



**La gestión del talento humano en la era digital:  
Un desafío para el desarrollo de las organizaciones**

MSc. Zaida Kassar  
Licenciada en Administración egresada de la Universidad de Los Andes (ULA)  
Magister Scientiarum en Gerencia Financiera de la Universidad Nacional Experimental  
Rafael María Baralt  
Decano de Investigación y Postgrado en la Universidad Valle del Momboy  
Profesora Categoría Agregado  
E-mail: [kassarz@uvm.edu.ve](mailto:kassarz@uvm.edu.ve)

## **La gestión del talento humano en la era digital: Un desafío para el desarrollo de las organizaciones**

### **RESUMEN.**

La transformación digital implica cambios o modificación de numerosos roles. Estos cambios pueden ser producto de la introducción de una innovación, como puede ser una herramienta tecnológica que apoya y agiliza una función de lo que realiza un individuo. También, pueden ser producto de modificaciones o eliminaciones de procesos que se dan durante la automatización de tareas. El propósito de este artículo es introducir en herramientas innovadoras, muy necesarias para que el que el capital humano cuente con los conocimientos y habilidades que permitan una automatización de procesos que garanticen que las necesidades de capital humano se reduzcan considerablemente. En este sentido, la transformación digital es ese cambio de cultura institucional, modelo organizativo, métodos y procesos que aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para que las organizaciones tanto privadas como públicas atiendan las necesidades de los ciudadanos y las empresas de forma eficiente, transparente y segura.

**Palabras Clave:** Gestión del Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

## **The management of human talent in the digital age: A challenge for the development of organizations.**

### **ABSTRACT.**

Digital transformation implies changes or modification of numerous roles. These changes can be the product of the introduction of an innovation, such as a technological tool that supports and speeds up a function of what an individual does. Also, they can be the product of modifications or eliminations of processes that occur during the automation of tasks. The purpose of this article is to introduce innovative tools, which are very necessary for human capital to have the knowledge and skills that allow process automation to ensure that human capital needs are considerably reduced. In this sense, digital transformation is that change in institutional culture, organizational model, methods and processes that takes advantage of information and communication technologies (ICT) so that both private and public organizations meet the needs of citizens and companies. efficiently, transparently and securely.

**Keywords:** Human Talent Management, Organizational Development, Information and Communication Technologies (ICT).

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad y en un mundo globalizado y cambiante, las organizaciones han tenido que adaptarse a grandes cambios tecnológicos, entre ellos la gestión del talento humano debe enfrentar grandes desafíos en esta era digital, el mercado laboral cada día requiere de personas con habilidades, conocimientos y destrezas más específicas, debido a los constantes cambios que enfrenta las organizaciones, la gerencia de los Recursos Humanos debe estar preparada para la capacitación de su personal para así afrontar los cambios que exige el mercado laboral. En este sentido, la capacitación se vuelve una necesidad para las empresas ya que recae directamente en su desempeño y productividad, esta brinda conocimientos, habilidades y enseña como se van hacer las cosas, de ahí la importancia de capacitar al personal con la finalidad de ser eficientes y competitivos logrando cumplir las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo.

En este orden de ideas, las empresas buscan reinventarse para dar respuestas a los retos de un entorno marcado por la transformación digital. Gestionar el Talento Humano en la era digital cobra cada día mayor importancia debido a los constantes cambios tecnológicos marcados por las nuevas tendencias donde la alta dirección es la encargada de acompañar este proceso. Para gestionar el talento humano se debe considerar métodos, técnicas y el desarrollo de nuevas formas de trabajo que lleva a cabo el personal en todos los niveles, los mismos deben ser bien identificados para así

gestionar adecuadamente las necesidades de la organización. Sin embargo, para ser asertivos esta área del recurso humano debe identificar las necesidades y la importancia de capacitar, las tecnologías emergentes de esta nueva era digital (Big data, Cloud Computing, Internet de las Cosas, Industria 4.0) están transformando a las organizaciones para hacerlos cada vez más competitivo, para dar paso a nuevos modelos de negocio que requieran nuevos modelos organizativos y nuevas políticas de gestión de personas.

