

Año 28  
No. Especial 9, 2023  
ENERO-JUNIO



Año 28  
No. Especial 9, 2023  
Enero-Junio

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades

Díaz Dumont, Jorge Rafael\*  
Ledesma Cuadros, Mildred Jénica\*\*  
Tito Cárdenas, Julia Victoria\*\*\*  
Díaz Tito, Luis Pablo\*\*\*\*

## Resumen

Los avances tecnológicos están generando transformaciones aceleradas en múltiples esferas de la sociedad. Las organizaciones se enfrentan a nuevos escenarios que exigen reflexionar sobre la capacidad de su talento humano para afrontar los desafíos y retos que se presentan en la actualidad. El objetivo de este trabajo es describir las estrategias dirigidas a la fidelización de empleados en universidades en el contexto de la era digital. La investigación es de campo y de corte cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño no experimental, los datos fueron recogidos con un cuestionario con escala de Likert. Los resultados arrojan que las estrategias de fidelización del talento humano en las organizaciones de educación superior son de carácter medio. Las estrategias más aplicadas son promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal (37,5%), y fomentar la participación y el compromiso (38,2%); mientras que las menos aplicadas son ofrecer un ambiente de trabajo agradable y seguro (41,3%) y proporcionar un salario y beneficios competitivos (45,9%). Las herramientas tecnológicas pueden favorecer el talento humano en las instituciones, proporcionando oportunidades de formación continua, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo, generando retroalimentación constructiva y fomentando la innovación y el rendimiento.

**Palabras clave:** Fidelización de trabajadores; era digital; universidades.

**Recibido:** 17.10.22

**Aceptado:** 15.03.23

\* Doctor en Educación, Ingeniero Industrial. Perú. Filiación: Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo. (Lima- Perú). Email: [jorge.diazdu@ciplima.org.pe](mailto:jorge.diazdu@ciplima.org.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0921-338X> Scopus Author ID: 57204945793

\*\* Doctora en Administración de la Educación, Licenciada en Educación Primaria. Perú. Filiación: Universidad César Vallejo. (Lima- Perú). Email: [mildred.ledesma@gmail.com](mailto:mildred.ledesma@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6366-8778> Scopus Author ID: 57216543202

\*\*\* Doctora en Educación, Licenciada en Educación. Perú. Filiación: Ministerio de Educación. (Lima- Perú). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-2345> Email: [juliatito77@gmail.com](mailto:juliatito77@gmail.com) Scopus Author ID: 57217098931

\*\*\*\* Estudiante de Medicina Humana. Perú. Filiación: Universidad Privada San Juan Bautista. (Lima- Perú). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7602-7638> Correo: [lpablodiaz12@gmail.com](mailto:lpablodiaz12@gmail.com) Scopus Author ID: 57216550464

# Human talent in the digital era: employee loyalty at universities

## Abstract

Technological advances are generating accelerated transformations in multiple spheres of society. Organizations are facing new scenarios that require reflection on the ability of their human talent to face the challenges that arise today. The objective of this work is to describe the strategies aimed at the loyalty of employees in universities in the context of the digital age. The research is field and quantitative, descriptive and non-experimental design, the data was collected with a questionnaire with a Likert scale. The results show that the loyalty strategies of human talent in higher education organizations are of a medium nature. The most applied strategies are promoting a balance between work and personal life (37.5%), and encouraging participation and commitment (38.2%); while the least applied are offering a pleasant and safe work environment (41.3%) and providing a competitive salary and benefits (45.9%). Technological tools can favor human talent in institutions, providing continuous training opportunities, fostering collaboration and teamwork, generating constructive feedback and fostering innovation and performance.

**Keywords:** Loyalty of workers, digital age, universities.

## 1. Introducción

Los avances tecnológicos están generando transformaciones aceleradas en múltiples esferas de la sociedad. En este contexto, las organizaciones se enfrentan a nuevos escenarios que exigen reflexionar sobre la capacidad de su talento humano para afrontar los desafíos y retos que se presentan en la actualidad. El mundo contemporáneo está claramente marcado por estos cambios, los cuales obligan a las organizaciones a adaptarse y evolucionar para seguir siendo competitivas en el mercado (Ávila et al, 2022).

