervenir en ella (Sampieri y Torres, 2023).

3.3.1 DISEÑOS NO EXPERIMENTALES

Los diseños experimentales se definen como:

En este tipo de diseño no se manipulan deliberadamente las variables; es decir, se estudian los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural, describiendo o analizando las variables y la relación que puedan existir entre ellas, pero sin provocar por parte del investigador cambio alguno (Hernández Escobar et al., 2018).

Así mismo, los diseños no experimentales se pueden clasificar en dos categorías; transversales y longitudinales.

3.3.2 DISEÑO TRANSVERSAL

“Los diseños transaccionales se emplean cuando el método o los métodos o técnicas a emplear, se aplican una sola vez” Hernández Escobar et al. (2018).

Los diseños transversales o transaccionales se pueden clasificar como más sencillos, y entre sus beneficios se encuentra la posibilidad de realizar observaciones o mediciones de

manera simple. Además, permiten el uso de herramientas como entrevistas, encuestas o cuestionarios, e incluso la combinación de estas.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de esta investigación se tomará en cuenta la población de 10 colaboradores del área de talento humano que brinda soporte directo a los candidatos en Estados Unidos, utilizando la información proporcionada de las encuestas, así como documentación necesaria aportada por los Departamentos involucrados con el fin de lograr los objetivos.

3.4.1 POBLACIÓN

Según Salazar y del Castillo (2018), la población se define como:

Es el colectivo que abarca a todos los elementos cuya característica o características queremos estudiar; dicho de otra manera, es el conjunto entero al que se desea describir o del que se necesita establecer conclusiones. Como ejemplos de poblaciones, podemos citar: todos los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador, o los artículos producidos en una semana en una determinada fábrica. (p. 13)

Por lo tanto, para el desarrollo de esta investigación la población a considerar será el conjunto de colaboradores directos de la empresa CRG Solutions encargados de los procesos de reclutamiento y selección.

3.4.2 TIPO DE MUESTRA

Según Hernández y Mendoza (2018), una muestra se define como un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados.” (p. 196), en este contexto, la metodología aplicada en el estudio desempeña un papel esencial, ya que orienta el proceso de selección de la muestra o unidad de análisis. Tomar una decisión adecuada en este aspecto es vital para garantizar que los resultados obtenidos representen fielmente las particularidades y comportamientos del grupo objeto de estudio, permitiendo así su aplicación al conjunto total de la población.

3.4.2.1 Muestras probabilísticas

Según Hernández y Mendoza (2018), En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño

adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo (p. 200).

3.4.2.2 Muestras no probabilísticas

Según Hernández y Mendoza (2018), En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios (p. 200).

Para la realización de la investigación se tomará en cuenta una muestra de la población total la cual es de 10 colaboradores. De la cantidad total 7 son mujeres y 3 son hombres. Al no seleccionar una muestra de manera aleatoria, sino incluir a toda la población en estudio, se realizará un muestreo no probabilístico.

3.4.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Los criterios de inclusión y exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar el investigador para ser parte o descartarlo de la muestra seleccionada.

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Equipo de 10 personas del departamento de Adquisición de talento humano de la empresa CRG Solutions	Colaboradores que no trabajan dentro del departamento de Adquisición de talento humano
Empleados que han sido entrenados para las tareas específicas del rol durante el periodo de recolección de datos	Colaboradores que no participan ni poseen conocimientos directamente con las tareas mencionadas a lo largo de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS

La presente investigación se rige por los principios éticos establecidos en la Guía TFG 2024 de la Universidad Hispanoamericana y en el Código de Ética para la Investigación Científica en Costa Rica. Se garantiza la protección de los derechos, la dignidad y la confidencialidad de las personas participantes.

Todos los colaboradores seleccionados fueron informados sobre los propósitos, alcances y uso de los resultados del estudio, brindando su consentimiento de forma libre y voluntaria antes de participar. En ningún momento se solicitará información sensible o que permita su identificación personal dentro de los resultados. El cuestionario se realizará por medio de Google Forms, el mismo de carácter confidencial, anónimo y aplicado a la población total de la empresa excluyendo al jefe inmediato y la persona investigadora.

Los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos y analizados de manera agregada, evitando cualquier tipo de perjuicio, sesgo o manipulación. Se mantendrá la anonimidad de los participantes y de la organización, resguardando los registros digitales conforme a la Ley No. 8968 de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2011).

Asimismo, se promueve el respeto por los valores de integridad, transparencia y honestidad académica en todas las etapas del proceso investigativo, desde la recolección hasta la interpretación y comunicación de los resultados. No se contemplan conflictos de interés que afecten la objetividad de la investigación.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo con Sampieri y Torres (2023), cualquier instrumento que sea utilizado para realizar una recolección de datos cuantitativa debe ser confiable para realizar repeticiones a un mismo individuo o sistema y que estas produzcan resultados iguales, debe tener validez para que se muestre información con exactitud y a su vez ser objetiva para que se capten los fenómenos tal y como son realmente.

Por otra parte, en el caso de realizar investigaciones cualitativas, se utilizan como instrumentos para entrevistas, guías de observación y cuestionarios (Universidad Hispanoamericana, 2024).

Para la recolección de datos se utilizará un cuestionario estructurado, diseñado mediante la herramienta Microsoft Forms, con el propósito de obtener información cuantitativa y cualitativa sobre la percepción del equipo de Adquisición de talento humano respecto al impacto de la innovación tecnológica en los procesos de recursos humanos de la empresa CRG Solutions.

El instrumento estará compuesto por preguntas cerradas de opción múltiple y escala tipo Likert de cinco niveles, complementadas con preguntas abiertas que permitan ampliar las opiniones de los participantes. Dicho cuestionario será enviado a los 10 colaboradores del departamento de Adquisición de Talento, quienes conforman la totalidad de la población objeto de estudio.

La información recolectada será procesada y analizada de forma confidencial, resguardando la identidad de los participantes. Los resultados obtenidos permitirán identificar patrones, percepciones y posibles áreas de mejora en la implementación tecnológica de los procesos de gestión del talento humano.

El cuestionario fue diseñado con base en los objetivos específicos de la investigación, asegurando su validez de contenido mediante la revisión y aprobación del tutor académico. Además, el instrumento cumple con los lineamientos metodológicos establecidos por la Guía TFG 2024 de la Universidad Hispanoamericana para trabajos de graduación.

A continuación, se detallan los instrumentos que se utilizarán:

3.5.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como análisis DAFO, es una de las herramientas más utilizadas en la gestión estratégica para el diagnóstico organizacional. Su evolución hacia el análisis por cuadrantes (Matriz TOWS) representa un salto cualitativo que permite pasar del simple diagnóstico a la generación activa de estrategias. El objetivo de este análisis es desglosar de manera profunda cada uno de estos conceptos y su aplicación práctica, sustentado en bibliografía actualizada (principalmente publicaciones posteriores a 2020).

El análisis FODA es una herramienta que permite estudiar la situación de una empresa o proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Factor	Naturaleza	Definición	Ejemplo
Fortalezas	Interno positivo	Recursos, capacidades y ventajas	Marca reconocida, personal

Factor	Naturaleza	Definición	Ejemplo
		competitivas con las que cuenta la organización	calificado, tecnología patentada
Debilidades	Interno negativo	Limitaciones, carencias o desventajas que dificultan el logro de los objetivos	Falta de liquidez, baja presencia digital, estructura obsoleta
Oportunidades	Externo positivo	Situaciones, tendencias o cambios en el entorno que pueden ser aprovechados para generar beneficios	Nuevos mercados, cambios regulatorios favorables, avances tecnológicos
Amenazas	Externo negativo	Factores del entorno que representan riesgos o pueden afectar negativamente a la organización	Nuevos competidores, cambios en políticas públicas, crisis económicas

El objetivo central del FODA es conocer las ventajas y desventajas competitivas de la organización en un momento determinado, para formular la estrategia que más le convenga en función de sus características propias y las del entorno en el que se mueve.

El análisis FODA tiene sus raíces en la década de 1960, cuando fue desarrollado por investigadores de la Universidad de Stanford, entre ellos Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969).

Posteriormente, en la década de 1980, Heinz Wehrich (1982) propuso una evolución significativa: la Matriz TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths), que invierte el orden tradicional para enfatizar la relación entre el entorno y la organización, sentando las bases del análisis por cuadrantes.

No se trató de un nuevo concepto, sino de una innovación metodológica que le otorgó una dimensión estratégica más potente.

Lejos de ser una herramienta obsoleta, el FODA sigue siendo un pilar fundamental en la planificación estratégica contemporánea. Autores recientes como Sánchez, A. V. Díaz (2025)

confirman que "el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se ha consolidado como una herramienta fundamental en la planificación".

Además, la herramienta ha evolucionado para superar sus críticas tradicionales (excesiva subjetividad, falta de priorización) mediante la integración con métodos cuantitativos y mixtos:

- SWOT-AHP (Analytic Hierarchy Process): Este enfoque híbrido permite ponderar y priorizar los factores identificados, asignándoles un peso relativo para una toma de decisiones más objetiva.
- Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM): Se utiliza para evaluar y seleccionar cuantitativamente las alternativas estratégicas generadas a partir del análisis FODA.
- Minería de textos (Text mining): Una metodología innovadora que utiliza reseñas en línea para identificar y medir la importancia de los factores SWOT, reduciendo la subjetividad del análisis.
- Integración con modelos 3D: Se han propuesto nuevos marcos que reemplazan los elementos estáticos del SWOT por factores dinámicos, mejorando la comprensión del escenario económico y social en el que opera la empresa.

3.5.2 ENCUESTA

Las encuestas son técnicas de recolección de datos que buscan registrar las respuestas con respecto a un tema específico, estas son clasificadas por administradas por personas, autoadministradas o administradas por teléfono (Hair, 2021).

Se planificará la aplicación de una encuesta dirigida al personal administrativo de la empresa, la cual incluirá tanto preguntas abiertas como cerradas. El objetivo es captar la percepción de los colaboradores sobre el impacto de las herramientas tecnológicas en los procesos que realizan.

3.5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Esta información es clasificada por medio de niveles de medición, los datos determinan como se resume y se presenta la información (Lind, 2019).

Tras la aplicación de la encuesta, así como el análisis FODA, se procederá a realizar un análisis de datos orientado a identificar patrones, tendencias y hallazgos significativos. Este proceso se apoyará en representaciones gráficas que faciliten la interpretación de los resultados,

contribuyan a una mejor comprensión del objetivo central del estudio y respalden cuantitativamente las conclusiones derivadas de la investigación.

3.6 VARIABLES

Según la Guía metodológica de la Universidad Hispanoamericana (2024), para trabajo final de graduación 2024 titulada Guía TFG explica, “Cada una de las variables (en el caso de estudios cuantitativos) se define de forma conceptual y operacional. Las categorías (en el caso de estudios cualitativos) se define de forma conceptual y se establecen las dimensiones que se van a estudiar” (p. 45).

En el marco del enfoque cuantitativo adoptado en esta investigación, cada una de las variables será definida tanto en su dimensión conceptual como operacional. A continuación, se presentan dichas definiciones, con el fin de garantizar claridad metodológica y coherencia en el proceso de recolección y análisis de datos:

3.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Son las definiciones conceptuales acordadas y validadas por una comunidad científica o profesional. Aparecen en diccionarios especializados, páginas de internet con respaldo institucional y publicaciones (como artículos de revistas académicas y libros). La Definición conceptual se debe ajustar a lo que se pretende en la investigación y se da el concepto de cómo se debe interpretar. (Hernández Sampieri et al., 2019).

3.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

“La definición operacional nos dice que para recoger datos sobre una variable hay que llevar a cabo determinados procesos. Esta definición responde a la pregunta ¿cómo o con qué mediremos la(s) variables?” (Hernández Sampieri et al., 2019).

La definición operacional permite establecer los criterios necesarios para evaluar y medir una variable específica. Dichos criterios delimitan las posibles variaciones de la variable y son definidos por el investigador con base en su experiencia y conocimiento del tema. Los parámetros propuestos se sustentan en esta comprensión previa. A continuación, se presentan las variables que serán abordadas en el desarrollo del proceso investigativo:

Variable #1: Herramientas digitales

a. Definición conceptual

Las herramientas digitales se definen como aplicaciones, plataformas, sistemas o recursos tecnológicos diseñados para facilitar, automatizar o mejorar la ejecución de tareas en un entorno organizacional (Gupta et al., 2025). En el ámbito de recursos humanos, incluyen software de reclutamiento, plataformas colaborativas, sistemas de gestión documental y aplicaciones basadas en la nube.

b. Definición operacional

Esta variable se medirá con base en el nivel de uso, disponibilidad, funcionalidad y percepción de utilidad de las herramientas digitales empleadas en los procesos de recursos humanos dentro de la compañía, tales como Taleo, SharePoint, HR Connect y Microsoft Teams. En este sentido, se analizará el uso y aplicación de estas herramientas en los procesos organizacionales, considerando aspectos como la frecuencia de uso, el nivel de dominio de los colaboradores sobre las plataformas utilizadas, el grado de automatización de tareas administrativas, así como la accesibilidad, facilidad de uso e integración entre las diferentes plataformas digitales. Para la recolección de la información, se empleará un cuestionario estructurado en Microsoft Forms, compuesto por preguntas cerradas de selección múltiple.

Variable #2: Tecnologías

a. Definición conceptual

“La tecnología es una práctica humana intencional mediante la cual se crean, usan y transforman herramientas y procedimientos para modificar el entorno.” (Mitcham, 1989, p. 24)

b. Definición operacional

Esta variable se medirá considerando el tipo de tecnologías utilizadas, tales como inteligencia artificial, plataformas de gestión del capital humano (HCM), herramientas de automatización y soluciones basadas en la nube, así como su impacto percibido en la mejora de los procesos de recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, la selección, la capacitación, la comunicación interna y la gestión documental. En este contexto, se analizará la aplicación de estas tecnologías en la gestión del talento humano, tomando en cuenta aspectos como los tipos de tecnologías implementadas en el área, el nivel de digitalización de los procesos, la percepción de utilidad por parte de los colaboradores, la rapidez y eficiencia que aportan al flujo de trabajo, así como el nivel de actualización tecnológica dentro del departamento. Para la recolección de la información, se utilizará un cuestionario estructurado en Microsoft Forms.

Variable #3: Beneficios**a. Definición conceptual**

Los beneficios son las mejoras, ventajas o resultados positivos derivados de la implementación tecnológica en los procesos organizacionales, tales como eficiencia, reducción de tiempos, disminución de errores, mejora en la toma de decisiones y mejor experiencia del colaborador (Westerman et al., 2014).

b. Definición operacional

Se Esta variable se medirá a partir de la percepción de los colaboradores sobre los beneficios obtenidos tras la integración de tecnologías en los procesos de recursos humanos, considerando mejoras de carácter operativo, estratégico y relacionadas con la calidad del servicio. En este sentido, se evaluará el impacto positivo de la digitalización en el área de recursos humanos, tomando en cuenta aspectos como la reducción de tiempos en los procesos de reclutamiento y selección, la mejora en la precisión de la información y en la toma de decisiones, la eficiencia operativa generada por la automatización, el aumento en la calidad del servicio tanto para el candidato como para el colaborador, así como la mejora en la comunicación interna y el trabajo colaborativo. Para la recolección de la información, se empleará un cuestionario estructurado en Microsoft Forms.

Variable #4: Desafíos o barreras**A. Definición conceptual**

Los desafíos o barreras corresponden a los obstáculos, limitaciones o dificultades que enfrentan las organizaciones al implementar innovación tecnológica, tales como resistencia al cambio, falta de capacitación, limitaciones presupuestarias o problemas de integración digital (Schein, 2017).

b. Definición operacional

Esta variable se medirá mediante la identificación de los principales obstáculos percibidos por los colaboradores en el uso de tecnologías dentro del área de recursos humanos.

En este contexto, se analizarán las barreras internas y externas en la adopción tecnológica, considerando aspectos como la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de capacitación o de competencias digitales, las limitaciones técnicas o de infraestructura, los problemas en la integración de sistemas y plataformas, así como la sobrecarga operativa durante los procesos de implementación. Para la recolección de la información, se empleará un cuestionario estructurado en Microsoft Forms.

Variable #5: Recomendaciones**a. Definición conceptual**

Las recomendaciones se entienden como propuestas de mejora orientadas a optimizar la adopción tecnológica en recursos humanos, basadas en evidencia y fundamentadas en las necesidades, condiciones y oportunidades del contexto organizacional (David et al., 2023).

b. Definición operacional

Esta variable se medirá a través de las propuestas de los colaboradores relacionadas con la capacitación, la inversión tecnológica, la mejora de procesos, la comunicación interna y las estrategias para fortalecer la digitalización del área de recursos humanos.

En este sentido, se analizarán las propuestas orientadas a fortalecer la implementación tecnológica, considerando sugerencias de capacitación en herramientas digitales, recomendaciones para la mejora de los procesos tecnológicos, propuestas para incrementar la inversión en tecnología, estrategias para optimizar la gestión del cambio organizacional, así como iniciativas dirigidas a mejorar la experiencia tanto del candidato como del colaborador. Para la recolección de la información, se incluirá una pregunta dentro del cuestionario aplicado mediante Microsoft Forms.

Tabla 2*Cuadro de operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional
<p>Describir las principales tecnologías y herramientas digitales que se están utilizando actualmente en los procesos de recursos humanos en CRG Solutions y en grandes empresas en Costa Rica.</p>	<p>Herramientas digitales</p>	<p>Las herramientas digitales son aplicaciones, plataformas, sistemas o recursos tecnológicos diseñados para facilitar, automatizar o mejorar tareas en un entorno organizacional (Gupta et al., 2025).</p>	<p>Se medirá mediante las preguntas 1, 2 y 4, considerando el nivel de uso, accesibilidad, dominio, frecuencia y funcionalidad de las herramientas digitales empleadas en recursos humanos, como Taleo, SharePoint, HR Connect y Microsoft Teams.</p>
<p>Examinar cómo las tecnologías han transformado procesos específicos como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño.</p>	<p>Tecnologías</p>	<p>“La tecnología es una práctica humana intencional mediante la cual se crean, usan y transforman herramientas y procedimientos para modificar el entorno.” (Mitcham, 1989, p. 24).</p>	<p>En la pregunta 3, 5 y 6 se medirá con base en el tipo de tecnologías implementadas (IA, automatización, HCM, plataformas</p>

<p>Analizar los beneficios percibidos por las organizaciones tras la implementación de soluciones tecnológicas en el área de recursos humanos.</p>	<p>Beneficios</p>	<p>Son las mejoras, ventajas o resultados positivos derivados de la adopción tecnológica, tales como eficiencia, rapidez, calidad y mejor toma de decisiones (Westerman et al., 2014).</p>	<p>en la nube) y su impacto percibido en los procesos de recursos humanos. En la pregunta 7, 8, 9 10, 11 y 12 se medirá la percepción de los colaboradores sobre los beneficios obtenidos tras integrar tecnologías en RRHH.</p>
<p>Identificar los desafíos o barreras que enfrentan las empresas costarricenses para adoptar tecnologías en la gestión del talento humano.</p>	<p>Desafíos o barreras</p>	<p>Corresponden a los obstáculos o dificultades que enfrentan las organizaciones al implementar innovación tecnológica, como resistencia, falta de capacitación o limitaciones técnicas (Schein, 2017).</p>	<p>En la pregunta 13 y 14 se medirá mediante la identificación de los principales obstáculos percibidos en la adopción tecnológica dentro del área de RRHH.</p>
<p>Proponer recomendaciones para una implementación más efectiva y estratégica de tecnologías en los procesos de recursos humanos.</p>	<p>Recomendaciones</p>	<p>Se entienden como propuestas orientadas a mejorar la adopción, uso y eficiencia de las tecnologías en recursos humanos (David et al., 2023).</p>	<p>En la pregunta 15 y 16 se medirá mediante las sugerencias y propuestas de los colaboradores para fortalecer el uso de tecnologías dentro del área.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

En esta investigación, la estrategia de análisis de datos se fundamentará en la interpretación cualitativa de la información recopilada mediante preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas que permiten obtener información detallada sobre percepciones y experiencias. Este tipo de reactivos permite a los participantes expresar con libertad sus opiniones, experiencias y percepciones, enriqueciendo así la comprensión integral del fenómeno estudiado.