Es por ello, que las organizaciones requieren de un Talento Humano capaz de adaptarse a nuevas tecnologías, tendencias y nuevas relaciones con sus clientes internos y externos, ante esta realidad y las nuevas formas de trabajar se hace necesario que los gerentes en recursos humanos creen estrategias para mantener a los trabajadores comprometidos mediante la creación de experiencias digitales a través de la formación, el aprendizaje y tecnologías modernas, donde les permita desempeñar sus funciones de manera eficiente y administrar su carrera profesional enfocadas en el establecimiento de metas y en la gestión del desempeño que les permita crecer en las diferentes áreas de su campo laboral. El reto se puede centrar en encontrar a personas con las habilidades y experiencia adecuadas en un entorno empresarial cambiante y complejo es el gran desafío que afrontan los líderes empresariales. Por lo tanto, la

detección, atracción y retención del talento se convierte en una prioridad clave para toda la empresa

### **1.- El rol del Talento Humano en la era digital.**

La industria 4.0 es una realidad presente, la inteligencia artificial, la big data, la hiperconectividad, la agilidad, el cambio organizacional son parte esencial de nuestro día a día, las organizaciones deben emprender en la transformación digital, si mantienen sus métodos tradicionales corren el riesgo de desaparecer. Las empresas que han adoptado la transformación digital y han logrado el éxito se han enfocado en estructuras más ágiles, en una cultura ágil y transformadora, en procesos más ágiles y en tecnología innovadora. En este sentido, la gestión del talento humano exige un cambio de pensamiento, sin abandonar su razón de ser, desarrollar la agilidad y crear valor para la organización es fundamental, el desafío es grande y los líderes empresariales son los encargados de lograr el éxito hacia la transformación digital.

En este orden de ideas, Valderrama (2018) expresa que la era digital ha obligado a las empresas a reinventarse y a repensar en nuevos modelos de negocios. Los avances tecnológicos han cambiado las diferentes maneras de hacer las cosas, las aptitudes y los conocimientos que deben poseer los individuos van influir en su desempeño laboral, el papel que juega el Talento Humano para el logro de resultados eficientes en todo proceso de transformación digital se centra en aspectos tales como, la

actitud, desempeño y competencias. Es por ello, que esta área de los Recursos Humanos enfrenta grandes retos y desafíos, además de una gran responsabilidad, la transformación digital y la gestión del talento humano son sus principales desafíos en este momento. Las nuevas formas de trabajar la evolución de los mercados han llegado de la mano de la digitalización para enfrentar los grandes desafíos. Es necesario contar con un Talento Humano donde las competencias, habilidades y destrezas sean lo suficientemente atractivas para captar en el mercado los perfiles que no tienen en sus equipos de trabajo.

En este sentido, la tecnología brinda grandes posibilidades para agilizar y dirigir muy bien estos procesos de búsqueda de talento humano en el mercado, ya que permitirá llegar a un gran número de candidatos que antes podían ser inaccesibles, y además de poder segmentar de manera muy acertada hasta dar con la persona competente para el cargo. Las nuevas herramientas ayudan a los gerentes a simplificar trámites y tiempos, haciendo el proceso de selección más eficiente, sencillo y hasta personalizado. Pero no solo se debe enfocar a lo externo, cuidar y desarrollar la inteligencia y las capacidades internas de nuestra gente, debe ser una prioridad de toda organización. Hoy por hoy se habla de motivar e inspirar a las personas para que encuentren dentro de la empresa mucho más que un lugar de trabajo.

Asimismo, las formas de trabajar deben ser más flexibles y eficientes es así que la atracción y la retención del talento humano es un reto estratégico que enfrentan las organizaciones. Los gerentes de recursos humanos, agregan valor a las organizaciones en la conducción a la transformación y el cambio, en esta era de la conectividad surgen retos y cambios en los roles no solo en el área de los recursos humanos, si no también en los profesionales que gestionan el talento. Las nuevas herramientas sociales empoderan al trabajador para generar y compartir grandes ideas. La conectividad nos hace mas sociales y nos ayuda a trabajar colaborativamente para así obtener resultados de mayor calidad, contar con una cultura ágil es fundamental en este proceso de transformación digital, el recurso humano se convierte en el creador de espacios innovadores y colaborativos. Gracias a esta flexibilidad laboral, los equipos cada vez son más virtuales y hay que aprender a gestionarlos.