En este sentido, las nuevas tecnologías, de la llamada era digital, han tenido un impacto significativo en las organizaciones contemporáneas, desde

la transformación digital y la adopción de nuevos modelos de negocio hasta la mejora de la eficiencia y los cambios en la cultura organizacional. Es importante que las organizaciones se adapten a estos cambios para mantenerse competitivas en el mercado (Arocena y Sansone, 2020; Salas-Arbeláez et al, 2021).

El avance tecnológico ha impactado en todos los aspectos de los procesos de recursos humanos, el rediseño organizacional, la generación de nuevas fuentes de ventaja competitiva y el conocimiento como capital intelectual (Calderón y Naranjo, 2004).

De este modo, el talento humano es crucial para el éxito de cualquier

organización, permite el crecimiento, mejora la productividad, genera ventaja competitiva, impulsa la innovación y mejora la imagen de la empresa (Drucker y Nannetti, 1995; Solis et al, 2022). Por lo tanto, es importante que las organizaciones presten atención a la gestión del talento humano y desarrollen estrategias para atraer, retener y desarrollar a sus empleados (Díaz et al, 2013).

En esta misma dirección, la fidelización de los trabajadores en una organización repercute positivamente, en tanto permite reducir costos, mejorar la productividad, mejorar el clima laboral, retener talentos y fortalecer la imagen de la empresa. Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar estrategias para fidelizar a sus empleados, como la mejora de los salarios y beneficios, la formación y desarrollo de los empleados y el establecimiento de una cultura de trabajo positiva y motivadora (Castilla, 2013).

Se ha observado que muchas universidades en Perú tienen dificultades para retener a sus empleados (Toledo, 2020) debido a una serie de factores, como la falta de oportunidades de crecimiento profesional, salarios bajos, sobrecarga de trabajo y un clima laboral poco satisfactorio. Estos problemas pueden contribuir a una alta tasa de rotación de personal y la pérdida de talento y experiencia valiosos dentro de las universidades (Silvera, 2016).

De este modo, hablar de fidelización del talento humano en universidades es un tema fundamental de la gestión de estas organizaciones. Retener el personal talentoso y experimentado, contribuye al éxito de la universidad, en términos de ventaja competitiva y capacidad para el cumplimiento de objetivos estratégicos

(Ramos y Sánchez, 2017; Macías y Vanga, 2021; Aguado et al, 2022; Bravo y Sánchez, 2022; Cordero-Guzmán et al, 2022). La fidelización y retención del talento humano es uno de los principales desafíos en la actualidad para las organizaciones, debido a la importancia que genera contar con habilidades humanas que aportan para el desarrollo sostenible de cualquier organización.

Por tanto, el objetivo del presente trabajo radica en describir las estrategias dirigidas a la fidelización de empleados en universidades en el contexto de la era digital. La metodología utilizada para la investigación consistió en la realización de una encuesta mediante un cuestionario de tipo Lickert, el cual fue aplicado a un grupo conformado por 180 trabajadores universitarios y 81 directivos del área.

De este modo, la implementación de nuevas tecnologías en las empresas ha generado importantes cambios en la forma en que se realizan las tareas y se lleva a cabo la gestión del talento humano. Es por esto que resulta crucial evaluar el impacto que estas innovaciones tecnológicas tienen en el desarrollo y desempeño de los trabajadores, así como en la cultura organizacional en general. De esta manera, se podrán identificar posibles desafíos y oportunidades que permitan optimizar la utilización de estas herramientas, fomentar el bienestar laboral y asegurar el éxito de la organización a largo plazo.

## **2. Impacto de las nuevas tecnologías en el talento humano**

El conjunto de personas que conforman una organización son consideradas el talento humano de la

misma. Por consiguiente, poseen un conjunto de habilidades, conocimientos, competencias y potencialidades que permiten construir el logro de los objetivos organizacionales. En otras palabras, el talento humano representa este conjunto de habilidades de los trabajadores que aporta valor a la organización y contribuye al desarrollo de su éxito (Pozo et al, 2020). En este sentido, el talento humano representa un recurso clave para el crecimiento y la sostenibilidad organizacional, siendo su adecuada gestión, un factor clave para generar ventajas competitivas y mayores niveles de productividad (Díaz et al, 2013; Herrera e Hidalgo, 2019; Vilaplana y Stein, 2020).