Las respuestas serán organizadas y examinadas a través del análisis de contenido, identificando patrones, categorías temáticas y la recurrencia de respuestas semejantes. Para mejorar la claridad en la presentación de los resultados, se elaborarán gráficos descriptivos como diagramas de barras y gráficos circulares que permitan representar de forma visual las tendencias más relevantes encontradas en los datos.

Si bien se trata de un estudio con enfoque cualitativo, la incorporación de representaciones gráficas facilitará la síntesis de la información clave, favoreciendo una interpretación más clara, ordenada y accesible para el público lector y el comité evaluador.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE ENCUESTA

A continuación, se muestra detalladamente el análisis de la información recolectada por medio de la encuesta realizada al equipo de Adquisición de talento humano de CRG Solutions. Se logró obtener respuesta de todas las 10 personas a las cuales se les envió la encuesta. Estos datos permiten identificar tendencias y resultados como parte del proyecto y objetivos desarrollados a inicios del proyecto.

4.1.1 VARIABLE N° 1 - HERRAMIENTAS DIGITALES

Pregunta 1. ¿Utiliza usted actualmente herramientas tecnológicas para gestionar procesos de recursos humanos?

Tabla 3

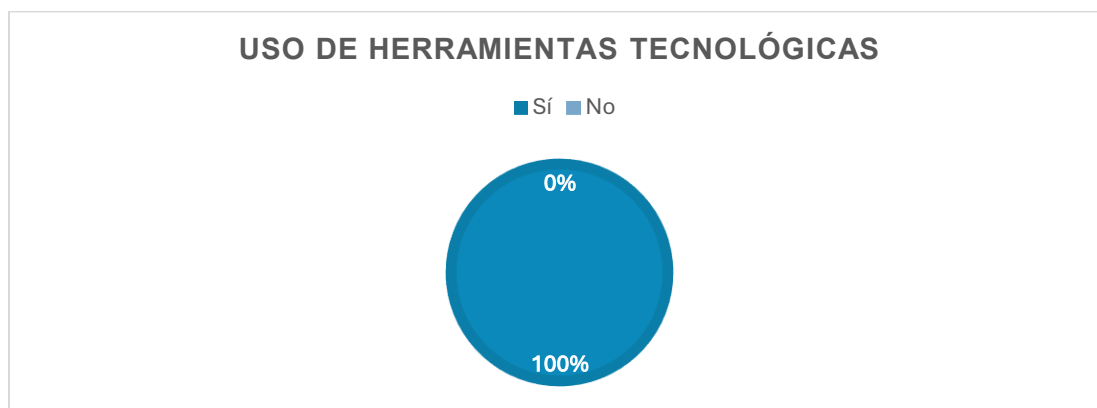
Herramientas Tecnológicas

Pregunta N° 1		
Indicador	SI	No
Respuesta	10	0

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

Figura 1

Uso de herramientas tecnológicas



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 1 evidencia que el 100 % de los participantes encuestados (10 colaboradores) afirmó utilizar herramientas tecnológicas dentro de sus funciones en el

área de recursos humanos, mientras que ningún participante indicó ausencia de uso. Este hallazgo refleja una incorporación total de recursos digitales en los procesos del departamento, situación que permite inferir un nivel significativo de adaptación organizacional frente a las demandas contemporáneas de gestión del talento humano.

Desde una perspectiva analítica, estos resultados sugieren que la tecnología ha dejado de representar un recurso complementario para convertirse en un componente esencial de la operación del área de recursos humanos. La totalidad de respuestas afirmativas demuestra que las actividades del departamento se encuentran apoyadas en herramientas digitales que facilitan la automatización, organización, comunicación y ejecución de procesos asociados al ciclo de vida del colaborador, incluyendo reclutamiento, selección, administración de expedientes, comunicación organizacional, capacitación, seguimiento del desempeño y gestión documental.

Asimismo, la adopción completa de herramientas tecnológicas puede interpretarse como un indicador de madurez digital dentro de la organización, particularmente en un contexto donde las empresas enfrentan presiones crecientes para incrementar la eficiencia operativa, optimizar tiempos de respuesta y fortalecer la experiencia del colaborador. Esto coincide con las tendencias internacionales en gestión humana, las cuales plantean que los departamentos de recursos humanos han evolucionado desde una función meramente administrativa hacia un rol estratégico apoyado por soluciones tecnológicas que permiten la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua de los procesos.

No obstante, aunque el resultado refleja un panorama favorable respecto a la utilización de herramientas tecnológicas, también resulta pertinente realizar una interpretación crítica. El hecho de que exista uso no necesariamente implica un aprovechamiento óptimo, innovador o estratégico de dichas herramientas. Es decir, el indicador permite confirmar presencia tecnológica, pero no determina el nivel de sofisticación, frecuencia de uso, impacto organizacional, grado de automatización alcanzado o competencias digitales del personal encargado de operar estas soluciones. En consecuencia, surge la necesidad de analizar complementariamente qué tipos de herramientas se emplean, con qué finalidad, cuáles son sus beneficios percibidos y qué limitaciones enfrentan los colaboradores en su implementación.

Adicionalmente, este resultado fortalece la premisa de que la transformación digital en recursos humanos no constituye únicamente una tendencia empresarial, sino una necesidad operativa para responder a entornos organizacionales caracterizados por cambios acelerados, virtualización de procesos y mayor demanda de eficiencia. La integración de herramientas

tecnológicas contribuye potencialmente a reducir cargas operativas, minimizar errores humanos, centralizar información y facilitar una gestión más estratégica del talento, aspectos que generan valor tanto para la organización como para sus colaboradores.

Por tanto, la evidencia presentada en la Tabla 1 permite concluir que el área de recursos humanos de la organización analizada presenta una adopción universal de herramientas tecnológicas, lo cual representa un avance importante hacia la modernización de los procesos de gestión humana. Sin embargo, dicho resultado también abre espacio para profundizar en el análisis del alcance real de estas herramientas, su nivel de aprovechamiento y el impacto tangible que generan dentro de la organización, elementos indispensables para comprender el verdadero grado de transformación tecnológica del departamento.

Pregunta 2. ¿Considera que las herramientas digitales utilizadas en su rol facilitan la agilidad de los procesos de recursos humanos?

Tabla 4

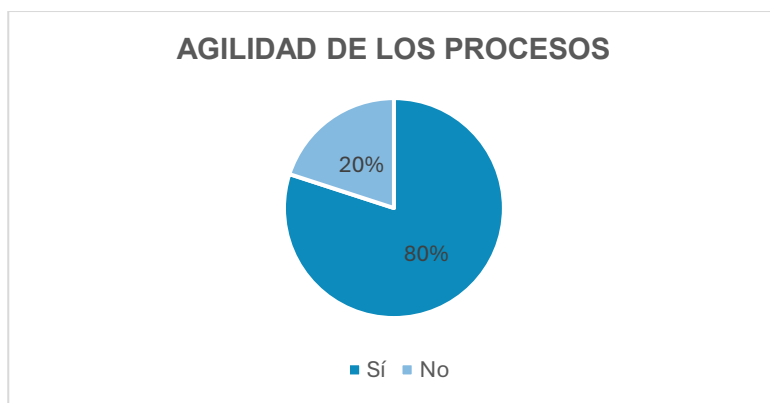
Agilidad de los procesos

Pregunta N° 2		
Indicador	SI	No
Respuesta	8	2

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

Figura 2

Agilidad de los procesos



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 4 evidencia que la mayoría de los participantes considera que las herramientas digitales utilizadas dentro de su rol contribuyen positivamente a la agilidad de los procesos de recursos humanos. En específico, el 80 % de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que un 20 % manifestó que dichas herramientas no facilitan la rapidez o eficiencia de los procesos. Este resultado permite identificar una percepción predominantemente favorable hacia la incorporación tecnológica dentro del departamento, aunque también refleja la existencia de ciertos desafíos o limitaciones en la experiencia de algunos colaboradores.

Desde una perspectiva analítica, el hecho de que la mayoría de los participantes reconozca beneficios relacionados con la agilidad organizacional demuestra que las herramientas digitales están generando impactos funcionales en la ejecución de las actividades del área de recursos humanos. La automatización de tareas, el acceso inmediato a la información, la digitalización documental, la comunicación en tiempo real y la reducción de procesos manuales son elementos que generalmente permiten optimizar tiempos de respuesta y mejorar la eficiencia operativa del departamento.

Asimismo, estos resultados evidencian que la transformación digital en recursos humanos está siendo percibida como un mecanismo facilitador para enfrentar las demandas organizacionales actuales, especialmente en entornos laborales donde la rapidez, precisión y capacidad de adaptación representan factores estratégicos para la competitividad empresarial. La percepción positiva de los participantes coincide con las tendencias contemporáneas de gestión humana, las cuales destacan que las herramientas digitales no solo mejoran la productividad, sino que también fortalecen la capacidad del área para brindar respuestas más ágiles y estratégicas a las necesidades de la organización y de los colaboradores.

No obstante, el porcentaje correspondiente a respuestas negativas también merece un análisis crítico. Aunque representa una minoría, el 20 % de participantes que no percibe una mejora en la agilidad de los procesos podría reflejar la existencia de factores que limitan el aprovechamiento efectivo de las herramientas tecnológicas implementadas. Entre estos factores podrían encontrarse deficiencias en capacitación, resistencia al cambio, problemas de usabilidad de los sistemas, limitaciones técnicas, duplicidad de procesos o incluso herramientas que no se ajustan completamente a las necesidades operativas del personal.

De igual manera, este resultado permite comprender que la implementación tecnológica, por sí sola, no garantiza automáticamente la eficiencia organizacional. Para que las herramientas digitales generen verdaderos beneficios en términos de agilidad, es indispensable que existan

estrategias de acompañamiento, formación continua y adaptación organizacional que permitan a los colaboradores utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos disponibles. En otras palabras, el impacto positivo de la tecnología depende tanto de la calidad de las herramientas implementadas como de la capacidad institucional para integrarlas eficazmente dentro de los procesos laborales.

En consecuencia, la Tabla 4 demuestra que las herramientas digitales son percibidas mayoritariamente como elementos que favorecen la agilización de los procesos de recursos humanos, lo cual evidencia avances importantes en la modernización operativa del departamento. Sin embargo, los resultados también reflejan la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con capacitación, adaptación tecnológica y optimización de sistemas, con el fin de garantizar que todos los colaboradores puedan experimentar de manera uniforme los beneficios asociados a la transformación digital en la gestión del talento humano.

Pregunta 3. ¿Las tecnologías usadas responden adecuadamente a las necesidades de los colaboradores?

Tabla 5

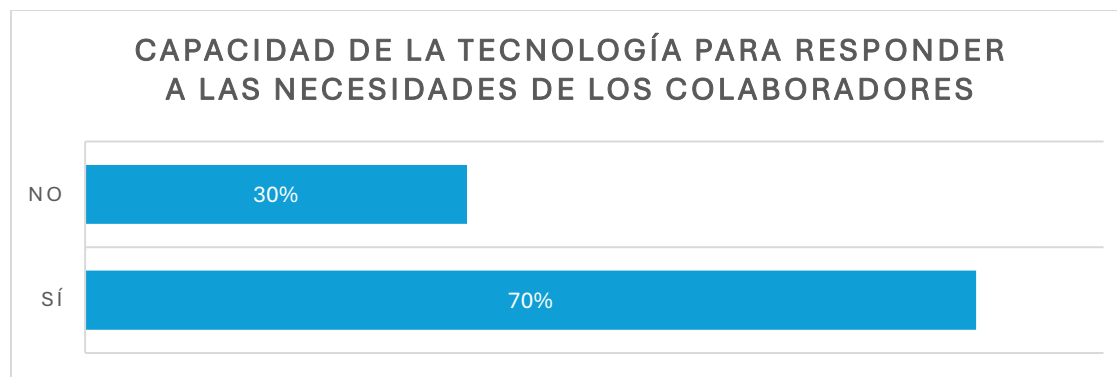
Capacidad de la tecnología para responder a las necesidades de los colaboradores

Pregunta N° 3		
Indicador	SI	No
Respuesta	7	3

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Capacidad de la tecnología para responder a las necesidades de los colaboradores.



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 5 evidencia que el 70 % de los participantes considera que las tecnologías utilizadas dentro del área de recursos humanos responden adecuadamente a las necesidades de los colaboradores, mientras que un 30 % manifiesta que dichas herramientas no satisfacen completamente los requerimientos o expectativas del personal. Este resultado refleja una percepción mayoritariamente positiva respecto a la funcionalidad y utilidad de las tecnologías implementadas; sin embargo, también permite identificar oportunidades de mejora relacionadas con la experiencia de los usuarios y la capacidad de adaptación tecnológica dentro de la organización.

Desde un enfoque analítico, el porcentaje favorable sugiere que las herramientas tecnológicas implementadas están contribuyendo a facilitar diversos procesos asociados a la gestión del talento humano, permitiendo a los colaboradores acceder de manera más eficiente a información, servicios y procesos organizacionales. Esto puede incluir aspectos como plataformas de comunicación interna, sistemas de gestión de recursos humanos, herramientas para solicitudes administrativas, procesos de reclutamiento digital, capacitaciones virtuales y acceso automatizado a información laboral.

Asimismo, los resultados evidencian que la tecnología está siendo percibida como un recurso capaz de apoyar las necesidades operativas y administrativas de una parte importante de los colaboradores, lo cual representa un elemento clave dentro de la transformación digital organizacional. En la actualidad, las empresas requieren implementar soluciones tecnológicas centradas no únicamente en la eficiencia empresarial, sino también en la experiencia del colaborador, considerando que la satisfacción y facilidad de uso de estas herramientas influye directamente en el desempeño, compromiso y productividad del personal.

Sin embargo, desde una perspectiva crítica, el 30 % de respuestas negativas representa un indicador relevante que no debe ser ignorado. Este porcentaje podría reflejar que algunos colaboradores perciben limitaciones en las tecnologías implementadas, ya sea por dificultades de acceso, problemas técnicos, falta de personalización, interfaces poco intuitivas o insuficiente alineación entre las herramientas digitales y las necesidades reales de los usuarios. De igual manera, este resultado podría asociarse a diferencias generacionales, distintos niveles de competencias digitales o resistencia al cambio organizacional.

Adicionalmente, los datos permiten inferir que la simple implementación de tecnología no garantiza automáticamente la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Para que las herramientas tecnológicas sean realmente efectivas, es necesario que la organización mantenga procesos constantes de evaluación, actualización y retroalimentación que permitan identificar oportunidades de mejora y adaptar las soluciones digitales a las dinámicas

cambiantes del entorno laboral. Esto implica comprender que la transformación digital debe centrarse tanto en la innovación tecnológica como en las personas que interactúan diariamente con dichas herramientas.

Por otra parte, el resultado evidencia la importancia de fortalecer estrategias de capacitación y acompañamiento tecnológico dentro del área de recursos humanos. Cuando los colaboradores poseen conocimientos adecuados sobre el funcionamiento de las herramientas digitales, aumenta significativamente la percepción positiva respecto a su utilidad y capacidad de respuesta. En consecuencia, la formación continua y el soporte técnico se convierten en factores determinantes para maximizar el aprovechamiento de la tecnología organizacional.

En síntesis, la Tabla 5 demuestra que la mayoría de los participantes percibe que las tecnologías implementadas responden adecuadamente a las necesidades de los colaboradores, lo cual evidencia avances importantes en la modernización y digitalización de los procesos de recursos humanos. No obstante, la existencia de un porcentaje considerable de respuestas negativas indica que aún persisten desafíos relacionados con adaptación, funcionalidad y experiencia del usuario, aspectos que deben ser atendidos para garantizar una transformación digital más inclusiva, eficiente y alineada con las necesidades reales del capital humano.

4.1.2 VARIABLE N° 2 - TECNOLOGÍAS

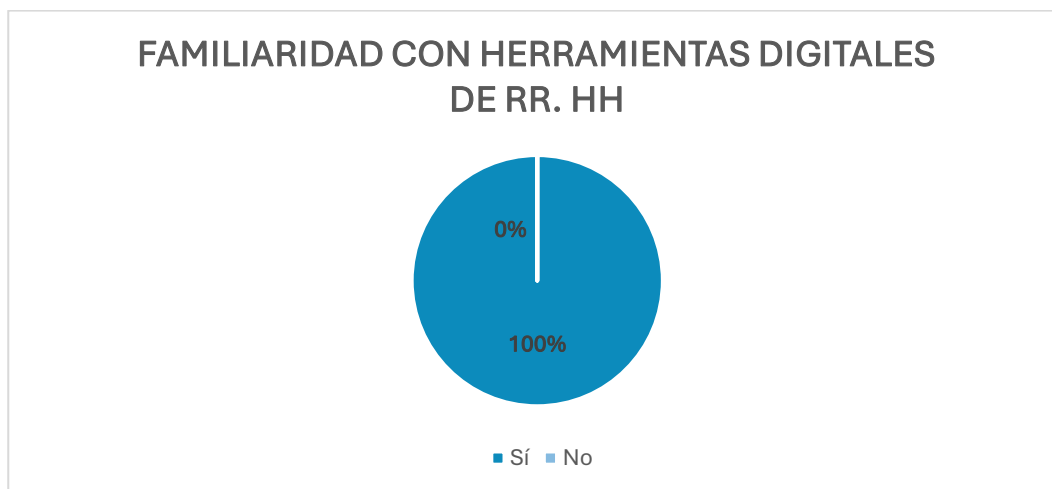
Pregunta 4. ¿Está familiarizado con las herramientas digitales para la gestión de información del colaborador tales como: Workday, HRIS, Teams, Taleo, HR Connect, ATS, Sharepoint, entre otras?

Tabla 6

Familiaridad con herramientas digitales de recursos humanos

Pregunta N° 4		
Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4*Familiaridad con herramientas digitales de recursos humanos*

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 6 evidencia que el 100 % de los participantes encuestados manifestó estar familiarizado con herramientas digitales utilizadas en la gestión de información del colaborador, tales como Workday, HRIS, Teams, Taleo, HR Connect, ATS y SharePoint, entre otras. Este resultado refleja un nivel total de conocimiento y exposición a plataformas tecnológicas especializadas dentro del área de recursos humanos, lo cual constituye un indicador relevante del grado de digitalización presente en la organización analizada.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas permite inferir que las herramientas digitales forman parte integral de las actividades diarias desarrolladas por los colaboradores del departamento. La familiaridad con este tipo de sistemas evidencia que el personal posee experiencia en el uso de plataformas tecnológicas orientadas a la administración de procesos de talento humano, incluyendo reclutamiento y selección, almacenamiento de información, seguimiento de candidatos, comunicación interna, gestión documental y control de datos del colaborador.

Asimismo, este resultado demuestra que la organización ha logrado incorporar tecnologías especializadas alineadas con las tendencias contemporáneas de gestión humana, donde el uso de plataformas digitales representa un elemento fundamental para optimizar la eficiencia operativa y facilitar la administración estratégica del capital humano. En el contexto actual, herramientas como los sistemas HRIS o ATS permiten centralizar información, automatizar procesos y mejorar la

trazabilidad de los datos, aspectos indispensables para organizaciones que buscan fortalecer la productividad y la toma de decisiones basada en información confiable y en tiempo real.

De igual manera, la familiaridad universal con estas herramientas puede interpretarse como un indicador positivo de adaptación tecnológica por parte de los colaboradores. Esto resulta particularmente importante considerando que la transformación digital en recursos humanos requiere no solo inversión en tecnología, sino también desarrollo de competencias digitales en el personal encargado de operar dichas plataformas. El conocimiento y manejo de herramientas especializadas facilita la integración de procesos más ágiles, organizados y eficientes dentro del departamento.