Con la llegada de la era digital, surgen nuevas profesiones y nuevas formas de trabajar, aparecen nuevas competencias y nuevos perfiles profesionales Knowmands o trabajadores del futuro, también encontramos los Social Networking que son aquellas personas que a través de los medios o redes sociales interactúan y crean relaciones importantes para las empresas, son diferentes generaciones con motivaciones y perfiles diferentes que han de convivir en armonía dentro de las organizaciones. Este departamento de recursos humanos se convierte en potenciar nuevas competencias y

un clima organizacional en armonía ante tanta diversidad. En síntesis, el principal rol del gerente de recursos humanos será conectar talento eficientemente a la era digital, debe ser el conector de talento y un garante de la inteligencia colectiva

## **2.- Retos para el Talento Humano en la Era Digital.**

Las organizaciones sobreviven y se desarrollan en la medida en que logren adaptarse a los mercados y entorno cambiante, para ello es indispensable contar con personas altamente competitivas. Las habilidades y competencias que una organización necesita de sus trabajadores han evolucionado a lo largo de la historia, por lo que identificar a esas personas y atraerlas es una tarea clave de la organización, y una responsabilidad que recae sobre el gerente de recursos humanos. El Talento Humano es hoy por hoy el recurso más importante dentro de una organización.

Según estudios realizados por la consultora Digital Learning PMK, expresa que el mundo ha evolucionado constantemente, el gerente de Talento Humano debe asumir la transformación de dicha evolución y gestionar el talento humano. La importancia de este proceso es sin duda alguna su capital humano, hoy en día las organizaciones cuentan con personas altamente competitivas de gran valor. No se trata qué tan visionaria sean las estrategias que se haya trazado la gerencia, si el talento humano no está bien capacitado, motivado y comprometido, la organización no lograra sus objetivos, metas y expectativas.

En este sentido, este estudio menciona ocho retos importantes que debe afrontar los gerentes de talento humanos. Los cuales son:

### **Retos N° 1 del gerente de talento humano: lograr el reclutamiento de la generación Z.**

Es importante tener claro que el compromiso y la fidelidad no son aspectos en los que se destaquen los miembros de la generación Z. Esto conlleva a que las empresas deban poner todo el esfuerzo, no solo en atraer a los candidatos de esta generación, sino en conservarlos y en lograr comprometerlos. Para alcanzarlo, se deben conocer muy bien sus intereses.

La generación Z se identifica con el trabajo colaborativo y con un entorno más humanizado. Para ellos es fundamental encontrarse en un buen ambiente de trabajo, que sea armónico y enriquecedor.

Por lo tanto, para la empresa es fundamental establecer un destacado Employer Branding que tenga sus fundamentos en una cultura empresarial atractiva, donde destaquen la misión y los valores con los que se identifica la generación Z.

### **Retos N° 2: digitalizar y revolucionar la experiencia del trabajador**

Las funciones y procedimientos dentro de la organización deben ir acorde al avance de las nuevas tecnologías, lo que se logra a través de la digitalización y la automatización. Toda empresa debe entender que, así como tiene clientes externos (los

consumidores), también tiene clientes internos (los colaboradores). Por lo tanto, debe enfocarse en que la experiencia de ambos sea muy especial.

En el caso de los colaboradores, su mayor interés es que todos los procesos de la organización fluyan y se puedan realizar fácilmente, para un desempeño más satisfactorio y gratificante, gracias al uso de herramientas tecnológicas. Entonces, para cuidar la experiencia de los clientes internos que ayude a incrementar la satisfacción y la productividad se hace necesaria la inversión en tecnología y digitalización de los procesos empresariales.

### **Reto N° 3 del gerente de talento humano: acudir a las nuevas fuentes de empleo.**

De la mano de las nuevas tecnologías, van surgiendo nuevas necesidades empresariales. Al implementarse equipos y tecnologías novedosas, se requiere también de un nuevo talento humano que las opere.