El conocimiento está en capacidad de producir riqueza, dado que permite una mejor toma de decisiones y con ella, mejores resultados, potenciando el rendimiento de la organización (García et al, 2021; Castiblanco et al, 2020; Mejía-Giraldo et al, 2013; Genesi et al, 2011; Drucker, 1998). El surgimiento de nuevas tecnologías implica la necesidad de enfrentar nuevos retos, desafíos y paradigmas en la gestión de las organizaciones, y de responder a las demandas que surgen de la complejidad y la incertidumbre actual. En este contexto, el conocimiento se convierte en un recurso vital para lograr una gestión eficiente, siendo así, el talento humano reconocido como un componente esencial en el éxito de las empresas contemporáneas (Ávila et al, 2022).

Las nuevas tecnologías han tenido un impacto significativo en las organizaciones contemporáneas en varios aspectos. En primer lugar, se da lugar a la llamada transformación digital, la cual es un proceso en donde las organizaciones integran tecnologías

digitales en todas sus operaciones (gestión de datos, la automatización de procesos y la mejora de la experiencia del cliente), esto permite a las organizaciones mejorar su eficiencia operativa y la calidad de sus productos y servicios (Barros, 2016; McKinsey, 2019). De igual modo, permiten el surgimiento de nuevos modelos de negocio basados en plataformas digitales, que permiten la creación de redes de colaboración entre distintas organizaciones y la creación de ecosistemas institucionales más amplias (Jiménez y Geldes, 2019).

La era digital ha impulsado cambios en la cultura organizacional, con la adopción de nuevos valores como la innovación, la creatividad y la flexibilidad. Además, se ha producido un cambio en la forma en que las organizaciones se relacionan con sus empleados y usuarios, con una mayor apertura a la colaboración y la retroalimentación (Jiménez y Geldes, 2019). Así mismo, se permite la entrada de nuevos agentes en muchos sectores, lo que ha aumentado la competencia en el mercado. Las organizaciones que no se adapten a estos cambios corren el riesgo de quedarse atrás (Arenas y Bayón, 2020).

La era digital ofrece nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de las organizaciones. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el internet de las cosas y la nube, permiten optimizar los procesos, reducir costos y mejorar la toma de decisiones (Ero y Vidigal, 2015).

De igual modo, facilitan nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo y el trabajo remoto, lo que puede aumentar la flexibilidad y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, la implementación de nuevas

tecnologías también puede requerir cambios culturales y organizacionales importantes, así como un esfuerzo constante por parte de los empleados para mantenerse actualizado y

capacitado en su uso (Kim et al, 2014).

Entre los impactos más notables de estas nuevas tecnologías sobre el talento humano, se destacan en el cuadro 1:

### Cuadro 1 Impactos de la era digital en el talento humano

Formas de trabajo	La era digital ha permitido la flexibilización del trabajo y la posibilidad de trabajar de forma remota, transformando la mirada sobre el rendimiento y la gestión del talento humano (Sanabria, 2015).
Eficiencia	Las nuevas tecnologías facilitan la automatización de procesos y la aplicación de sistemas de gestión más eficientes sobre las evaluaciones de desempeño y productividad (Cori et al, 2019).
Habilidades y competencias	La era digital demanda el desarrollo de habilidades específicas para el uso de las nuevas tecnologías, aumentando así la necesidad de habilidades técnicas (Jara et al, 2018).
Demanda de talentos especializados	El uso de nuevas tecnologías ha causado una mayor demanda de talentos especializados en áreas como tecnologías de la información, la ciberseguridad y el análisis de datos (Mubarik et al, 2019).

Fuente: Elaboración propia.

Las nuevas tecnologías impactan significativamente en el talento humano, lo cual genera cambios en la forma de trabajar, una mayor eficiencia, cambios en las habilidades, mayor demanda de talentos, mayor competencia, entre otros. En la sociedad contemporánea, las nuevas tecnologías y el talento humano resultan indispensables para el desarrollo organizacional (Mejía-Giraldo et al, 2013).

De este modo, las organizaciones deben elaborar estrategias y prácticas que permitan atender las constantes tendencias y nuevas demandas del mundo organizacional (Suárez, 2011) para garantizar la fidelización del talento humano y con ello el éxito (Pedraza y González, 2021).

### 3. Estrategias y prácticas para la fidelización de trabajadores: factores motivacionales y organizacionales

La fidelización de los trabajadores es esencial para mantener un ambiente laboral productivo y saludable (Alfaro, 2019). Para lograr este objetivo, existen diversas estrategias y prácticas que pueden ser implementadas en las distintas organizaciones, las cuales atienden principalmente los factores motivacionales y organizacionales del trabajador.