No obstante, desde una perspectiva crítica, es importante señalar que la familiaridad con las herramientas digitales no necesariamente garantiza un dominio avanzado o un aprovechamiento estratégico de todas sus funcionalidades. El resultado permite confirmar conocimiento y uso general de las plataformas, pero no determina el nivel de especialización, profundidad técnica o capacidad analítica de los colaboradores en relación con dichas herramientas. En otras palabras, un colaborador puede estar familiarizado con un sistema desde una perspectiva operativa básica, sin necesariamente explotar todas las capacidades estratégicas y analíticas que estas tecnologías ofrecen.

Además, este resultado también puede asociarse a la creciente necesidad del mercado laboral de contar con profesionales de recursos humanos capaces de adaptarse a entornos digitales altamente dinámicos. Actualmente, las organizaciones demandan perfiles con competencias tecnológicas que permitan gestionar información, analizar datos y operar plataformas digitales de manera eficiente, por lo que la familiaridad con herramientas especializadas se ha convertido en una competencia clave dentro del área de gestión humana.

Por consiguiente, la Tabla 6 evidencia que existe un conocimiento generalizado sobre herramientas digitales aplicadas a recursos humanos dentro de la organización estudiada, lo cual representa un avance significativo en términos de modernización y adaptación tecnológica. Sin embargo, también surge la necesidad de fortalecer procesos de capacitación continua y actualización tecnológica, con el propósito de garantizar que dicha familiaridad se traduzca en un uso estratégico, eficiente e innovador de las plataformas digitales disponibles.

Pregunta 5. ¿Considera usted que las tecnologías actuales han mejorado la experiencia del candidato durante el proceso de selección?

Tabla 7

Mejoras en la experiencia del candidato

Pregunta N° 5		
Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Mejoras en la experiencia del candidato



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 7 evidencia que el 100 % de los participantes considera que las tecnologías actuales han mejorado la experiencia del candidato durante el proceso de selección. Este resultado refleja una percepción completamente positiva respecto al impacto de las herramientas digitales dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo cual permite identificar un importante avance en la modernización de las prácticas de gestión humana implementadas por la organización.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas demuestra que las tecnologías utilizadas en el área de recursos humanos están generando beneficios significativos

en la interacción entre la organización y los candidatos. Actualmente, herramientas como plataformas ATS, entrevistas virtuales, formularios digitales, automatización de comunicaciones y sistemas de seguimiento de candidatos permiten que los procesos de selección sean más ágiles, accesibles y organizados, mejorando la percepción que los postulantes desarrollan sobre la empresa durante las distintas etapas del reclutamiento.

Asimismo, este resultado evidencia que la transformación digital en recursos humanos no solo impacta los procesos internos de la organización, sino también la experiencia externa de los candidatos, aspecto que actualmente representa un factor estratégico para fortalecer la imagen corporativa y la competitividad organizacional. En un mercado laboral altamente dinámico, las empresas que implementan procesos de selección eficientes y apoyados en tecnología logran proyectar una imagen de innovación, profesionalismo y capacidad de adaptación frente a las nuevas exigencias del entorno empresarial.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede asociarse a múltiples beneficios que las herramientas tecnológicas ofrecen durante el proceso de selección, entre ellos la reducción en tiempos de respuesta, facilidad para aplicar a vacantes, seguimiento automatizado de candidaturas, comunicación más rápida y acceso remoto a entrevistas y evaluaciones. Estos elementos contribuyen a generar una experiencia más cómoda, transparente y eficiente para los candidatos, disminuyendo barreras tradicionales asociadas a procesos manuales o excesivamente burocráticos.

Desde un enfoque crítico, este resultado también permite comprender que la experiencia del candidato se ha convertido en un componente clave dentro de la estrategia de recursos humanos. Las organizaciones ya no se enfocan únicamente en seleccionar talento, sino también en construir experiencias positivas que fortalezcan la percepción de la marca empleadora. En este sentido, la tecnología cumple un rol fundamental al facilitar procesos más personalizados, dinámicos y alineados con las expectativas de las nuevas generaciones de profesionales, quienes demandan interacciones digitales rápidas y eficientes.

No obstante, aunque el 100 % de respuestas favorables representa un indicador altamente positivo, también es importante considerar que la mejora en la experiencia del candidato depende no solo de la implementación tecnológica, sino de la calidad con que estas herramientas son administradas. Una plataforma digital eficiente requiere procesos bien estructurados, comunicación clara, seguimiento oportuno y una adecuada atención humana que complemente el uso de la tecnología. Por tanto, el éxito de estas herramientas depende de un equilibrio entre automatización y cercanía organizacional.

Además, los resultados reflejan que el área de recursos humanos está evolucionando hacia modelos de reclutamiento más innovadores y centrados en la experiencia del usuario, lo cual coincide con las tendencias globales de digitalización y humanización de los procesos de talento humano. La integración tecnológica en el reclutamiento permite optimizar recursos, ampliar el alcance de búsqueda de candidatos y mejorar la eficiencia operativa, generando beneficios tanto para la organización como para los postulantes.

En consecuencia, la Tabla 7 demuestra que las tecnologías actuales son percibidas como herramientas capaces de mejorar significativamente la experiencia del candidato durante el proceso de selección. Este hallazgo evidencia un avance importante en la transformación digital de recursos humanos y confirma que la implementación tecnológica puede contribuir positivamente al fortalecimiento de procesos de reclutamiento más ágiles, eficientes y orientados a la satisfacción de los candidatos.

Pregunta 6. ¿Las plataformas de capacitación que has utilizado han aumentado la agilidad y accesibilidad del aprendizaje?

Tabla 8

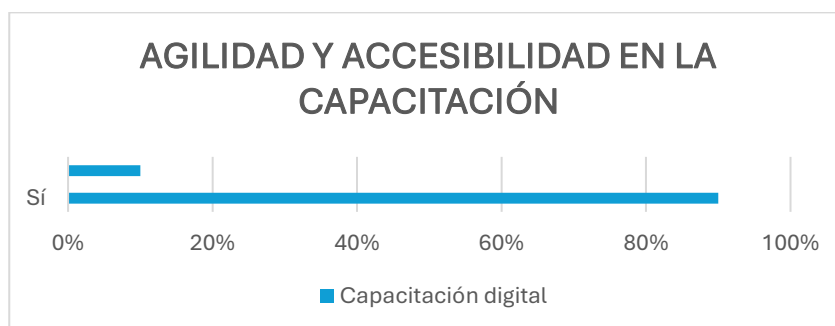
Agilidad y accesibilidad en la capacitación

Pregunta N° 6		
Indicador	Sí	No
Respuesta	9	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Agilidad y accesibilidad en la capacitación



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 8 evidencia que el 90 % de los participantes considera que las plataformas de capacitación utilizadas han aumentado la agilidad y accesibilidad del aprendizaje, mientras que un 10 % manifestó no percibir dichos beneficios. Este resultado refleja una percepción ampliamente positiva respecto al impacto de las herramientas tecnológicas aplicadas a los procesos de formación y desarrollo dentro de la organización, lo cual demuestra avances importantes en la digitalización de la capacitación del talento humano.

Desde una perspectiva analítica, el alto porcentaje de respuestas afirmativas permite inferir que las plataformas digitales de aprendizaje están facilitando el acceso a procesos de formación más dinámicos, flexibles y adaptados a las necesidades de los colaboradores. Actualmente, las organizaciones recurren cada vez más a herramientas virtuales de capacitación que permiten desarrollar conocimientos y competencias mediante modalidades remotas, asincrónicas o híbridas, favoreciendo la continuidad del aprendizaje sin las limitaciones tradicionales de tiempo y espacio.

Asimismo, estos resultados evidencian que las plataformas digitales contribuyen significativamente a la optimización de los procesos de capacitación, ya que permiten acceder de forma rápida y organizada a contenidos educativos, materiales de apoyo, evaluaciones y seguimiento del progreso de aprendizaje. Esto genera beneficios tanto para la organización como para los colaboradores, debido a que facilita la actualización constante de conocimientos y fortalece la capacidad de adaptación frente a los cambios tecnológicos y operativos del entorno laboral.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede asociarse a las ventajas que ofrecen las plataformas digitales en términos de accesibilidad y flexibilidad. La posibilidad de acceder a capacitaciones desde distintos dispositivos, horarios y ubicaciones permite que los colaboradores gestionen su proceso de aprendizaje de manera más autónoma y eficiente, incrementando las oportunidades de formación continua dentro de la organización. Este aspecto resulta especialmente relevante en contextos empresariales donde la rapidez en la actualización de competencias representa un factor estratégico para mantener la competitividad organizacional.

No obstante, desde una perspectiva crítica, el 10 % de respuestas negativas evidencia que aún existen ciertos desafíos relacionados con la implementación y efectividad de las plataformas de capacitación. Entre los posibles factores que podrían influir en esta percepción se encuentran problemas de conectividad, dificultades técnicas, metodologías poco interactivas, resistencia al aprendizaje virtual o limitaciones en las competencias digitales de algunos

colaboradores. Esto demuestra que, aunque la tecnología representa una herramienta valiosa para fortalecer el aprendizaje organizacional, su efectividad depende también de la experiencia del usuario y del acompañamiento institucional brindado durante el proceso formativo.

Además, este resultado permite comprender que la transformación digital de la capacitación no debe centrarse únicamente en la incorporación de plataformas tecnológicas, sino también en la calidad pedagógica de los contenidos, la facilidad de uso de las herramientas y la capacidad de generar experiencias de aprendizaje significativas para los colaboradores. Las organizaciones requieren implementar estrategias de formación que combinen innovación tecnológica, accesibilidad y metodologías dinámicas que favorezcan la participación activa y el desarrollo efectivo de competencias.

Por otra parte, los datos obtenidos reflejan que el aprendizaje digital se ha convertido en un componente estratégico dentro de la gestión del talento humano, permitiendo a las organizaciones responder de manera más rápida a las demandas de actualización profesional y desarrollo organizacional. La utilización de plataformas virtuales facilita la creación de entornos de aprendizaje continuo, aspecto fundamental en un contexto empresarial caracterizado por cambios constantes y transformación tecnológica acelerada.

En consecuencia, la Tabla 8 demuestra que las plataformas de capacitación son percibidas mayoritariamente como herramientas capaces de aumentar la agilidad y accesibilidad del aprendizaje dentro de la organización. Este hallazgo evidencia un avance importante en la modernización de los procesos de formación y desarrollo del talento humano; sin embargo, también pone de manifiesto la necesidad de continuar fortaleciendo aspectos relacionados con accesibilidad, experiencia del usuario y acompañamiento tecnológico, con el propósito de garantizar procesos de capacitación más inclusivos, eficientes y alineados con las necesidades reales de los colaboradores.

Pregunta 7. ¿Las evaluaciones de desempeño son más objetivas desde la implementación de herramientas digitales?

Tabla 9

Objetividad en las evaluaciones de desempeño

Pregunta N° 7		
Indicador	Sí	No
Respuesta	9	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Objetividad en las evaluaciones de desempeño



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 9 evidencia que el 90 % de los participantes considera que las evaluaciones de desempeño se han vuelto más objetivas desde la implementación de herramientas digitales, mientras que un 10 % manifestó no percibir una mejora significativa en este aspecto. Este resultado refleja una percepción ampliamente positiva respecto al impacto de la tecnología en los procesos de evaluación del desempeño laboral, lo cual evidencia avances importantes en la modernización y estandarización de las prácticas de gestión del talento humano dentro de la organización.

Desde una perspectiva analítica, el alto porcentaje de respuestas afirmativas permite inferir que las herramientas digitales están contribuyendo a fortalecer la precisión y transparencia en los procesos de evaluación del desempeño. La utilización de plataformas tecnológicas facilita el registro sistemático de información, el seguimiento de indicadores de rendimiento, la medición basada en datos y la automatización de reportes, elementos que ayudan a disminuir la subjetividad tradicionalmente asociada a las evaluaciones realizadas de manera manual o poco estructurada.

Asimismo, estos resultados sugieren que la digitalización de los procesos de evaluación permite establecer criterios más claros, uniformes y medibles para valorar el desempeño de los colaboradores. Las herramientas tecnológicas brindan la posibilidad de recopilar información en

tiempo real, generar métricas comparativas y documentar evidencias relacionadas con el cumplimiento de objetivos, competencias y productividad, favoreciendo una toma de decisiones más fundamentada y objetiva por parte de la organización.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes coincide con las tendencias actuales de gestión estratégica del talento humano, las cuales promueven el uso de tecnologías para optimizar los sistemas de desempeño y reducir posibles sesgos humanos durante los procesos de evaluación. En este contexto, las plataformas digitales no solo mejoran la organización y trazabilidad de la información, sino que también fortalecen la equidad y transparencia dentro de la gestión organizacional, aspectos fundamentales para mantener la confianza y motivación de los colaboradores.

No obstante, desde una perspectiva crítica, el 10 % de respuestas negativas evidencia que aún existen desafíos relacionados con la implementación o percepción de objetividad en las evaluaciones digitales. Este resultado podría asociarse a factores como la resistencia al cambio, desconfianza hacia los sistemas automatizados, criterios de evaluación poco claros o incluso la percepción de que ciertas competencias humanas y conductuales no pueden ser valoradas completamente mediante herramientas tecnológicas. Además, algunas personas podrían considerar que la tecnología, aunque útil, no elimina totalmente la influencia subjetiva de quienes administran o interpretan los resultados de las evaluaciones.

Adicionalmente, este hallazgo permite comprender que la objetividad en las evaluaciones de desempeño no depende exclusivamente de la implementación tecnológica, sino también del diseño metodológico de los sistemas de evaluación y de la capacitación brindada a líderes y colaboradores sobre su correcta utilización. Las herramientas digitales pueden facilitar procesos más precisos y estructurados; sin embargo, si no existen criterios claramente definidos, retroalimentación efectiva y una adecuada gestión organizacional, la percepción de subjetividad puede mantenerse presente.

Por otra parte, la implementación de plataformas digitales para evaluación del desempeño representa una ventaja estratégica para las organizaciones, debido a que facilita la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación del personal. Esto contribuye a fortalecer procesos de desarrollo organizacional, planificación de carrera y toma de decisiones relacionadas con promociones, compensaciones y desempeño laboral.

En consecuencia, la Tabla 9 demuestra que la mayoría de los participantes percibe que las herramientas digitales han contribuido a generar evaluaciones de desempeño más objetivas dentro de la organización. Este resultado evidencia avances significativos en la modernización de los procesos de gestión humana y confirma que la tecnología puede desempeñar un papel

importante en la construcción de sistemas de evaluación más transparentes, estructurados y basados en evidencia. Sin embargo, también se identifica la necesidad de continuar fortaleciendo aspectos metodológicos, capacitación y comunicación organizacional, con el propósito de garantizar procesos de evaluación más equitativos, confiables y alineados con las necesidades del capital humano.

Pregunta 8. ¿Considera usted que las tecnologías han generado mayor confianza en los resultados de los procesos de RR. HH.?

Tabla 10

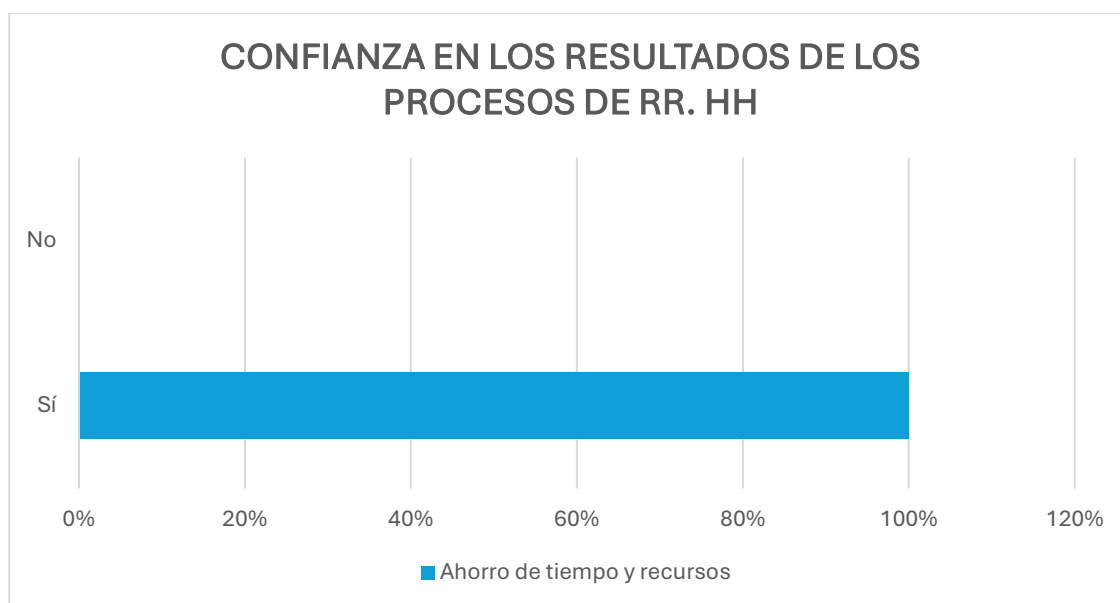
Confianza en los resultados de los procesos de recursos humanos

Pregunta N° 8		
Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Confianza en los resultados de los procesos de recursos humanos



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 10 evidencia que el 100 % de los participantes considera que las tecnologías han generado una mayor confianza en los resultados de los procesos de

recursos humanos. Este resultado refleja una percepción completamente positiva respecto al impacto de las herramientas digitales dentro de la gestión del talento humano, permitiendo inferir que los colaboradores perciben los procesos tecnológicos como mecanismos más confiables, precisos y transparentes en comparación con métodos tradicionales o manuales.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas demuestra que la incorporación de herramientas tecnológicas ha fortalecido la credibilidad de los procesos desarrollados dentro del área de recursos humanos. La automatización de tareas, el almacenamiento digital de información, el seguimiento sistemático de procesos y la reducción de errores humanos contribuyen significativamente a generar mayor seguridad y confianza en los resultados obtenidos, tanto para los colaboradores como para la organización.

Asimismo, estos resultados sugieren que las tecnologías implementadas están facilitando procesos más estructurados y basados en evidencia, aspecto fundamental para garantizar transparencia y objetividad en la gestión del talento humano. En la actualidad, los sistemas digitales permiten documentar información en tiempo real, generar reportes automatizados y mantener trazabilidad sobre las acciones ejecutadas, reduciendo inconsistencias y aumentando la percepción de confiabilidad organizacional.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede asociarse a la capacidad de las herramientas tecnológicas para disminuir riesgos relacionados con errores administrativos, pérdida de información o falta de seguimiento en los procesos de recursos humanos. Plataformas digitales como HRIS, ATS o sistemas de gestión documental permiten centralizar información y establecer controles automatizados que favorecen la precisión y consistencia de los datos organizacionales, fortaleciendo así la confianza en las decisiones tomadas por el departamento.

Desde un enfoque crítico, este resultado también evidencia que la transformación digital está contribuyendo a fortalecer la legitimidad del área de recursos humanos dentro de la organización. Históricamente, muchos procesos de gestión humana dependían en gran medida de procedimientos manuales susceptibles a errores, retrasos o percepciones de subjetividad. Sin embargo, la incorporación de tecnología permite construir procesos más estandarizados y medibles, generando una percepción de mayor profesionalismo, eficiencia y confiabilidad institucional.

No obstante, aunque el resultado refleja una aceptación total respecto a la confianza generada por la tecnología, también es importante considerar que dicha percepción depende del adecuado funcionamiento y administración de las herramientas digitales. La confianza organizacional puede verse afectada si existen fallas técnicas, problemas de seguridad de la

información, errores en los sistemas o insuficiente capacitación del personal encargado de utilizarlos. Por tanto, la sostenibilidad de esta percepción positiva requiere procesos constantes de actualización tecnológica, soporte técnico y fortalecimiento de competencias digitales.