Asimismo, son necesarios colaboradores que tengan la capacidad de generar soluciones certeras a situaciones que no pueden ser resueltas por plataformas tecnológicas. En consecuencia, se puede asegurar que de ahora en adelante las empresas demandarán más personal capacitado en las siguientes áreas:

1. Análisis y manejo de Big Data.
2. Marketing digital.

3. Robótica e inteligencia artificial.
4. Desarrollo e implementación de blockchain.
5. El coworking.
6. Diseño y desarrollo de aplicaciones móviles.
7. Capacitación de talento humano.
8. La ciberseguridad.
9. La gamificación.
10. El desarrollo personal.

#### **Reto N° 4: tener en cuenta la cuarta revolución.**

La cuarta revolución se distingue por el surgimiento de un nuevo enfoque en la organización del trabajo. Las estructuras ya no son jerárquicas y ya no existen departamentos separados por divisiones. Ahora predominan las organizaciones planas que funcionan como redes de trabajo interconectadas, en las que se hace mucho más sencillo llevar propuestas creativas a la alta gerencia.

En ellas también se destaca el trabajo en equipo, el intercambio de ideas y la mejora de todas las áreas organizacionales, como un conjunto. Se da cabida al liderazgo participativo y todas las tareas se apoyan en la digitalización, la robótica y la IA.

## **Reto N° 5 del gerente de talento humano: adaptarse a los intereses actuales de los empleados**

Hoy en día, los integrantes de la fuerza de trabajo buscan empresas que les ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional. En ellas los programas de capacitación deben incluir una formación constante. En medio de un entorno tan cambiante, los colaboradores buscan poder acceder a nuevas y mejores capacidades técnicas que concuerden con sus talentos y habilidades. Las empresas socialmente responsables, que promuevan el desarrollo de proyectos colaborativos, también suelen despertar el interés de los candidatos. De igual forma, este efecto lo tiene la implementación de estrategias que permitan mejorar la calidad de vida de los colaboradores, más allá del salario.

Por otra parte, promover un buen clima laboral, estimular la creatividad y la innovación, la flexibilidad de horarios y otorgar beneficios que protejan al colaborador y su familia son factores de mucho peso para el talento humano de las empresas de hoy.

## **Reto N° 6: promover el autoaprendizaje.**

El autoaprendizaje es un concepto que cada día se abre camino en el mundo empresarial. Bajo este enfoque, cada colaborador deberá proporcionarse a sí mismo nuevos conocimientos de forma independiente. Sin embargo, esta forma de aprendizaje

requiere de una guía para que sea exitoso. El interés y el compromiso del colaborador también son imprescindibles.

El objetivo final es que se implemente un sistema de aprendizaje autodidacta que sea continuo. Que suministre conocimientos nuevos y refuerce los ya adquiridos, sin cesar.

Esta tendencia sigue reforzando la capacitación continua como una estrategia sine qua non para alcanzar y mantener una ventaja competitiva importante en el mercado.

### **Reto N° 7 del gerente de talento humano: la hiperconectividad.**

Es un hecho que hoy en día la población vive conectada de forma permanente a la información a través de diversos medios como la televisión, la radio o el Internet. Este aspecto se facilita gracias a los dispositivos móviles. Para los colaboradores de hoy, el smartphone es una herramienta indispensable tanto en lo profesional y laboral como en lo personal. Para poder contactar e incorporar talento a las organizaciones se deben adoptar métodos de reclutamiento y selección que estén acorde a las nuevas tecnologías. Entonces, es imperativo hacer uso de la mayor cantidad de herramientas digitales para alcanzar este fin.

### **Reto N° 8: analítica de talento humano e inteligencia artificial.**

Contar con procedimientos, estructuras y formas de relacionarse a través de plataformas tecnológicas hace que el departamento de talento humano sea más productivo y alcance resultados de forma más rápida. Particularmente, el uso de la inteligencia artificial (IA) puede agilizar tareas como el análisis de currículums y la programación de las entrevistas personales. También ayuda a disminuir las labores de tipo administrativo que debe asumir la gerencia de talento humano. Esto hace posible que se pueda enfocar en los objetivos estratégicos planteados para el departamento y para la empresa.