Adicionalmente, este hallazgo permite comprender que las tecnologías no solo optimizan la eficiencia operativa de recursos humanos, sino que también influyen directamente en la percepción organizacional sobre la calidad y credibilidad de los procesos internos. La confianza en los resultados constituye un elemento esencial para fortalecer el compromiso de los colaboradores, la transparencia institucional y la efectividad de las decisiones relacionadas con el talento humano.

Por otra parte, la implementación tecnológica en recursos humanos representa una ventaja estratégica para las organizaciones modernas, debido a que facilita procesos más ágiles, organizados y orientados a resultados medibles. Esto coincide con las tendencias globales de transformación digital, donde la utilización de herramientas tecnológicas permite consolidar áreas de recursos humanos más estratégicas, analíticas y centradas en la generación de valor organizacional.

En consecuencia, la Tabla 10 demuestra que existe una percepción completamente favorable respecto a la capacidad de las tecnologías para generar mayor confianza en los resultados de los procesos de recursos humanos. Este hallazgo evidencia un avance significativo en la modernización de la gestión humana y confirma que la transformación digital puede fortalecer la transparencia, precisión y credibilidad de los procesos organizacionales. Sin embargo, también resalta la importancia de mantener procesos continuos de mejora tecnológica y capacitación, con el propósito de garantizar la sostenibilidad y efectividad de estas herramientas dentro de la organización.

Pregunta 9. ¿Percibe que las soluciones tecnológicas han aumentado la satisfacción de los colaboradores?

Tabla 11

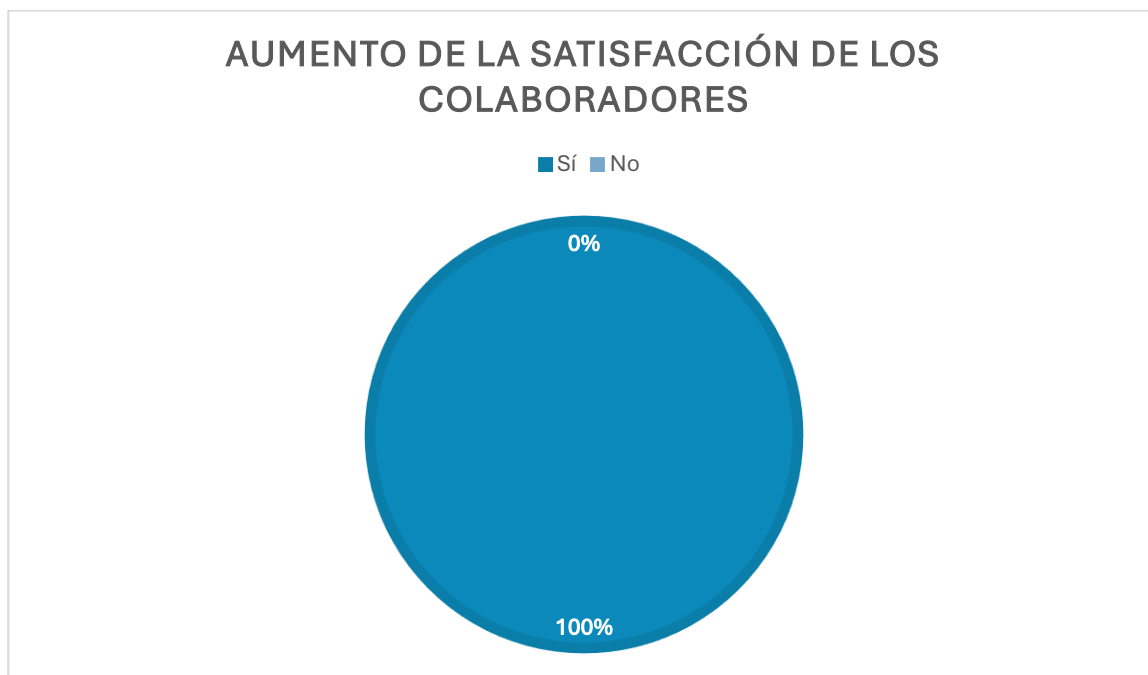
Aumento de la satisfacción de los colaboradores

Pregunta N° 9		
Indicador	Sí	No
Respuesta	9	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Aumento de la satisfacción de los colaboradores



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 11 evidencia que el 90 % de los participantes percibe que las soluciones tecnológicas han aumentado la satisfacción de los colaboradores, mientras que un 10 % considera que dichas herramientas no han generado un impacto significativo en este aspecto. Este resultado refleja una percepción mayoritariamente positiva respecto al efecto de la transformación digital dentro del área de recursos humanos, permitiendo inferir que las tecnologías implementadas están contribuyendo favorablemente a la experiencia y bienestar de los colaboradores dentro de la organización.

Desde una perspectiva analítica, el alto porcentaje de respuestas afirmativas demuestra que las soluciones tecnológicas están siendo valoradas como herramientas capaces de facilitar y mejorar diversos procesos organizacionales que impactan directamente la experiencia del colaborador. La automatización de trámites, el acceso rápido a la información, la comunicación digital, las plataformas de capacitación y los sistemas de autogestión representan elementos que pueden incrementar la comodidad, eficiencia y percepción positiva de los colaboradores hacia la organización.

Asimismo, estos resultados evidencian que la incorporación de tecnologías en recursos humanos no solo genera beneficios operativos, sino también impactos relacionados con la

satisfacción laboral y la experiencia organizacional. En la actualidad, los colaboradores valoran entornos laborales que integren soluciones tecnológicas ágiles, accesibles y eficientes, debido a que estas facilitan la realización de tareas, reducen tiempos de espera y mejoran la interacción con los procesos internos de la empresa.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede relacionarse con la capacidad de las herramientas digitales para fortalecer aspectos como la transparencia, rapidez de respuesta y accesibilidad a servicios organizacionales. Sistemas tecnológicos eficientes permiten que los colaboradores gestionen información, solicitudes y procesos de manera más autónoma y organizada, generando una experiencia laboral más dinámica y alineada con las exigencias del entorno digital actual.

Desde un enfoque crítico, este resultado también refleja que la satisfacción del colaborador se ha convertido en un componente estratégico dentro de la gestión moderna de recursos humanos. Las organizaciones ya no se enfocan únicamente en la productividad, sino también en la experiencia integral de las personas dentro del entorno laboral. En este contexto, la tecnología cumple un papel relevante al facilitar procesos más cómodos, eficientes y centrados en las necesidades del colaborador, contribuyendo así al fortalecimiento del compromiso organizacional y clima laboral.

No obstante, el 10 % de respuestas negativas evidencia que aún existen oportunidades de mejora relacionadas con la implementación y percepción de las soluciones tecnológicas. Algunos colaboradores podrían considerar que ciertas herramientas presentan dificultades de uso, problemas técnicos, falta de personalización o insuficiente acompañamiento durante su implementación. Asimismo, es posible que algunos procesos digitales generen percepciones de deshumanización o dependencia excesiva de sistemas automatizados, afectando la experiencia de determinados usuarios.

Además, este hallazgo permite comprender que la satisfacción de los colaboradores no depende exclusivamente de la presencia de tecnología dentro de la organización, sino también de la calidad de la experiencia que estas herramientas ofrecen. Para que las soluciones tecnológicas generen un impacto positivo sostenible, es necesario que sean intuitivas, accesibles, funcionales y acompañadas de estrategias de capacitación y soporte técnico que faciliten su adecuada utilización.

Por otra parte, la implementación de soluciones tecnológicas orientadas al bienestar y satisfacción de los colaboradores representa una ventaja competitiva para las organizaciones modernas, debido a que contribuye a fortalecer la retención del talento, el compromiso organizacional y la productividad laboral. Esto coincide con las tendencias contemporáneas de

gestión humana, donde la experiencia del colaborador se posiciona como un factor clave para el éxito organizacional y la construcción de culturas laborales innovadoras.

En consecuencia, la Tabla 11 demuestra que la mayoría de los participantes percibe que las soluciones tecnológicas han contribuido al aumento de la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización. Este resultado evidencia avances importantes en la transformación digital de los procesos de recursos humanos y confirma que la tecnología puede desempeñar un papel estratégico en la mejora de la experiencia laboral. Sin embargo, también pone de manifiesto la necesidad de continuar fortaleciendo la accesibilidad, funcionalidad y acompañamiento tecnológico, con el propósito de garantizar experiencias más inclusivas, eficientes y satisfactorias para todos los colaboradores.

Pregunta 10. ¿Las herramientas tecnológicas han contribuido a una mejor toma de decisiones en RR. HH.?

Tabla 12

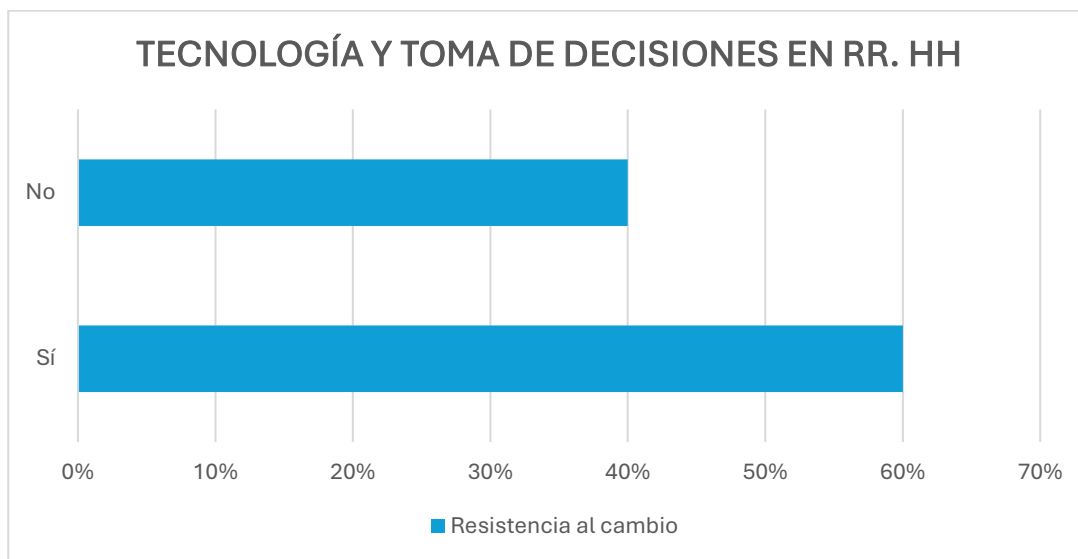
Tecnología y toma de decisiones en recursos humanos

Pregunta N° 10		
Indicador	Sí	No
Respuesta	6	4

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Tecnología y toma de decisiones en recursos humanos



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 12 evidencia que el 60 % de los participantes considera que las herramientas tecnológicas han contribuido a una mejor toma de decisiones en el área de recursos humanos, mientras que un 40 % manifestó no percibir un impacto significativo de la tecnología en este aspecto. Este resultado refleja una percepción mayoritariamente positiva respecto al aporte de las herramientas digitales en los procesos estratégicos del departamento; sin embargo, también pone en evidencia la existencia de opiniones divididas sobre la efectividad real de la tecnología en la toma de decisiones organizacionales.

Desde una perspectiva analítica, el porcentaje favorable permite inferir que una parte importante de los colaboradores reconoce que las tecnologías implementadas facilitan el acceso a información más precisa, organizada y actualizada, contribuyendo así a la generación de decisiones más fundamentadas dentro del área de recursos humanos. Actualmente, herramientas como sistemas HRIS, plataformas de análisis de datos, reportes automatizados y dashboards permiten recopilar y procesar información relevante relacionada con desempeño, reclutamiento, rotación, capacitación y productividad del personal, fortaleciendo la capacidad analítica del departamento.

Asimismo, estos resultados evidencian que la transformación digital en recursos humanos está siendo percibida como un apoyo estratégico para mejorar la eficiencia y calidad de las decisiones organizacionales. La automatización de procesos y el acceso inmediato a datos

confiables favorecen una gestión más objetiva y basada en evidencia, reduciendo la dependencia de criterios subjetivos o procesos manuales que podrían limitar la efectividad de las decisiones tomadas.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes coincide con las tendencias actuales de gestión humana, las cuales destacan la importancia de la analítica de datos y la inteligencia organizacional dentro de los procesos de toma de decisiones. Las tecnologías digitales permiten identificar patrones, medir indicadores y anticipar necesidades organizacionales, convirtiéndose en herramientas estratégicas para la planificación y administración del talento humano.

No obstante, desde una perspectiva crítica, el 40 % de respuestas negativas representa un porcentaje considerable que evidencia la existencia de limitaciones o desafíos asociados al uso de herramientas tecnológicas en la toma de decisiones. Este resultado podría indicar que algunos colaboradores consideran que las plataformas digitales utilizadas no proporcionan información suficientemente útil, clara o estratégica para apoyar decisiones relevantes dentro del departamento. También podría reflejar problemas relacionados con falta de capacitación, dificultades de interpretación de datos, escasa integración tecnológica o limitaciones funcionales de los sistemas implementados.

Además, este hallazgo permite comprender que la incorporación de tecnología no garantiza automáticamente una mejora en la calidad de las decisiones organizacionales. Para que las herramientas digitales sean verdaderamente efectivas en este ámbito, es necesario que exista una adecuada cultura de análisis de datos, competencias digitales en el personal y una correcta interpretación de la información generada por los sistemas tecnológicos. De lo contrario, las plataformas pueden limitarse únicamente a funciones operativas sin generar un impacto estratégico significativo.

Por otra parte, el resultado evidencia que la transformación digital en recursos humanos aún enfrenta retos relacionados con la transición desde modelos tradicionales hacia procesos más analíticos y basados en evidencia. Aunque las tecnologías ofrecen amplias posibilidades para fortalecer la toma de decisiones, su efectividad depende de factores como la calidad de los datos, la actualización de los sistemas, la capacidad de análisis del personal y el alineamiento de las herramientas con las necesidades reales de la organización.

Asimismo, el hecho de que exista una diferencia relativamente cercana entre respuestas positivas y negativas sugiere la necesidad de fortalecer estrategias orientadas al aprovechamiento estratégico de las herramientas digitales. Esto incluye procesos de capacitación en análisis de datos, optimización de plataformas tecnológicas y desarrollo de

competencias relacionadas con la gestión de información organizacional, con el propósito de maximizar el impacto de la tecnología dentro de la toma de decisiones de recursos humanos.

En consecuencia, la Tabla 12 demuestra que la mayoría de los participantes percibe que las herramientas tecnológicas han contribuido a mejorar la toma de decisiones en recursos humanos; sin embargo, también se identifica una proporción significativa de colaboradores que no comparte esta percepción. Este resultado evidencia que, aunque la transformación digital ha generado avances importantes en la gestión organizacional, aún persisten desafíos relacionados con el aprovechamiento estratégico de la tecnología y el fortalecimiento de capacidades analíticas dentro del área de recursos humanos.

Pregunta 11. ¿Los sistemas digitales le han permitido ahorrar tiempo y recursos en la gestión del talento humano?

Tabla 13

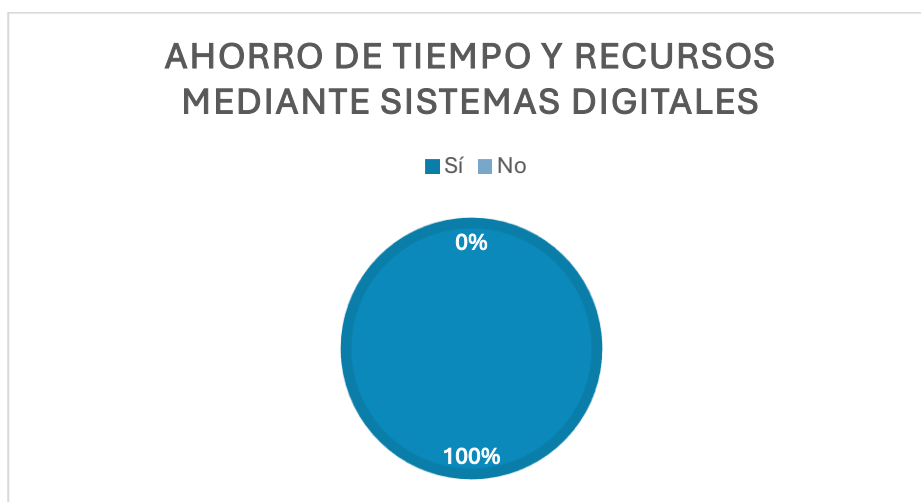
Ahorro de tiempo y recursos por medio de sistemas digitales

Pregunta N° 11		
Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Ahorro de tiempo y recursos mediante sistemas digitales



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 13 evidencia que el 100 % de los participantes considera que los sistemas digitales les han permitido ahorrar tiempo y recursos en la gestión del talento humano. Este resultado refleja una percepción completamente favorable respecto al impacto de las herramientas tecnológicas dentro de los procesos de recursos humanos, permitiendo inferir que la digitalización ha generado beneficios operativos significativos para la organización y sus colaboradores.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas demuestra que los sistemas digitales están contribuyendo de manera efectiva a optimizar la ejecución de tareas y procesos relacionados con la gestión del talento humano. La automatización de actividades administrativas, la centralización de información y la reducción de procedimientos manuales permiten disminuir tiempos de ejecución, mejorar la organización de los procesos y reducir el uso innecesario de recursos físicos y operativos.

Asimismo, estos resultados evidencian que la implementación de tecnologías digitales ha fortalecido la eficiencia operativa del departamento de recursos humanos, facilitando procesos más ágiles y estructurados. Herramientas como sistemas HRIS, plataformas de reclutamiento, gestión documental digital, softwares de capacitación y aplicaciones de comunicación interna permiten realizar múltiples funciones de manera automatizada, disminuyendo la carga administrativa y aumentando la productividad organizacional.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede asociarse a la capacidad de los sistemas digitales para simplificar actividades que anteriormente requerían mayor inversión de tiempo y recursos humanos. Procesos como la búsqueda de información, elaboración de reportes, almacenamiento documental, seguimiento de candidatos y gestión de solicitudes internas pueden ejecutarse de forma más rápida y precisa mediante plataformas tecnológicas, reduciendo errores y optimizando la utilización de recursos institucionales.

Desde un enfoque crítico, este resultado también permite comprender que la transformación digital en recursos humanos está generando cambios importantes en la manera en que las organizaciones administran su capital humano. La tecnología no solo facilita la automatización de tareas operativas, sino que también permite que los profesionales de recursos humanos dediquen más tiempo a funciones estratégicas relacionadas con desarrollo organizacional, clima laboral, liderazgo y gestión del talento.

Además, el ahorro de tiempo y recursos representa un factor clave para fortalecer la competitividad organizacional, especialmente en entornos empresariales caracterizados por cambios constantes y necesidad de optimización operativa. Las organizaciones que

implementan sistemas digitales eficientes logran mejorar su capacidad de respuesta, incrementar la productividad y reducir costos asociados a procesos manuales o administrativos poco eficientes.

No obstante, aunque el resultado evidencia una percepción completamente positiva, también es importante considerar que el aprovechamiento sostenible de los sistemas digitales requiere procesos continuos de actualización tecnológica, mantenimiento de plataformas y capacitación del personal. La eficiencia de estas herramientas depende de su adecuada implementación, funcionalidad y adaptación a las necesidades organizacionales, ya que sistemas obsoletos o deficientemente administrados podrían afectar el rendimiento esperado.

Por otra parte, este hallazgo coincide con las tendencias contemporáneas de gestión humana, las cuales destacan que la digitalización constituye un elemento fundamental para fortalecer la eficiencia y modernización de los procesos organizacionales. Actualmente, las empresas buscan incorporar soluciones tecnológicas que permitan optimizar recursos, agilizar operaciones y mejorar la calidad de los servicios internos, convirtiendo la transformación digital en una ventaja estratégica dentro de la gestión del talento humano.

En consecuencia, la Tabla 13 demuestra que existe una percepción completamente favorable respecto al impacto de los sistemas digitales en el ahorro de tiempo y recursos dentro de la gestión del talento humano. Este resultado evidencia avances significativos en la modernización de los procesos de recursos humanos y confirma que la implementación tecnológica puede contribuir de manera importante a fortalecer la eficiencia operativa, productividad y capacidad organizacional. Sin embargo, también resalta la necesidad de mantener procesos constantes de innovación, capacitación y mejora tecnológica, con el propósito de garantizar la sostenibilidad y efectividad de estas herramientas dentro de la organización.

4.1.3 VARIABLE N° 3 - BENEFICIOS

Pregunta 12. ¿El uso de tecnología ha fortalecido la confianza en los procesos internos de recursos humanos.

Tabla 14

Fortalecimiento de la confianza en procesos internos

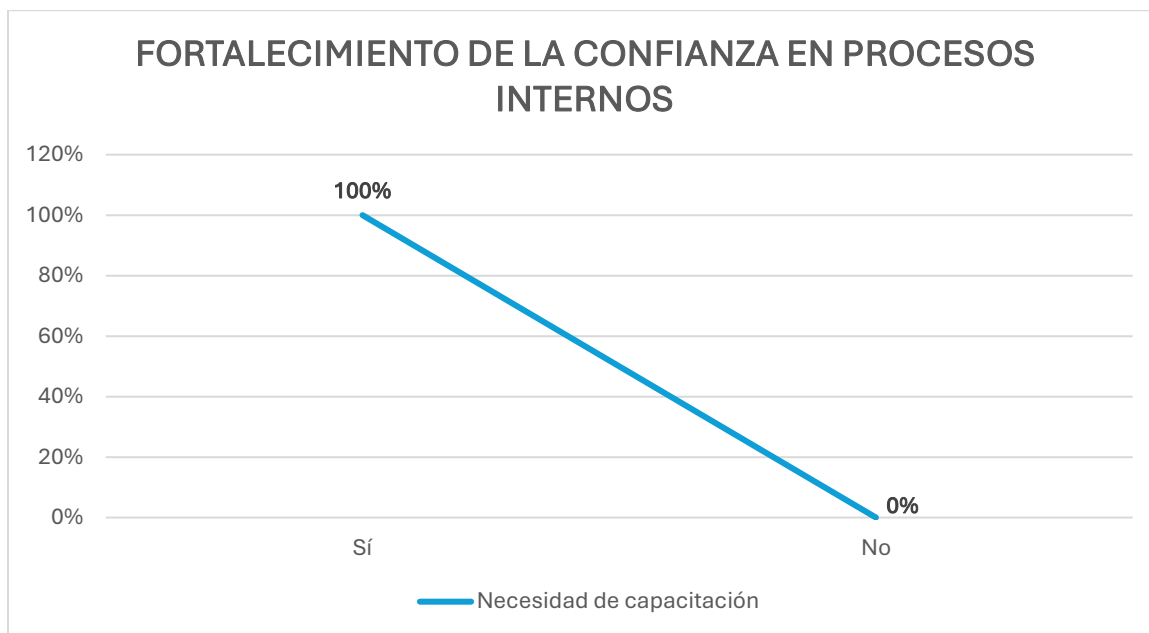
Pregunta N° 12		
Indicador	Sí	No

Respuesta 10 0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Fortalecimiento de la confianza en procesos internos



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 14 evidencia que el 100 % de los participantes considera que el uso de tecnología ha fortalecido la confianza en los procesos internos de recursos humanos. Este resultado refleja una percepción completamente positiva respecto al impacto de las herramientas tecnológicas dentro de la gestión organizacional, permitiendo inferir que la digitalización ha contribuido significativamente a generar procesos más transparentes, organizados y confiables dentro del departamento de recursos humanos.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas demuestra que las tecnologías implementadas están siendo percibidas como mecanismos capaces de fortalecer la credibilidad y seguridad de los procesos internos relacionados con la gestión del talento humano. La automatización de procedimientos, la centralización de información y el acceso sistemático a datos organizacionales permiten reducir errores operativos, mejorar la trazabilidad de las acciones y generar mayor consistencia en la ejecución de los procesos internos.

Asimismo, estos resultados evidencian que la transformación digital está contribuyendo al fortalecimiento de la transparencia organizacional dentro del área de recursos humanos.

Actualmente, las plataformas tecnológicas permiten documentar procesos, registrar información en tiempo real y mantener evidencia digital de las acciones realizadas, aspectos que favorecen la percepción de equidad, orden y confiabilidad entre los colaboradores.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede asociarse a la capacidad de las herramientas digitales para disminuir la dependencia de procesos manuales tradicionalmente susceptibles a errores, pérdida de información o inconsistencias administrativas. Sistemas como HRIS, plataformas de seguimiento de procesos, softwares de gestión documental y aplicaciones de comunicación interna permiten establecer controles más estructurados y verificables, fortaleciendo así la confianza en la gestión organizacional.

Desde un enfoque crítico, este resultado también refleja que la confianza organizacional se ha convertido en un elemento estratégico dentro de la transformación digital de recursos humanos. Las organizaciones modernas requieren procesos internos más eficientes, transparentes y basados en evidencia, debido a que la percepción de confianza influye directamente en el compromiso, satisfacción y estabilidad laboral de los colaboradores. En este contexto, la tecnología cumple un papel fundamental al facilitar sistemas más claros y estandarizados para la administración del talento humano.

Además, el fortalecimiento de la confianza en los procesos internos representa una ventaja importante para la organización, ya que contribuye a mejorar la percepción de legitimidad y profesionalismo del departamento de recursos humanos. Cuando los colaboradores perciben que los procesos internos son gestionados mediante herramientas tecnológicas confiables y estructuradas, aumenta la credibilidad institucional y disminuyen percepciones relacionadas con subjetividad o falta de control administrativo.

No obstante, aunque los resultados reflejan una percepción completamente favorable, también es importante considerar que la confianza generada por la tecnología depende del adecuado funcionamiento y administración de los sistemas digitales. Factores como fallas técnicas, vulnerabilidad de datos, desactualización de plataformas o insuficiente capacitación del personal podrían afectar negativamente la percepción de confiabilidad organizacional. Por tanto, la sostenibilidad de esta confianza requiere procesos constantes de mantenimiento tecnológico, actualización de sistemas y fortalecimiento de competencias digitales.

Por otra parte, este hallazgo coincide con las tendencias contemporáneas de gestión humana, las cuales destacan que la transformación digital no solo busca optimizar procesos operativos, sino también fortalecer la experiencia organizacional y la confianza institucional. La implementación de herramientas tecnológicas permite construir procesos más eficientes y

transparentes, contribuyendo a consolidar áreas de recursos humanos más estratégicas y alineadas con las necesidades actuales del entorno empresarial.

En consecuencia, la Tabla 14 demuestra que existe una percepción completamente positiva respecto al impacto de la tecnología en el fortalecimiento de la confianza en los procesos internos de recursos humanos. Este resultado evidencia avances significativos en la modernización de la gestión organizacional y confirma que la transformación digital puede contribuir de manera importante a generar procesos más transparentes, confiables y eficientes. Sin embargo, también resalta la necesidad de mantener procesos continuos de innovación tecnológica, capacitación y mejora organizacional, con el propósito de garantizar la sostenibilidad y efectividad de estas herramientas dentro del área de recursos humanos.

4.1.4 VARIABLE N° 4 – DESAFÍOS O BARRERAS

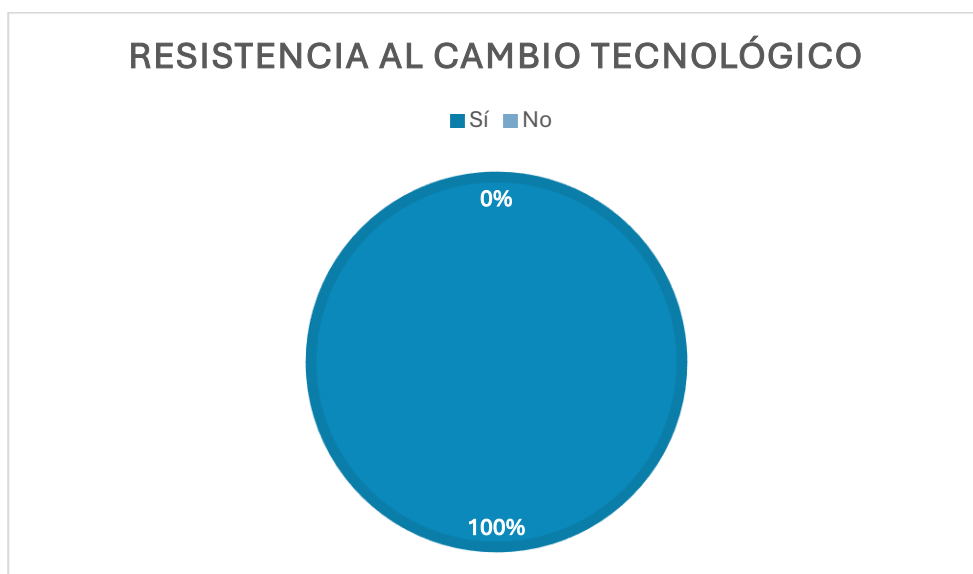
Pregunta 13. ¿Ha experimentado una resistencia al cambio por parte de los colaboradores al implementar nuevas tecnologías?

Tabla 15

Resistencia al cambio tecnológico

Pregunta N° 13		
Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13*Resistencia al cambio tecnológico*

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 15 evidencia que el 100 % de los participantes manifestó haber experimentado resistencia al cambio por parte de los colaboradores durante la implementación de nuevas tecnologías. Este resultado refleja una percepción unánime respecto a la existencia de desafíos humanos y organizacionales asociados a los procesos de transformación digital dentro del área de recursos humanos, evidenciando que la incorporación tecnológica no solo implica cambios operativos, sino también procesos de adaptación cultural y conductual dentro de la organización.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas permite inferir que la resistencia al cambio constituye uno de los principales retos durante la implementación de herramientas tecnológicas en los procesos de gestión humana. Este fenómeno puede manifestarse mediante actitudes de rechazo, temor, inseguridad, desmotivación o dificultad para adaptarse a nuevas formas de trabajo, especialmente cuando los colaboradores perciben que los cambios tecnológicos alteran sus rutinas laborales, incrementan sus responsabilidades o generan incertidumbre sobre sus capacidades y estabilidad dentro de la organización.

Asimismo, estos resultados evidencian que la transformación digital no depende exclusivamente de la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino también de la capacidad organizacional para gestionar adecuadamente el cambio humano. Las organizaciones pueden implementar

plataformas innovadoras y sistemas avanzados; sin embargo, si no existen estrategias efectivas de comunicación, acompañamiento y capacitación, es probable que los colaboradores desarrollen resistencia frente a los nuevos procesos digitales.

De igual manera, la percepción identificada en la tabla puede asociarse a diversos factores que suelen influir en la resistencia al cambio tecnológico, entre ellos el desconocimiento sobre el funcionamiento de las herramientas, temor a cometer errores, diferencias generacionales, falta de competencias digitales o preocupación respecto a posibles impactos en la estabilidad laboral. En muchos casos, los colaboradores pueden interpretar la automatización y digitalización como amenazas relacionadas con aumento de control organizacional o sustitución de funciones humanas.

Desde un enfoque crítico, este resultado pone de manifiesto que la transformación digital representa no solo un cambio tecnológico, sino también un proceso de transformación cultural dentro de la organización. La resistencia al cambio constituye una reacción natural en contextos de innovación organizacional, debido a que las personas tienden a sentirse más seguras y cómodas dentro de procesos conocidos y estables. Por esta razón, la implementación tecnológica requiere una gestión estratégica orientada a fomentar la aceptación, participación y adaptación progresiva de los colaboradores.

Además, este hallazgo evidencia la importancia de que el área de recursos humanos asuma un rol activo como agente facilitador del cambio organizacional. La gestión adecuada de la resistencia implica desarrollar estrategias de sensibilización, formación continua, liderazgo participativo y comunicación efectiva que permitan a los colaboradores comprender los beneficios de las nuevas tecnologías y sentirse parte del proceso de transformación.

No obstante, aunque la resistencia al cambio suele percibirse como un obstáculo, también puede interpretarse como una oportunidad para identificar necesidades organizacionales, áreas de mejora y preocupaciones legítimas de los colaboradores frente a los procesos de innovación. Escuchar y comprender las percepciones del personal permite diseñar estrategias más inclusivas y efectivas para facilitar la adopción tecnológica y fortalecer la cultura organizacional.

Por otra parte, este resultado coincide con múltiples estudios sobre transformación digital, los cuales destacan que uno de los mayores desafíos de la implementación tecnológica no radica en la tecnología misma, sino en la adaptación humana y cultural que estos cambios implican. Las organizaciones modernas requieren desarrollar competencias relacionadas con gestión del cambio, liderazgo transformacional y fortalecimiento de habilidades digitales para minimizar la resistencia y favorecer procesos de transición más exitosos.

En consecuencia, la Tabla 15 demuestra que la resistencia al cambio tecnológico ha estado presente de manera generalizada durante la implementación de nuevas tecnologías dentro del área de recursos humanos. Este hallazgo evidencia que la transformación digital representa un desafío tanto tecnológico como humano, confirmando la necesidad de fortalecer estrategias de capacitación, acompañamiento y gestión del cambio organizacional. Asimismo, resalta la importancia de promover una cultura institucional abierta a la innovación, donde los colaboradores puedan adaptarse de manera progresiva y positiva a los nuevos entornos digitales.

Pregunta 14. ¿Considera usted que la falta de conocimientos técnicos limita la adopción tecnológica en el ámbito laboral de una empresa?

Tabla 16

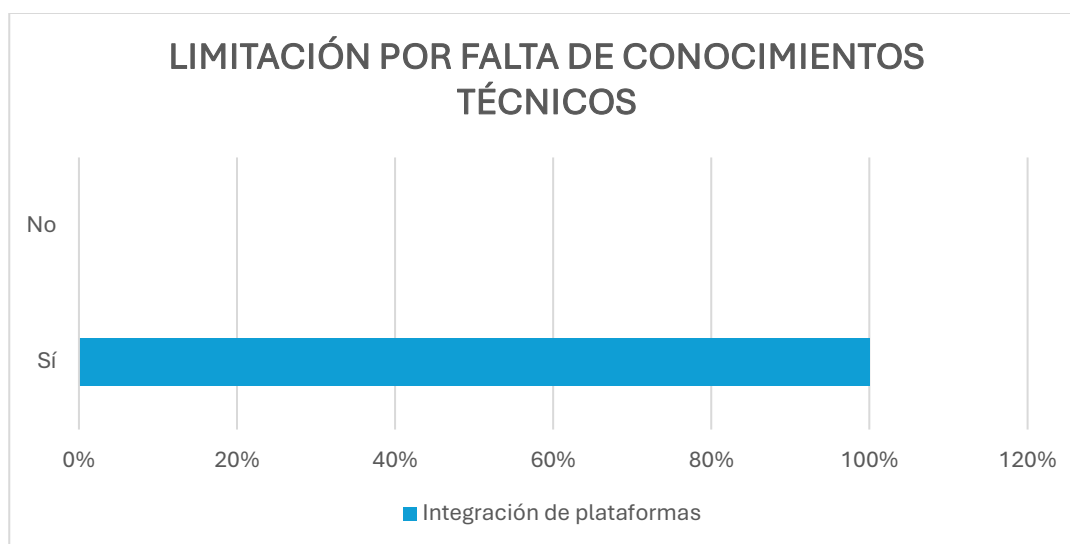
Limitación por falta de conocimientos técnicos

Pregunta N° 14		
Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Limitación por falta de conocimientos técnicos



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 16 evidencia que el 100 % de los participantes considera que la falta de conocimientos técnicos limita la adopción tecnológica en el ámbito laboral de una empresa. Este resultado refleja una percepción unánime respecto a la importancia de las competencias digitales como factor determinante para el éxito de los procesos de transformación tecnológica dentro de las organizaciones, especialmente en el área de recursos humanos.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas permite inferir que los participantes reconocen que la implementación de herramientas tecnológicas no depende únicamente de la disponibilidad de sistemas digitales, sino también de la capacidad de los colaboradores para comprender, utilizar y adaptarse adecuadamente a dichas tecnologías. La ausencia de conocimientos técnicos puede generar dificultades operativas, resistencia al cambio, baja productividad y limitaciones en el aprovechamiento de las herramientas digitales implementadas por la organización.

Asimismo, estos resultados evidencian que las competencias digitales se han convertido en un requisito fundamental dentro de los entornos laborales contemporáneos. En un contexto caracterizado por la acelerada transformación tecnológica, las organizaciones requieren colaboradores capaces de interactuar eficientemente con plataformas digitales, sistemas automatizados y herramientas de gestión de información. Por tanto, la falta de conocimientos técnicos representa una barrera significativa para la modernización y optimización de los procesos organizacionales.

De igual manera, la percepción identificada en la tabla puede relacionarse con múltiples desafíos presentes durante los procesos de adopción tecnológica, tales como dificultades de aprendizaje, inseguridad frente al uso de nuevas plataformas, errores operativos o dependencia constante de soporte técnico. Cuando los colaboradores no poseen habilidades digitales suficientes, la implementación tecnológica puede percibirse como compleja, generando retrasos en la adaptación y limitando los beneficios esperados de la transformación digital.

Desde un enfoque crítico, este resultado pone de manifiesto que la brecha de conocimientos técnicos constituye uno de los principales obstáculos para el desarrollo organizacional en la era digital. Las empresas pueden invertir en tecnologías avanzadas y sistemas innovadores; sin embargo, si el personal no cuenta con las competencias necesarias para utilizarlos adecuadamente, el impacto de dichas herramientas puede verse

considerablemente reducido. Esto evidencia que el factor humano continúa siendo un elemento central dentro de cualquier estrategia de innovación tecnológica.

Además, este hallazgo destaca la importancia de que las organizaciones desarrollen programas de capacitación continua orientados al fortalecimiento de habilidades digitales y competencias técnicas en sus colaboradores. La formación tecnológica no solo facilita la adaptación a nuevas herramientas, sino que también contribuye a disminuir la resistencia al cambio, fortalecer la confianza del personal y mejorar el aprovechamiento estratégico de los recursos digitales disponibles.

No obstante, también es importante considerar que la falta de conocimientos técnicos puede estar asociada a factores como diferencias generacionales, desigualdad en oportunidades de formación, complejidad de los sistemas implementados o ausencia de estrategias efectivas de acompañamiento organizacional. Por esta razón, las empresas deben promover procesos de aprendizaje inclusivos y accesibles que permitan a todos los colaboradores desarrollar las competencias necesarias para integrarse exitosamente a entornos digitales.

Por otra parte, este resultado coincide con las tendencias actuales de gestión del talento humano, las cuales destacan que la capacitación tecnológica y el desarrollo de habilidades digitales representan factores estratégicos para fortalecer la competitividad organizacional. Las organizaciones modernas requieren colaboradores capaces de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y participar activamente en procesos de innovación y mejora continua.

En consecuencia, la Tabla 16 demuestra que existe una percepción completamente favorable respecto a la influencia de los conocimientos técnicos en la adopción tecnológica dentro de las empresas. Este hallazgo evidencia que la falta de competencias digitales representa una limitación significativa para el desarrollo y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas organizacionales. Asimismo, confirma la necesidad de fortalecer procesos de capacitación, actualización y acompañamiento técnico, con el propósito de facilitar una transformación digital más efectiva, inclusiva y sostenible dentro del entorno laboral.

4.1.5 VARIABLE N° 5 - RECOMENDACIONES

Pregunta 15. ¿Considera necesario capacitar al personal para mejorar el uso de tecnologías en RR. HH.?