De la misma manera, quedará más tiempo disponible para dedicarse a la promoción de la cultura organizacional, así como para establecer controles relacionados con la tasa de deserción y de retención de talentos.

En este orden de ideas, este estudio realizado por la consultora Digital Learning PMK, demuestra lo importante de asumir en la gerencia de recursos humanos la transformación digital en las organizaciones, el papel que juega los gerentes es fundamental en este proceso, el tener esa capacidad de liderar un cambio organizacional hacia la revolución digital, ya que tienen el poder de escoger los perfiles tecnológicos adecuados para asumir esos cambios. Asimismo, los nuevos valores vinculados a la era digital debe ser ese punto de referencia para que los gerentes a la hora de seleccionar

el candidato con el perfil adecuado a las necesidades virtuales. Es por ello, que poseer este conocimiento permitirá aclarar mejor las necesidades de la empresa y seleccionar los perfiles tecnológicos ajustados para cada puesto. Todos estos cambios empiezan por una cultura organizacional que evolucione a lo digital además de la consolidación de una red social interna en la que los trabajadores puedan comunicarse y trabajar en equipo es un inicio a una excelente idea para crecer.

### **3.- Herramientas para la digitalización de los RRHH**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación se han convertido en los últimos años en una pieza clave a la hora de gestionar una organización, tanto a sus recursos materiales como humanos y la tendencia es que siga ganando importancia exponencialmente. Ante la globalización, las empresas van más allá de sus fronteras, las nuevas tecnologías son indispensables, se agilizan las comunicaciones en las empresas ya que permiten la comunicación digital, facilitan el trabajo colaborativo, y mejoran los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño, logrando un funcionamiento eficiente en la organización.

En este orden de ideas, Porter M (2012), gurú mundial sobre estrategia y competitividad expresa: “La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre

ellas. Afecta también al ámbito de la competencia y modifica la manera en que los productos cubren las necesidades de los compradores. Estos efectos básicos explican por qué las tecnologías de la información han adquirido un valor estratégico y es diferente de las muchas otras tecnologías que emplean las empresas”

En este sentido, las organizaciones no solo deben contar con tecnología avanzada, sino que deben sacar el mejor provecho de ella. Es necesario que las organizaciones comprendan las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en el contexto de su organización y su entorno. Es necesario el proceso de formación y capacitación en el recurso humano decisivo para que la inclusión de las tecnologías logre su objetivo, solo de esta manera se puede lograr una mayor competitividad. La importancia de considerar esta transformación digital es que conlleva a grandes beneficios entre los cuales se puede mencionar que se agilizan los procesos y evita pérdida de tiempo, aumenta la calidad en los procesos y menor riesgo de errores, facilita la evaluación del desempeño, se reducen los costos.

De lo expuesto anteriormente, se puede expresar que las herramientas digitales para la gerencia de los recursos humanos son imprescindibles para agilizar todos los procesos internos y mejorar la comunicación interna entre los departamentos con la finalidad de garantizar una mayor productividad para el logro de los objetivos empresariales.

Según Estudillo M (2021), expresa que los departamentos de recursos humanos utilizan herramientas y canales digitales en sus procesos de recruiting, como LinkedIn o Twitter, para comunicarse e interactuar con sus potenciales candidatos. Apoyarse en este tipo de herramientas es sin duda un paso importante hacia su digitalización. No obstante, ésta no estará completada hasta que no se desarrolle una transformación digital global de Recursos Humanos, que deberá incorporar también herramientas digitales en todos los procesos internos.

La autora manifiesta expone 5 herramientas esenciales que cada departamento de recursos humanos debería utilizar, los mismos se presentan a continuación:

### **Redes sociales internas.**

La finalidad de las redes sociales internas es mejorar y facilitar la comunicación entre los equipos de trabajo, fijando un sentido de pertenencia de cara a la empresa y afianzando el apoyo entre los integrantes para lograr las metas propuestas. Estas tienen como objetivo mejorar la comunicación interna y la colaboración entre los empleados. El departamento de recursos humanos debe favorecer y promover este tipo de redes internas para aumentar la interacción y el sentido de equipo dentro de la organización.