Tabla 17

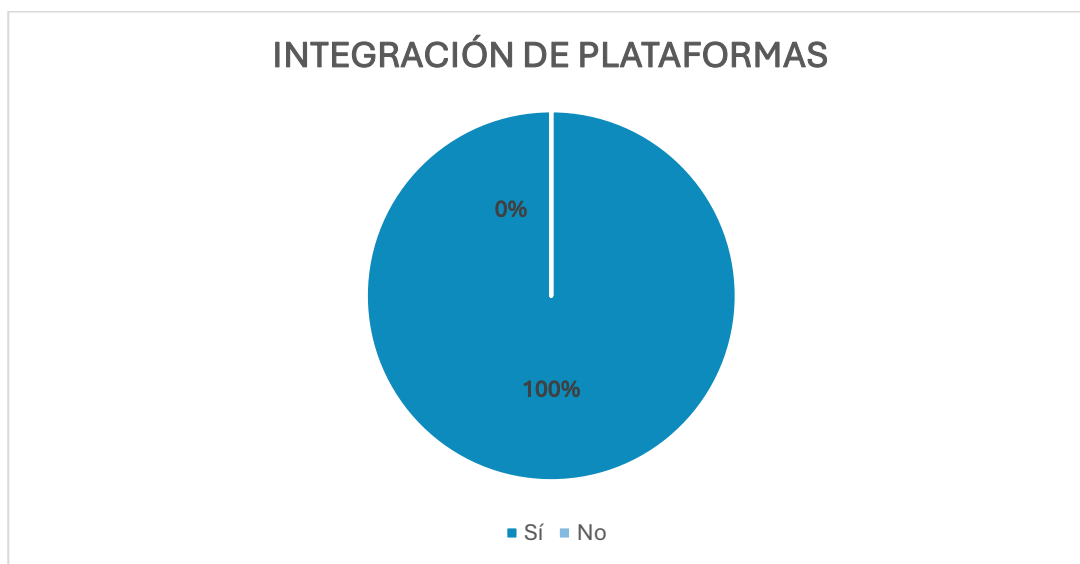
Integración de plataformas

Pregunta N° 15		
Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Integración de plataformas



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 17 evidencia que el 100 % de los participantes considera necesario capacitar al personal para mejorar el uso de tecnologías en recursos humanos. Este resultado refleja una percepción completamente unánime respecto a la importancia de la formación y el desarrollo de competencias digitales como elementos fundamentales para

garantizar el aprovechamiento efectivo de las herramientas tecnológicas dentro de la organización.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas permite inferir que los participantes reconocen que la implementación tecnológica por sí sola no garantiza el éxito de los procesos de transformación digital. Para que las herramientas tecnológicas generen beneficios reales en la gestión del talento humano, es indispensable que los colaboradores posean los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para utilizar adecuadamente los sistemas digitales disponibles.

Asimismo, estos resultados evidencian que la capacitación tecnológica se ha convertido en un componente estratégico dentro de las organizaciones modernas. En un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes e innovación tecnológica acelerada, los colaboradores requieren procesos continuos de actualización que les permitan adaptarse a nuevas plataformas, metodologías y herramientas digitales aplicadas a los procesos de recursos humanos.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede relacionarse con la necesidad de reducir dificultades operativas, errores en el uso de sistemas y resistencia al cambio tecnológico. La capacitación adecuada facilita que los colaboradores comprendan el funcionamiento de las plataformas digitales, desarrollen mayor confianza en su utilización y aprovechen de manera más eficiente las funcionalidades disponibles, contribuyendo así a optimizar la productividad y desempeño organizacional.

Desde un enfoque crítico, este resultado pone de manifiesto que la transformación digital no depende únicamente de factores tecnológicos, sino principalmente de la preparación y adaptación del capital humano. Muchas organizaciones enfrentan dificultades durante la implementación de nuevas tecnologías debido a la ausencia de estrategias efectivas de formación y acompañamiento. Por esta razón, la capacitación continua representa una herramienta esencial para facilitar procesos de cambio organizacional más exitosos y sostenibles.

Además, este hallazgo evidencia que las competencias digitales han adquirido un valor estratégico dentro de la gestión del talento humano. Actualmente, las organizaciones requieren colaboradores capaces de interactuar eficientemente con sistemas automatizados, plataformas digitales y herramientas de análisis de información, convirtiendo la formación tecnológica en un elemento indispensable para fortalecer la competitividad y eficiencia institucional.

No obstante, también es importante considerar que los procesos de capacitación deben diseñarse de manera accesible, dinámica y alineada con las necesidades reales de los colaboradores. La efectividad de la formación tecnológica depende no solo del contenido impartido, sino también de factores como la metodología utilizada, el acompañamiento organizacional, la disponibilidad de recursos y la disposición de los participantes para adaptarse a nuevos entornos digitales.

Por otra parte, este resultado coincide con las tendencias contemporáneas de recursos humanos, las cuales destacan la importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades digitales como factores clave para enfrentar los desafíos de la transformación tecnológica. Las empresas modernas buscan fortalecer culturas organizacionales orientadas a la innovación, donde la capacitación constante permita a los colaboradores mantenerse actualizados y preparados para responder a las demandas del entorno laboral actual.

Asimismo, la capacitación tecnológica no solo beneficia a los colaboradores desde una perspectiva operativa, sino que también fortalece la confianza, motivación y participación dentro de los procesos de cambio organizacional. Cuando el personal recibe formación adecuada, aumenta la percepción de seguridad y capacidad frente al uso de nuevas tecnologías, disminuyendo la resistencia al cambio y favoreciendo una adopción más efectiva de los sistemas digitales.

En consecuencia, la Tabla 17 demuestra que existe una percepción completamente favorable respecto a la necesidad de capacitar al personal para mejorar el uso de tecnologías en recursos humanos. Este hallazgo evidencia que la formación y el fortalecimiento de competencias digitales representan factores esenciales para garantizar el éxito de la transformación tecnológica dentro de las organizaciones. Asimismo, confirma la importancia de implementar estrategias continuas de capacitación y acompañamiento, con el propósito de facilitar procesos más eficientes, inclusivos y alineados con las exigencias actuales de la gestión del talento humano.

Pregunta 16. ¿Debería de invertirse en herramientas más modernas para mejorar la agilidad de los procesos?

Tabla 18

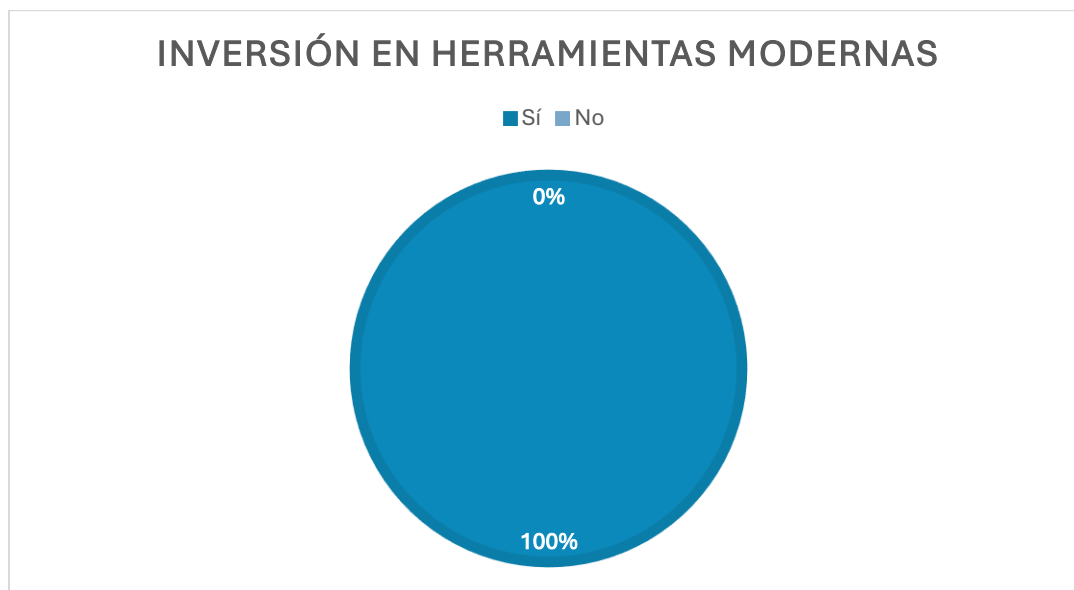
Inversión de herramientas modernas

Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Inversión en herramientas modernas



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 18 evidencia que el 100 % de los participantes considera que debería invertirse en herramientas más modernas para mejorar la agilidad de los procesos dentro del área de recursos humanos. Este resultado refleja una percepción completamente favorable respecto a la necesidad de continuar fortaleciendo la transformación digital organizacional mediante la incorporación de tecnologías más innovadoras, eficientes y adaptadas a las exigencias actuales del entorno empresarial.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas permite inferir que los participantes reconocen que las herramientas tecnológicas existentes, aunque funcionales, podrían optimizarse aún más mediante la inversión en soluciones digitales más modernas y avanzadas. Esto evidencia que la innovación tecnológica es percibida como un factor estratégico para incrementar la rapidez, eficiencia y calidad de los procesos de recursos humanos, especialmente en actividades relacionadas con reclutamiento, gestión documental, capacitación, comunicación organizacional y análisis de información.

Asimismo, estos resultados reflejan que la agilidad organizacional se ha convertido en una necesidad prioritaria dentro de los entornos laborales contemporáneos. Actualmente, las empresas enfrentan escenarios altamente dinámicos y competitivos que requieren procesos más automatizados, flexibles y capaces de responder rápidamente a las necesidades organizacionales y del talento humano. En este contexto, la modernización tecnológica representa una herramienta clave para fortalecer la capacidad operativa y estratégica del departamento de recursos humanos.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede asociarse a la experiencia previa obtenida mediante el uso de herramientas digitales dentro de la organización. Al reconocer beneficios relacionados con ahorro de tiempo, optimización de procesos y mejora en la gestión organizacional, los colaboradores consideran que la incorporación de tecnologías más modernas podría generar resultados aún más favorables en términos de productividad, eficiencia y calidad del servicio interno.

Desde un enfoque crítico, este resultado pone de manifiesto que la transformación digital debe entenderse como un proceso continuo y no como una implementación limitada o estática. Las tecnologías evolucionan constantemente y, por tanto, las organizaciones requieren mantener procesos permanentes de actualización e innovación que les permitan responder adecuadamente a las nuevas demandas del entorno empresarial. Permanecer con herramientas obsoletas o limitadas podría afectar la competitividad organizacional y disminuir la capacidad de adaptación frente a cambios tecnológicos y operativos.

Además, este hallazgo evidencia que los colaboradores perciben la inversión tecnológica como una necesidad organizacional y no únicamente como un gasto operativo. Las herramientas digitales modernas permiten automatizar tareas repetitivas, mejorar la precisión de los procesos, optimizar la comunicación y facilitar la toma de decisiones basada en datos, aspectos que contribuyen significativamente al fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano.

No obstante, aunque existe una percepción completamente favorable respecto a la inversión en nuevas tecnologías, también es importante considerar que la adquisición de herramientas modernas requiere una adecuada planificación organizacional. La efectividad de estas inversiones depende de factores como el análisis de necesidades institucionales, compatibilidad de sistemas, capacitación del personal, gestión del cambio y sostenibilidad financiera de los proyectos tecnológicos implementados.

Por otra parte, este resultado coincide con las tendencias contemporáneas de recursos humanos, las cuales destacan la importancia de incorporar soluciones digitales innovadoras para fortalecer la experiencia del colaborador, optimizar procesos y mejorar la eficiencia

organizacional. Actualmente, tecnologías como inteligencia artificial, automatización de procesos, analítica de datos y plataformas integradas de gestión humana están transformando significativamente la manera en que las organizaciones administran su capital humano.

Asimismo, la inversión en herramientas modernas puede contribuir no solo a mejorar la agilidad de los procesos, sino también a fortalecer la competitividad empresarial, la capacidad de innovación y la satisfacción de los colaboradores. Las organizaciones que priorizan la modernización tecnológica suelen desarrollar procesos más eficientes, transparentes y alineados con las necesidades de un entorno laboral cada vez más digitalizado.

En consecuencia, la Tabla 18 demuestra que existe una percepción completamente positiva respecto a la necesidad de invertir en herramientas tecnológicas más modernas para mejorar la agilidad de los procesos de recursos humanos. Este hallazgo evidencia que los colaboradores reconocen la importancia estratégica de la innovación tecnológica dentro de la organización y confirma que la transformación digital debe mantenerse como un proceso continuo de mejora, actualización y adaptación organizacional.

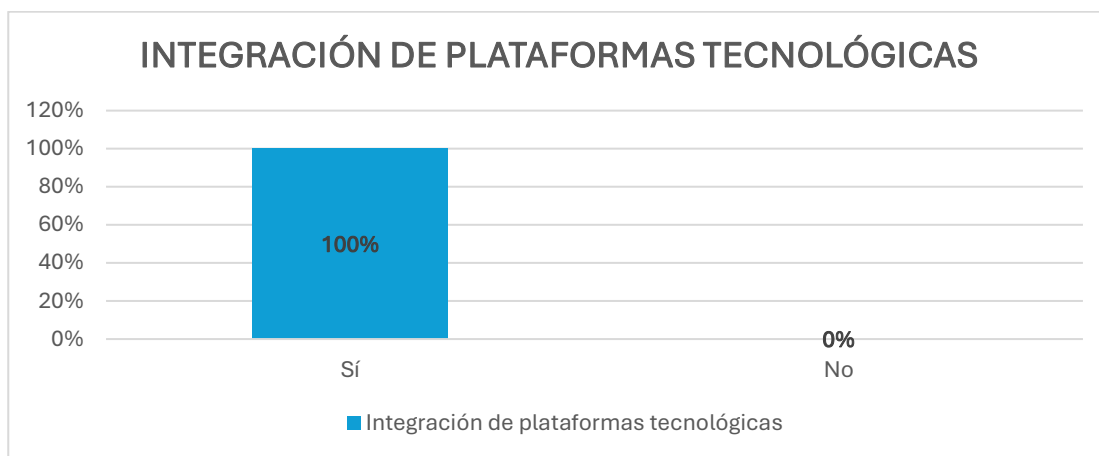
Pregunta 17. ¿Considera usted que mediante la integración de plataformas tecnológicas como Workday, Teams, Taleo, Sharepoint, entre otras; facilitaría los procesos de recursos humanos?

Tabla 19

Integración de plataformas tecnológicas

Pregunta N° 17		
Indicador	Sí	No
Respuesta	10	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17*Integración de plataformas tecnológicas*

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La interpretación de la Tabla 19 evidencia que el 100 % de los participantes considera que la integración de plataformas tecnológicas como Workday, Teams, Taleo, SharePoint, entre otras, facilitarían los procesos de recursos humanos. Este resultado refleja una percepción completamente favorable respecto a la importancia de la interoperabilidad y conexión entre herramientas digitales para fortalecer la eficiencia, organización y agilidad de los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

Desde una perspectiva analítica, la totalidad de respuestas afirmativas permite inferir que los participantes reconocen que la integración tecnológica representa un elemento clave para optimizar el funcionamiento del área de recursos humanos. La conexión entre diferentes plataformas digitales permite centralizar información, automatizar flujos de trabajo y mejorar la comunicación entre procesos, evitando duplicidad de tareas, pérdida de datos o retrasos administrativos derivados del uso de sistemas aislados.

Asimismo, estos resultados evidencian que los colaboradores perciben la integración de plataformas como una estrategia capaz de fortalecer la eficiencia operativa dentro de la organización. Actualmente, las áreas de recursos humanos manejan grandes volúmenes de información relacionados con reclutamiento, desempeño, capacitación, comunicación interna y administración del personal, por lo que la existencia de sistemas conectados facilita la gestión integral de los procesos y mejora la capacidad de respuesta organizacional.

De igual manera, la percepción positiva de los participantes puede asociarse a los beneficios funcionales que ofrecen las plataformas integradas, tales como acceso centralizado a información, actualización automática de datos, seguimiento en tiempo real y reducción de procesos manuales. Herramientas como Workday, Taleo o SharePoint permiten compartir información entre distintas áreas y procesos organizacionales, favoreciendo una gestión más coordinada, precisa y estratégica del talento humano.

Desde un enfoque crítico, este resultado pone de manifiesto que la transformación digital en recursos humanos requiere avanzar hacia modelos tecnológicos integrados y no únicamente hacia la implementación individual de herramientas aisladas. Aunque una organización cuente con diversas plataformas digitales, la ausencia de integración puede generar fragmentación de la información, duplicidad operativa y dificultades para la toma de decisiones. Por esta razón, la interoperabilidad tecnológica se convierte en un factor fundamental para maximizar el aprovechamiento de los sistemas digitales.

Además, este hallazgo evidencia que los colaboradores perciben la integración tecnológica como una necesidad organizacional orientada a fortalecer la agilidad y calidad de los procesos internos. La posibilidad de que distintas plataformas trabajen de manera coordinada permite reducir tiempos operativos, minimizar errores administrativos y mejorar la experiencia tanto de los colaboradores como de los candidatos y usuarios internos de recursos humanos.

No obstante, aunque los resultados reflejan una percepción completamente favorable, también es importante considerar que la integración de plataformas tecnológicas implica desafíos importantes relacionados con inversión económica, compatibilidad de sistemas, seguridad de la información y capacitación del personal. La implementación de entornos digitales integrados requiere planificación estratégica, infraestructura adecuada y procesos continuos de mantenimiento y actualización tecnológica.

Por otra parte, este resultado coincide con las tendencias contemporáneas de gestión del talento humano, las cuales destacan la importancia de utilizar ecosistemas digitales integrados para fortalecer la eficiencia organizacional y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Actualmente, las organizaciones buscan implementar plataformas conectadas que permitan gestionar de manera centralizada todos los procesos relacionados con recursos humanos, favoreciendo una administración más estratégica y orientada a resultados.

Asimismo, la integración tecnológica no solo contribuye a mejorar la operatividad interna, sino que también fortalece la experiencia del colaborador al facilitar procesos más rápidos, accesibles y organizados. Los sistemas integrados permiten a los usuarios acceder a información

y servicios de manera más sencilla, generando una percepción positiva respecto a la capacidad tecnológica y eficiencia de la organización.

En consecuencia, la Tabla 19 demuestra que existe una percepción completamente favorable respecto a la integración de plataformas tecnológicas para facilitar los procesos de recursos humanos. Este hallazgo evidencia que los colaboradores reconocen la importancia estratégica de desarrollar entornos digitales interconectados que permitan optimizar la gestión organizacional, mejorar la agilidad operativa y fortalecer la eficiencia de los procesos de talento humano. Asimismo, confirma que la integración tecnológica representa un componente esencial dentro de la transformación digital y modernización de las organizaciones actuales.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación permitió alcanzar los objetivos planteados a partir del análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada al personal del área de talento humano de la empresa CRG Solutions. A continuación, se presentan las conclusiones mediante un análisis profundo por cuadrantes sobre el papel de la innovación tecnológica en la transformación de los procesos de Recursos Humanos en CRG Solutions, empresa costarricense del sector privado, durante el periodo 2025-2026:

1. Fortalezas:

- **Infraestructura tecnológica avanzada:** CRG Solutions ha invertido en plataformas de gestión de talento basadas en IA y analítica, lo que le permite optimizar procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación.
- **Cultura de innovación:** La organización fomenta la adopción de nuevas herramientas digitales, generando un entorno favorable para la transformación de RR.HH.
- **Talento interno especializado:** Cuenta con profesionales capacitados en analítica de datos y gestión digital, lo que facilita la implementación de proyectos de transformación.
- **Agilidad organizacional:** La empresa se adapta rápidamente a cambios tecnológicos, integrando soluciones como chatbots de reclutamiento y sistemas de aprendizaje adaptativo.

2. Oportunidades

- **Digitalización del mercado laboral costarricense:** La creciente adopción de soluciones digitales en el sector privado abre espacio para que CRG Solutions se posicione como referente en RR.HH. 4.0.
- **IA en selección y onboarding:** La inteligencia artificial permite reducir sesgos, acelerar contrataciones y mejorar la experiencia del candidato.
- **Reskilling y upskilling:** La automatización generará nuevas necesidades de capacitación, posicionando a CRG Solutions como líder en programas de desarrollo de competencias digitales.
- **Analítica predictiva:** Uso de big data para anticipar rotación, medir clima laboral y diseñar estrategias de retención más efectivas.

- **Alianzas estratégicas:** Posibilidad de colaborar con universidades y startups tecnológicas para fortalecer la innovación en RR.HH.

3. Debilidades

- **Resistencia cultural:** Parte del personal puede mostrar reticencia ante la automatización de procesos, generando fricciones internas.
- **Brechas de alfabetización digital:** No todos los equipos poseen el mismo nivel de competencias tecnológicas, lo que ralentiza la adopción.
- **Dependencia de proveedores externos:** La implementación de soluciones avanzadas puede depender de alianzas con software internacionales, aumentando costos y riesgos de dependencia.
- **Costos de transición:** La inversión inicial en plataformas digitales y capacitación puede ser elevada, afectando la rentabilidad en el corto plazo.

4. Amenazas

- **Cambios regulatorios:** La legislación laboral costarricense podría no adaptarse con rapidez a la digitalización de procesos de RR.HH.
- **Ciberseguridad y protección de datos:** El manejo de información sensible de empleados mediante IA y plataformas digitales expone a la empresa a riesgos de filtraciones.
- **Competencia regional:** Otras empresas del sector privado también están invirtiendo en innovación, lo que obliga a CRG Solutions a diferenciarse con propuestas de valor únicas.
- **Obsolescencia tecnológica:** La rápida evolución de herramientas digitales puede volver obsoletas las inversiones si no se actualizan constantemente.

El papel de la innovación tecnológica en RR.HH. (2025-2026)

- **Automatización del reclutamiento:** Screening de candidatos mediante IA, entrevistas virtuales y chatbots para agilizar procesos.
- **Gestión del desempeño con analítica avanzada:** Evaluaciones basadas en métricas objetivas y dashboards en tiempo real.
- **Experiencia del empleado digitalizada:** Plataformas integradas para capacitación, bienestar y comunicación interna.
- **Estrategia de talento sostenible:** Innovación como motor para atraer perfiles altamente calificados y reducir la rotación.

Transformación Digital de RRHH en CRG Solutions: Análisis FODA 2025-2026

Este análisis experto evalúa cómo la innovación tecnológica actúa como motor de cambio en la gestión del talento humano dentro de CRG Solutions. Se enfoca en la transformación de procesos operativos en el contexto específico del mercado privado costarricense para el bienio 2025-2026.



Fuente: Elaboración propia.

5.2 LIMITACIONES

La investigación se realizó con un total de diez participantes, lo que representa la totalidad del departamento. Sin embargo, esto limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras áreas de la organización o a empresas externas. No obstante, los datos obtenidos proporcionan una base sólida para comprender las percepciones del equipo de trabajo.

5.3 RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos y en las conclusiones derivadas de la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones, alineadas con cada uno de los objetivos específicos:

Primer objetivo: Se sugiere establecer un proceso continuo de evaluación y actualización de las herramientas digitales utilizadas en el área, con el fin de asegurar su alineación con las necesidades organizacionales y las tendencias tecnológicas.

Segundo objetivo: Se propone consolidar el uso de herramientas basadas en inteligencia artificial y automatización, priorizando la mejora continua de los sistemas existentes para optimizar la toma de decisiones y los tiempos de contratación.

Tercer objetivo: se recomienda definir indicadores de desempeño que permitan medir de forma periódica los beneficios generados por la implementación tecnológica, tales como la reducción de tiempos, el aumento de la eficiencia operativa y la mejora en la calidad del servicio, facilitando así la toma de decisiones basada en datos.

Cuarto objetivo: considerando que la investigación confirmó que la resistencia al cambio y la falta de competencias digitales influyen en la adopción efectiva de la innovación tecnológica, se recomienda fortalecer de manera permanente los programas de capacitación digital y gestión del cambio organizacional. Estas acciones deben enfocarse en el desarrollo de habilidades tecnológicas, la sensibilización sobre los beneficios de la innovación y el acompañamiento continuo al personal, con el propósito de asegurar una adopción sostenible de las herramientas digitales implementadas.

Quinto objetivo: se recomienda desarrollar una estrategia integral de transformación digital en el área de recursos humanos, que contemple la inversión tecnológica, la gestión del cambio organizacional y una comunicación interna efectiva, con el fin de asegurar una implementación estratégica, sostenible y alineada con la cultura organizacional de CRG Solutions.

REFERENCIAS

Dittel-Vega, L. G. (2023). *Rediseño y propuesta de control del proceso de reclutamiento y admisiones de una institución educativa* (Trabajo final de graduación). Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/14947>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Transformación digital en América Latina*.

Universidad Hispanoamericana. (2024). *Guía administrativa y metodológica para trabajos finales de graduación (TFG 2024)*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Roberto Hernández Sampieri, & Christian Paulina Mendoza Torres. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). México: McGraw-Hill.

John W. Creswell, & J. David Creswell. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). [SAGE Publications](#).

Gupta, D., Gupta, M., Balusamy, B., Dhanaraj, R. K., & Gupta, P. M. (Eds.). (2025). *Digital HR: Technologies for HR transformation and performance improvement*. Taylor & Francis.

Arias, F. G. (2020). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.ª ed.). Episteme.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill.

[CRG Solutions](#)

CRG Solutions. (2025). *Who we are*. <https://techcrg.com/who-we-are/>

Gateway to Costa Rica. (2025). *Grupo CRG Soluciones S.A.* [Grupo CRG Soluciones S.A. - Gateway Costa rica](#)

ConnectAmericas. (2025). *CRG Solutions*. [CRG Solutions | ConnectAmericas](#)

Herranz de Lucas, I. (2020). *El proceso de selección de personal y la influencia de las nuevas tecnologías: El caso de Grupo Gali* (Trabajo de fin de grado). Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/43511/TFG-N.%201441.pdf>

Microsoft. (2021). *SharePoint y Teams: Herramientas para la colaboración empresarial*. <https://www.microsoft.com>

Ozcan, S. (2026). *Innovation management: Practical strategies, processes and tools for driving innovation*. SAGE Publications.

Rybnik, M. (2024). *Inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento y selección* (Trabajo final de maestría). Universidad de San Andrés, Escuela de Negocios.

<https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bitstreams/e16478ef-a14c-445c-b832-6107fe76c391/content>

Sampieri, R., & Torres, C. P. (2023). **Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta** (1.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Sánchez-Lobo, J. (s.f.). *Inteligencia artificial: Aplicación, retos y tendencias que deben considerar las empresas* (Trabajo final de graduación). Universidad Internacional de las Américas. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/e08a23ad-eb5a-4437-a8ac-404d71793245/content>

Universidad Hispanoamericana. (2024). *Guía administrativa y metodológica para trabajos finales de graduación*. Universidad Hispanoamericana.

Ulshubaily, H. (2025). *The future of human resources in the era of artificial intelligence*.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

CEPAL. (2022, 2023). Brechas digitales en América Latina.

Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends.

Estrada Chica, Y. L., & Jiménez Vera, C. A. (2025). IA en la gestión del talento en América Latina.

Fernández-Solís, C. (2024). Analítica de recursos humanos: revisión sistemática.

Kane, G. et al. (2021). The cultural barriers to digital transformation. MIT Sloan.

Moreno, J. F. A. (2024). Herramientas tecnológicas en talento humano.

OECD. (2022, 2023). Digital Economy Outlook.

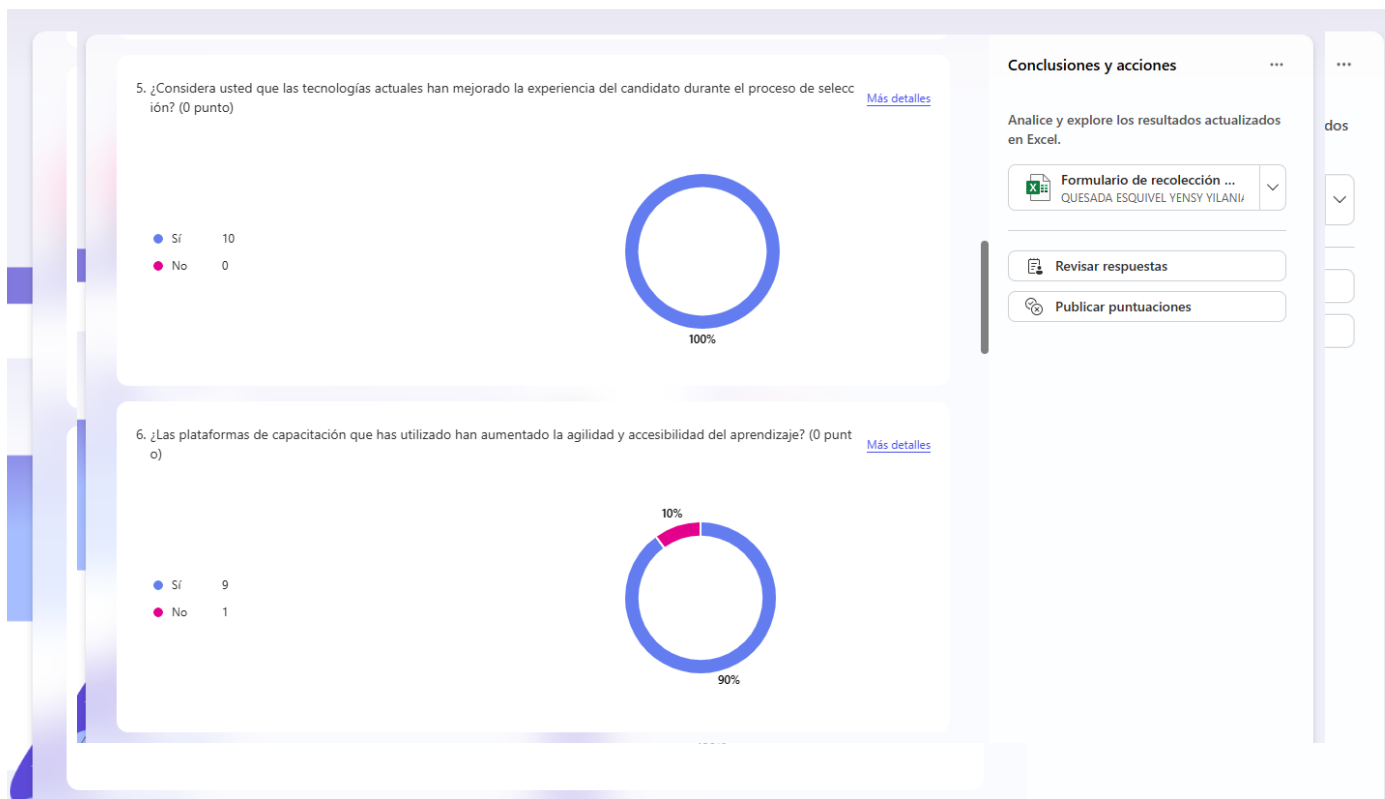
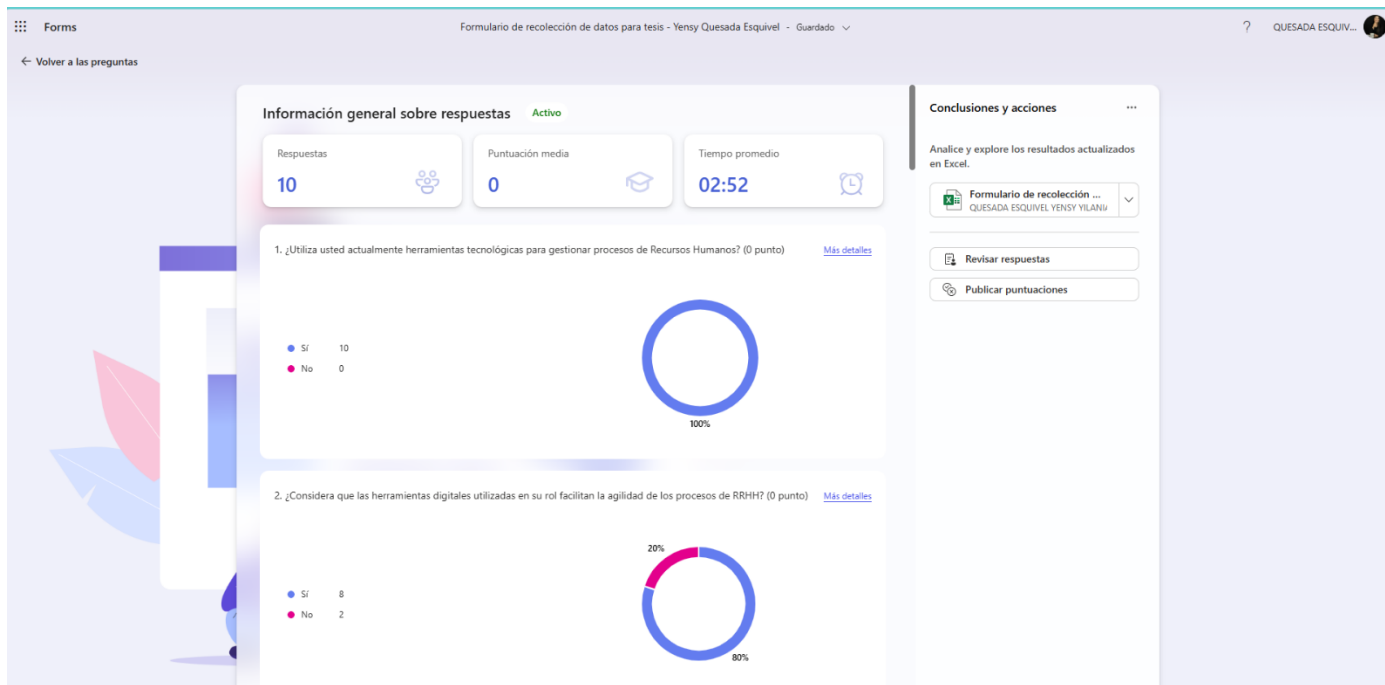
UNESCO. (2023). Digital skills gaps in Latin America.

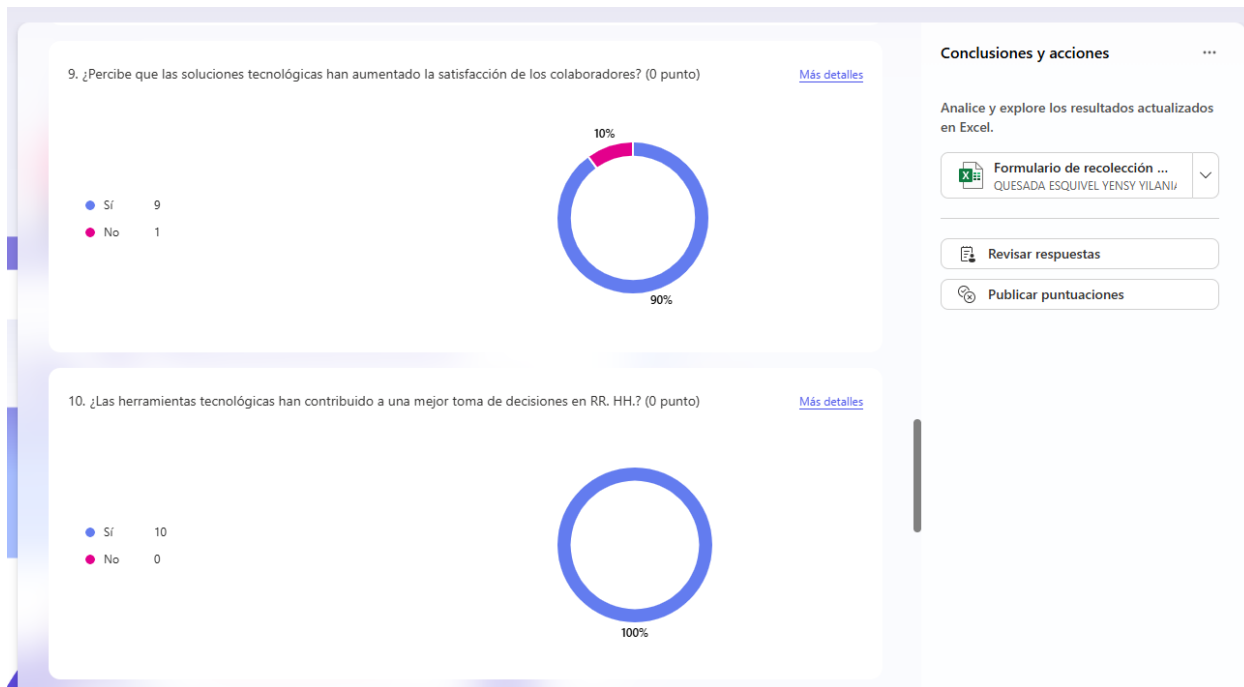
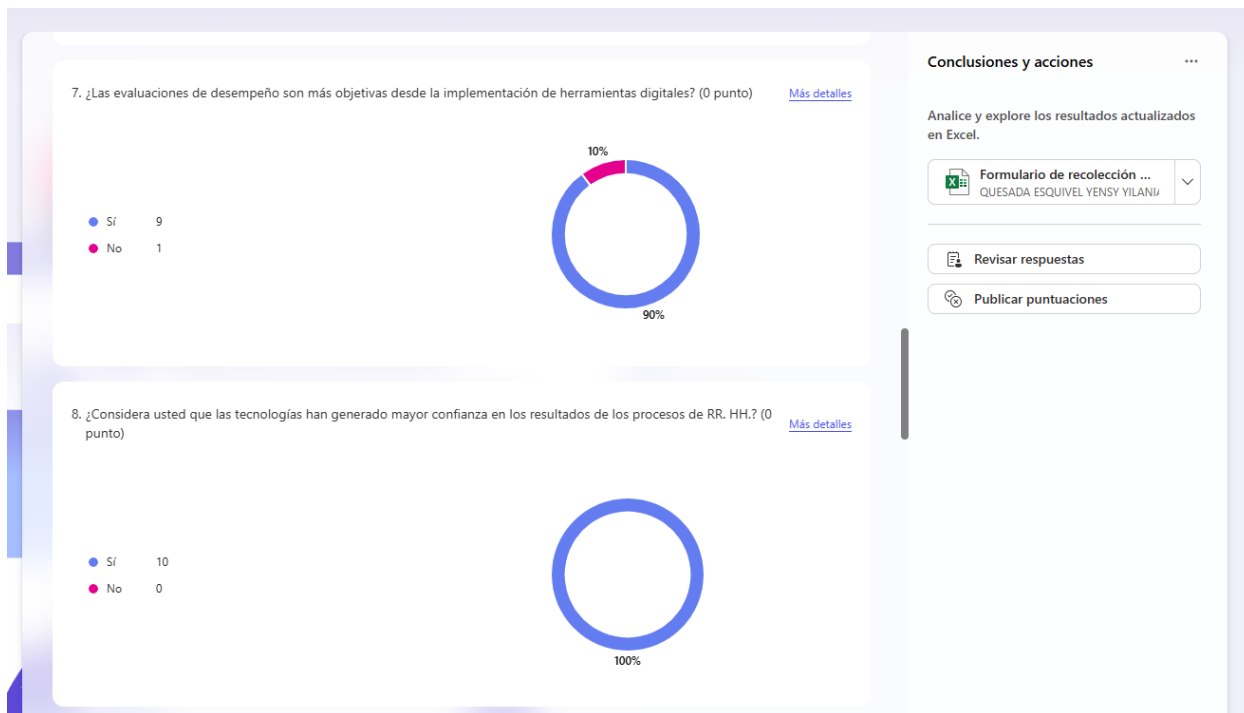
World Bank. (2021–2024). Digital adoption and firms.