## **Plataformas e-learning o plataformas de aprendizaje electrónico**

En una época donde la industria 4.0 domina todos los mercados mundiales, la capacitación digital es fundamental para lograr una mano de obra calificada que sepa adecuarse a los cambios drásticos sin bajar su productividad.

Estamos en una era del aprendizaje permanente, donde cada persona asume la responsabilidad de su propia formación, aprendizaje y mayor conocimiento de las herramientas de gestión. Los recursos humanos pueden favorecer a la formación de los empleados y a su proyección profesional adquiriendo nuevas capacidades aprovechando plataformas de aprendizaje o aulas virtuales que ofrecen cursos de formación adecuados para las organizaciones. Es importante ofrecer formación a los trabajadores y contribuyan a su desarrollo profesional, es una característica que más se valora en la nueva generación o fuerza laboral. La incorporación de esta herramienta herramientas no sólo mejora las habilidades de los empleados actuales, sino que es una forma muy efectiva de atraer a los potenciales.

## **Gestión de nóminas.**

El software de gestión de nóminas es una de las herramientas básicas ya implementadas en casi todos los departamentos de RRHH digitales. Este tipo de software generalmente también ofrecen sistemas de seguimiento de vacaciones y

canales de comunicación que permiten que el departamento de recursos humanos procese fácilmente la documentación interna. El tratamiento de bajas de empleados, maternidad, nuevas incorporaciones, días libres e incluso las horas extras pueden ser gestionadas de manera rigurosa con este tipo de programas.

### **Herramientas de gamificación.**

Esta herramienta permitirá a las empresas mejorar la motivación de los trabajadores mediante el uso de técnicas basadas en juegos. Este tipo de herramientas, conocidas como plataformas de gamificación, se pueden utilizar en cualquier departamento y en muchas situaciones, como alentar a los representantes de ventas o fomentar la participación de los empleados en actividades de trabajo en equipo. La cuestión es definir qué tareas, procesos o actividades te gustaría impulsar.

### **Herramientas de productividad.**

Estos indicadores permiten tener una idea bastante certera sobre qué, cómo y cuándo suceden las cosas para mejorar y efectivizar la toma de decisiones con base a esos datos. Estos softwares de productividad ayudan a medir la gestión del desempeño de recursos humanos es una tecnología que apoya a mejorar la productividad y el desempeño general de los empleados.

En síntesis, las organizaciones en especial la gerencia del talento humano deben mirar sus objetivos hacia la transformación digital, la globalización ha obligado a las organizaciones a buscar nuevas ventajas competitivas, por otro lado, la tecnología de la información y la comunicación ha crecido de manera exponencial en los últimos años, rompiendo barreras considerando la cultura empresarial como elemento primordial en este proceso. Esta transformación digital va de la mano con las nuevas competencias y habilidades que adquieran los trabajadores obteniendo beneficios tales como: Usar y estar familiarizado con las nuevas tecnologías, formación continua, aprendizaje y experiencia, tener conocimiento de las redes sociales y su potencial además de una comunicación adecuada utilizando los medios digitales y las nuevas plataformas para reuniones virtuales o presentaciones digitales.

### **Referencias bibliográficas.**

- Estudillo M (2021). 5 herramientas indispensables en un departamento de RRHH digital. 15 de diciembre 2021. Disponible en <https://blog.signaturit.com/es/5-herramientas-indispensables-en-un-departamento-de-rrhh-digital>
- Porter M (2012). Estrategia competitiva. Ediciones Deusto. Grupo Planeta. España.
- Consultores Digital Learning PMK. 8 retos del Gerente de Talento Humano en la Era Digital. 21 de marzo 2021 Disponible en <https://pmkvirtual.com/blog/gerente-de-talento-humano/>
- Valderrama, B. (2018) Gestión del Talento en la Era Digital. Madrid: EOS.