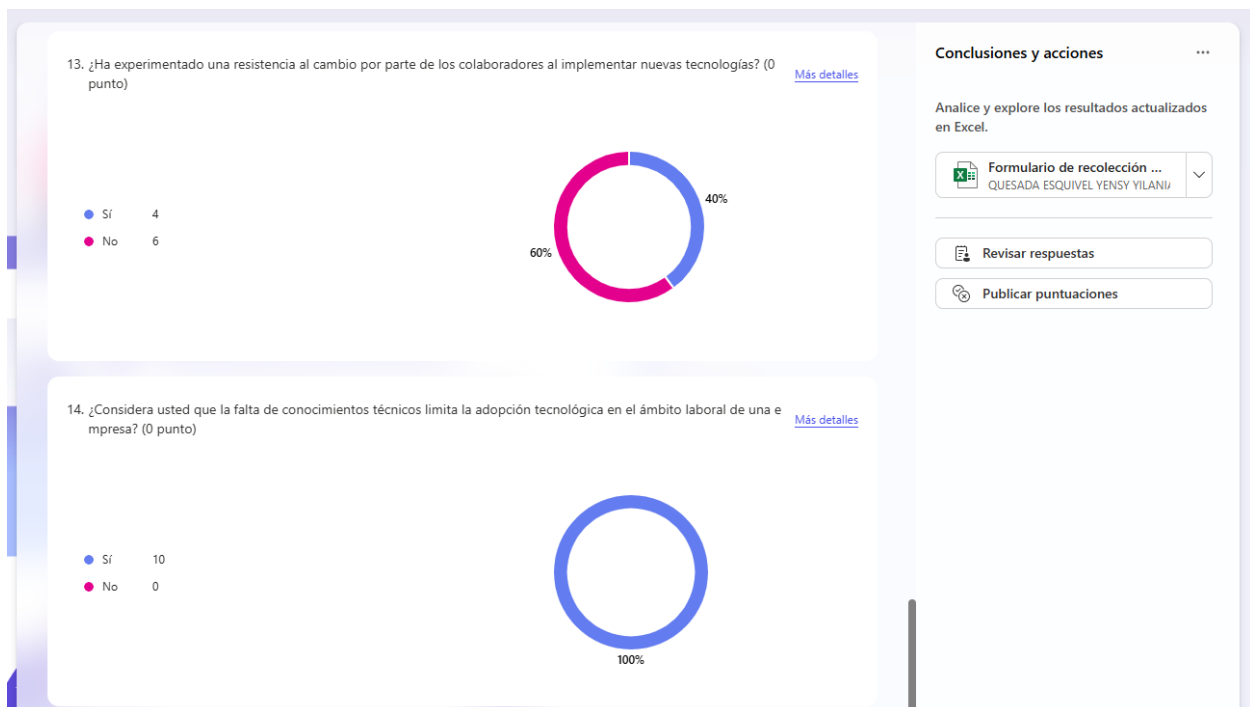
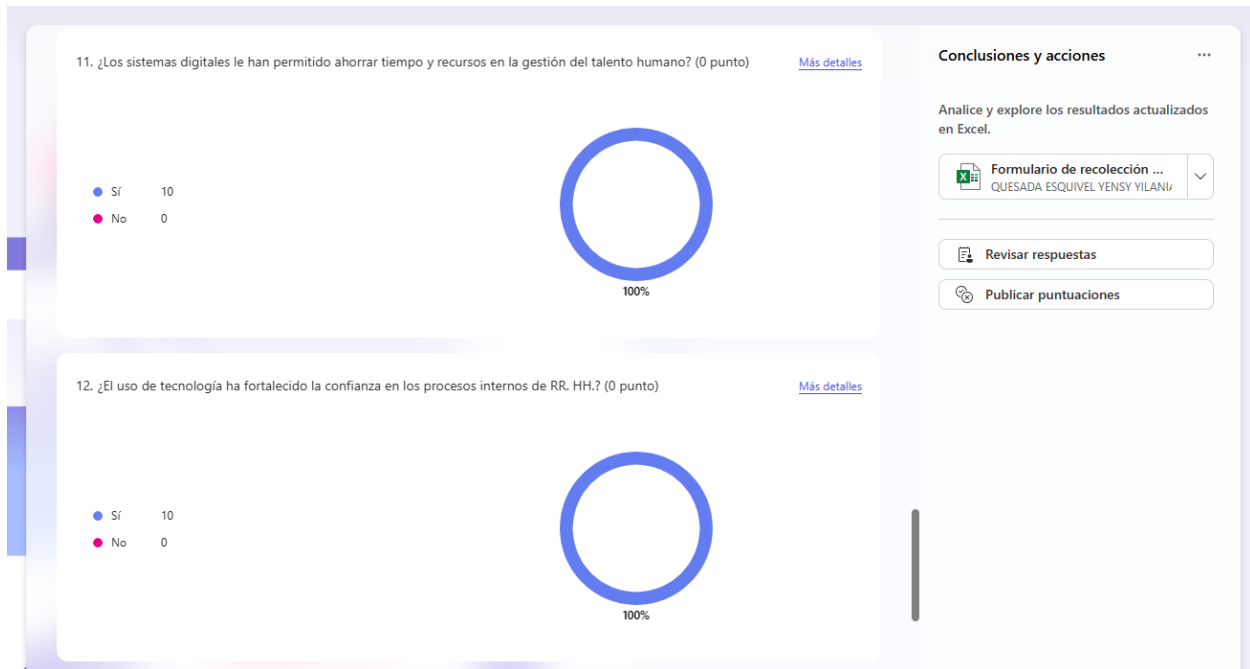
Aydin, S. et al. (2024). Emerging technologies in HR.

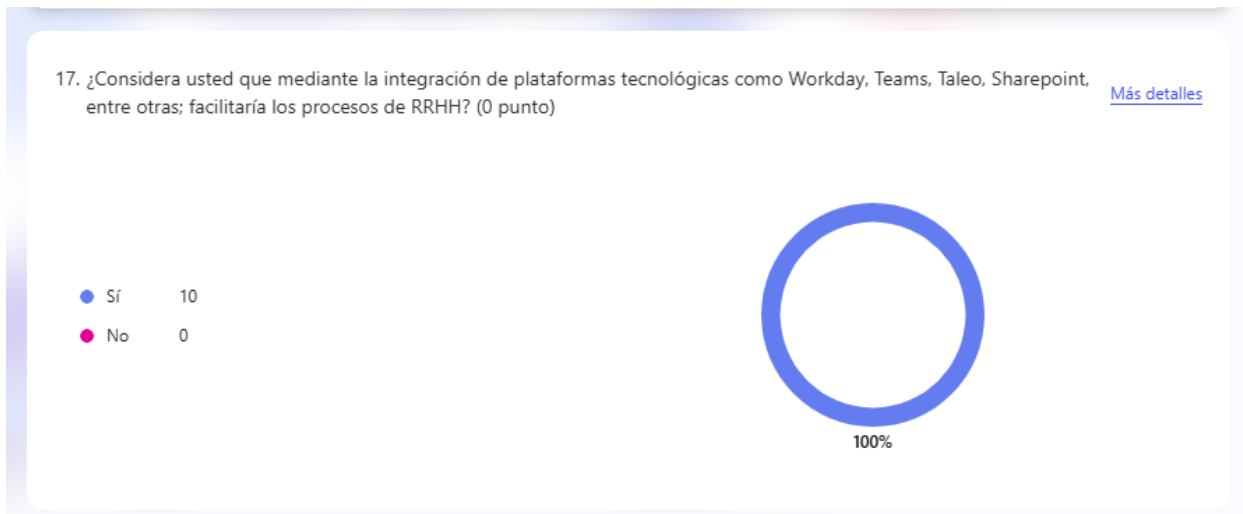
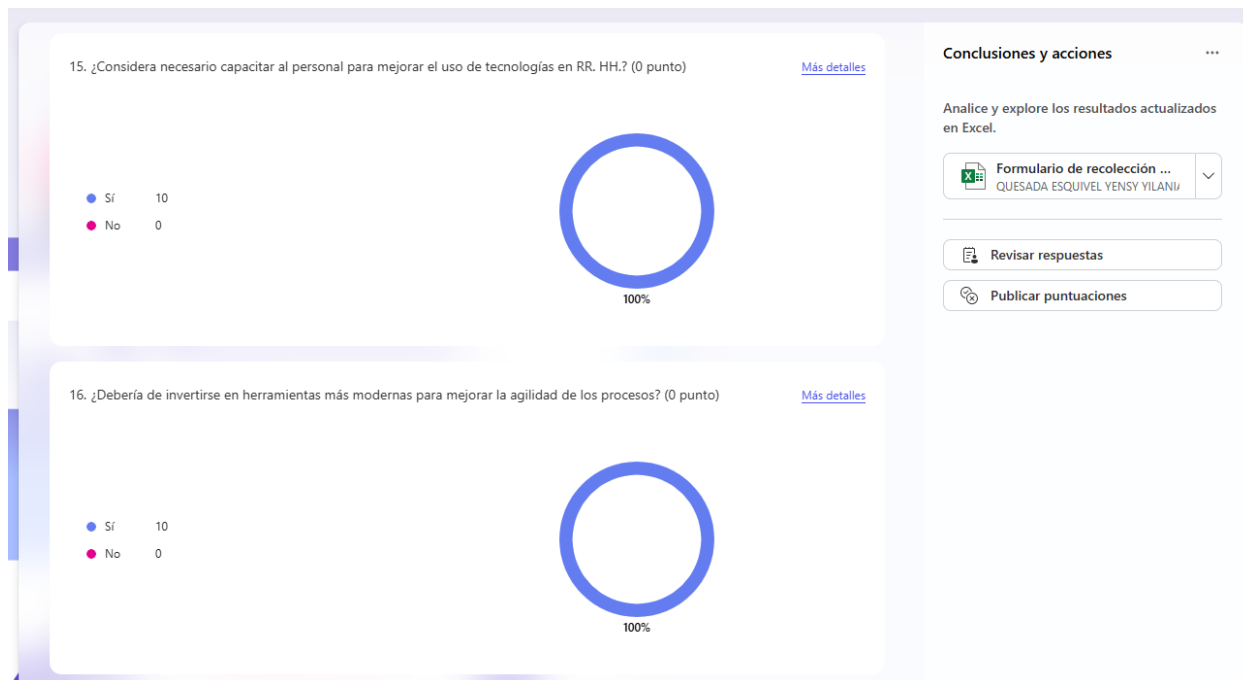
ANEXOS

CUESTIONARIO









DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Yensy Quesada Esquivel, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 402160887 egresado de la carrera de Administración Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato _____, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS".

_____, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 09 días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.



 Firma del estudiante
 Cédula: 402160887

**CRG | SOLUTIONS**lunes, 23 de marzo de 2026
San José, Costa Rica

Señoras y Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente, hago constar que, en mi condición de Generalista de Recursos Humanos en la empresa Grupo CRG Soluciones S.A., cédula jurídica 3-101-716176, brindo autorización para que la estudiante Yensy Quesada Esquivel, cédula de identidad 4-0216-0887, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: "EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta institución se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En este sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a algún pseudónimo o nombre ficticio para mantener el anonimato.

Respetuosamente,



Juan Pablo Brenes Quesada
Generalista de RRHH
email: jbreses@techcrg.com
Tel Ofi: 4600 9400

Grupo CRG Soluciones S.A.

3-101-716176



**SOLICITUD CAMBIO DE TEMA
REQUISITO DE GRADUACIÓN: TESINA O TESIS**

Yensy Quesada Esquivel, estudiante de la carrera de Administración Empresas con enf en Recursos Humanos, cédula de identidad: 4-0216-0887, solicito autorización a la Dirección de la Carrera de: Administración de negocios, para realizar modificaciones al tema de mi tesis:

La creación de una política de equidad género y su incidencia en la proporción de sexos en el proceso de reclutamiento de la empresa Kaiser Permanente Costa Rica ubicada en Heredia, Heredia durante el segundo semestre del 2025.

por las siguientes razones: _____

El día de hoy se me revocó la aprobación para trabajar en este tema en específico en la empresa, por lo que debo de reformular el tema, antes de iniciar con las tutorías y no generar atraso en

el proceso de mi tesina.

El nuevo tema sería: _____


El papel de la innovación tecnológica en la transformación de los procesos de recursos humanos.

PARA USO EXCLUSIVO DEL DIRECTOR DE CARRERA

Una vez analizada la solicitud del estudiante, se proceda a:

CYNTHIA GONZALEZ JIMENEZ (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-01-1207-0469.
Fecha declarada: 02/10/2025 04:28:33 p.m.
Firma Director (a)

Dado en _____, a los _____ días del mes de _____, de _____.

Fórmula de Aprobación de la Persona Tutora y Formalización del objeto de estudio para Ejecución del Requisito de Graduación		
		
Fecha: <u>05 de agosto del 2025</u>		
Nombre de la persona Estudiante: <u>Yensy Quesada Esquivel</u>		
Persona Tutora Asignada: <u>JIMENEZ ROJAS GUTY RAFAEL</u>		
Tema		
La creación de una política de equidad género y su incidencia en la proporción de sexos en el proceso de reclutamiento de la empresa Kaiser Permanente Costa Rica ubicada en Heredia, Heredia durante el segundo semestre del 2025.		
ITEM	SI	NO
1 ¿Cumple con las 5 preguntas de <i>Formalización del Objeto de Estudio</i> ?	X	
2 ¿Contiene en forma clara y precisa la <i>Pregunta Problema</i> ?	X	
3 ¿Tiene el objeto de estudio cuatro eventos que dan soporte al planteamiento del problema?	X	
4 Cumple con 5 indicios que dan soporte a cada evento mencionados en el punto #4?	X	
5 Se establecen claramente posibles <i>Sintomas, Causas y Pronóstico</i> derivado del Objeto de Estudio?	X	
6 Las referencias bibliograficas van acorde al Manual APA vigente?	X	
Estado		
Aprobado: <u>X</u>	Reprobado: _____	
Observaciones:		
Firmas		
LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Fecha: 2025.10.09 18:56:27 -06'00'</small>	Julio César Castro Miranda <small>Firmado digitalmente por Julio César Castro Miranda Fecha: 2025.08.05 12:31:54 -06'00'</small>	
Lic. Luis Vargas Zúñiga Director Escuela Administración de Negocios Universidad Hispanoamericana	M.Ed. Julio César Castro Miranda, MBA. Coordinador de Investigación Universidad Hispanoamericana	



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, viernes, 26 de junio de 2026.

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Yensy Yilania Quesada Esquivel, con número de identificación 402160887, autor (a) del trabajo de graduación titulado EL PAPEL DE LA INNOVACION TECNOLÓGICA EN LA TRANSFORMACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN CRG SOLUTIONS, AÑO 2026, presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de Bachillerato, SÍ / NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Yensy Quesada Esquivel
402160887

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

CARTA DE LECTOR

San José, 05 de junio del 2026

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera de Administración

Estimado señor

El estudiante YENSY YILANIA QUESADA ESQUIVEL, cédula de identidad 402160887, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “ EL PAPEL DE LA INNOVACION TECNOLÓGICA EN LA TRANSFORMACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN CRG SOLUTIONS, AÑO 2026”, el cual ha elaborado para obtener su grado de bachillerato.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

ALEXANDER
CORDERO
CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO
CESPEDES (FIRMA)
Fecha: 2026.06.05 11:49:52
-06'00'

MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

Informe de evaluación del lector del TFG previo a la sustentación

ALUMNO (A): Yensy Quesada Esquivel

cedula:

TUTOR: Guty jimenez

LECTOR: MBA. Alexander Cordero Céspedes, Lic.

GRADO: Tesis

TÍTULO DE LA TESINA:

EL PAPEL DE LA INNOVACION TECNOLOGICA EN LA TRANSFORMACION DE LOS PROCESOS HUMANOS.

Capítulo Introdutorio.

1. El título de la tesis refleja el contenido de la misma. Es incorrecto de acuerdo con la Guía Metodológica para la realización de trabajos finales de graduación, aprobada en abril 2024. Ajustar
2. Revisar de forma correcta los índices. Ajustar
3. Planteamiento del problema: Se indica . Cumple
4. Los antecedentes. De acuerdo con la guía, la estudiante indica antecedentes. Cumple
5. Delimitación y justificación del Problema
Indica temporal y geográfico en este trabajo final de graduación, sin embargo no indica referencias bibliográficas de lo que significan. Ajustar
6. El objetivo general se encuentra vinculado correctamente con el problema. Se indica que tanto el objetivo general y específicos, sin embargo NO indica la referencia de lo que significa de acuerdo con las bibliografías. ajustar.
7. Los objetivos específicos se encuentran relacionados con el objetivo general. El estudiante identifica 3 objetivos específicos. cumple
8. Limitaciones: Si Indica limitación, cumple.

Valoración: Ajustar y agregar referencias bibliográficas. revisar para toda la tesina

II. Marco referencial.

- 1. ¿Hace una referencia adecuada al Marco Teórico? En términos generales es correcta de acuerdo con la guía metodológica, cumple**
- 2. ¿Se utilizan ilustraciones adecuadas como figuras y tablas? Si realizó, sin embargo debe ajustarla de acuerdo con el marco metodológico. Cumple.**
- 3 Marco Conceptual y demás puntos**
Se mantiene los formatos de forma correcta sin embargo deja muchos espacios entre títulos, revisar pagina , Ajustar
- 4 Hace una referencia adecuada al marco contextual?**
Se mantiene los formatos de forma correcta, Cumple

Valoración: Cumple

III. Marco Metodológico.

- 1. Define el Marco Metodológico: El estudiante no lo define, sin embargo cumple. Cumple**
- 2. Define adecuadamente el enfoque, tipo de investigación, los sujetos y fuentes de la información. El estudiante define que tipo de enfoque que utilizo, cumple**
- 3. Define los instrumentos de recolección de la investigación. El estudiante los define, cumple**

Valoración: Cumple

IV. Resultados

- 1. Se realizó el análisis de los datos de forma adecuada? .**

En el capítulo cuarto El desarrollo de los resultados se centra en los objetivos específicos. Cumple

Valoración: Cumple

V. Discusión

La estudiante desarrolla la discusión del capítulo cinco discusión de acuerdo con la guía metodológica, Cumple

VI. Conclusiones y Recomendaciones

Son adecuadas según los hallazgos de la investigación, cumple

Valoración: Ajustar

VII. Propuesta

No Incluye una propuesta pues es tesina Cumple

Valoración: Cumple

Informe de evaluación del lector del TFG previo a la sustentación

VI. Aspectos Formales.

Presentación

1. El formato diseñado por la universidad para este tipo de documento. Se deben realizar ajustes

Organización

2. Los capítulos están delimitados de una manera coherente y ordenada y toma en cuenta la presentación de acuerdo con la guía aprobada. Cumple

Redacción

3. Se debe ajustar presentación del trabajo, en solo algunos aspectos señalados

Valoración: Ajustar

Valoración cualitativa

- a) Las conclusiones y recomendaciones. Correctas

Comentarios finales:

Realizar los ajustes solicitados

Ajustar



Informe de evaluación del lector previo a la sustentación

CALIFICACIÓN:

Aprobado

Aprobado con comentarios

No aprobado.

ALEXANDER
CORDERO
CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO
CESPEDES (FIRMA)
Fecha: 2026.05.08 18:26:51
-06'00'

MBA. Alexander Cordero C., Lic
Coordinador de Economía y Finanzas
LECTOR

28 de abril de 2026

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Yensy Quesada Esquivel**, cedula de identidad 4-0216-0887 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**" el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis Recursos Humanos.

He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas por mi persona

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

GUTY RAFAEL JIMENEZ ROJAS (FIRMA) Digitally signed by GUTY RAFAEL JIMENEZ ROJAS (FIRMA)
Date: 2026.04.28 22:08:48 -06'00'

MBA Guty Jimenez Rojas

Cédula de identidad 1 0487 0138

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 006130

FORMATO DE CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DE LA PERSONA TUTORA

San Jose 28 de Abril de 2026

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante Yensy Quesada Esquivel, cedula de identidad 4-0216-0887 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**.el cual ha elaborado para optar Tesina para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración con énfasis en Recursos Humanospor el grado académico de Licenciatura

En mi calidad de Tutor(a), he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20
Total	100%	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

GUTY RAFAEL JIMENEZ ROJAS (FIRMA)
Digitally signed by GUTY RAFAEL
JIMENEZ ROJAS (FIRMA)
Date: 2026.04.28 22:09:22 -06'00'

MBA Guty Jimenez Rojas
Cédula de identidad 1 0487 0138
Carné Colegio Profesional N° 006130