Para reflexionar sobre los elementos motivacionales que inciden en la fidelización laboral, se consideró los aportes realizados por Herzberg

(1959), Lawler (1986); Gómez-Mejía et al, (2005); Chiavenato (2007 y 2018); Bateman & Snell (2009), y Golik (2013). Se define la motivación como aquello que conduce a los individuos a comportarse de determinada manera, generando la ejecución de actividades y el cumplimiento de objetivos específicos. De este modo, toda organización necesita colaboradores motivados, enfocados en alcanzar las metas establecidas. La motivación hace que una persona realiza su trabajo de la mejor manera, guiando así a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos.

Por tanto, los factores motivacionales son considerados como aspectos que elevan el nivel de desempeño de los trabajadores, influyendo en la productividad de la organización. Algunas de las estrategias en esta dirección pueden ser reconocer y recompensar el desempeño, proporcionar un salario y beneficios competitivos, y fomentar la participación y el compromiso de los trabajadores.

Por otro lado, entre las estrategias

de índole organizacional para incidir positivamente en la fidelización de los colaboradores se encuentran ofrecer un ambiente de trabajo agradable y seguro, proporcionar oportunidades de crecimiento profesional, así como, promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Tejada (2005), Da Silva (2005) y Chiang (2010) reflexionan sobre el ambiente interno de la organización. Este está formado por las personas que integran la organización y refleja su funcionamiento interno. El ambiente puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Es importante destacar que el comportamiento de un individuo en el trabajo no solo depende de sus características personales, sino también de cómo percibe el ambiente de trabajo y los componentes de la organización en la que trabaja. De ahí, la importancia de un ambiente de trabajo agradable y seguro.

A continuación, las estrategias y prácticas descritas anteriormente serán desarrolladas el cuadro 2 a continuación:

## **Cuadro 2**

### **Estrategias y prácticas para la fidelización de trabajadores**

Estrategia	Definición
Ofrecer un ambiente de trabajo agradable y seguro	Esto es esencial para la fidelización de los trabajadores. Esto implica garantizar condiciones de seguridad, higiene y ergonomía en el lugar de trabajo. Además, se debe promover una cultura organizacional que fomente el respeto, la colaboración y la comunicación abierta y honesta (Tejada, 2005; Da Silva, 2005; Chiang, 2010).
Proporcionar oportunidades de crecimiento profesional	Los trabajadores necesitan sentir que su trabajo es significativo y que están progresando en su carrera. Para lograr esto, las organizaciones pueden ofrecer programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo de habilidades y competencias, así como oportunidades de ascenso y crecimiento dentro de la organización (Ruiz et al, 2013; Chiavenato, 2018).

**Cont... Cuadro 2**

Reconocer y recompensar el desempeño	La mayoría de los trabajadores desean sentir que su trabajo es valorado y apreciado. Se pueden implementar programas de reconocimiento y recompensas que permitan a los trabajadores sentirse motivados y comprometidos con su trabajo (Chiavenato, 2007).
Promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal	Los trabajadores necesitan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal para mantener su bienestar emocional y físico. Las organizaciones pueden ofrecer horarios flexibles, tiempo libre, licencias pagadas y otras prácticas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Golik, 2013).
Proporcionar un salario y beneficios competitivos	La remuneración justa y competitiva es un factor importante para la fidelización de los trabajadores. Las organizaciones deben asegurarse de que sus salarios y beneficios sean competitivos en el mercado para evitar la rotación de personal (Herzberg, 1959).
Fomentar la participación y el compromiso	Los empleados que sienten que su participación es clave en su lugar de trabajo tienden a estar más motivados, siendo así más productivos y más leales a la organización (Lawler, 1986).

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias y prácticas para la fidelización de trabajadores son fundamentales para el rendimiento organizacional, dado que pueden ayudar a las organizaciones a reducir la rotación de empleados, retener el conocimiento y experiencia de los trabajadores, mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores y aumentar la rentabilidad y competitividad de la organización.

#### 4. Aspectos metodológicos

El trabajo consistió en una investigación de campo, con diseño no experimental, descriptivo y de corte cuantitativo. El mismo buscó dar respuesta a la descripción de las estrategias aplicadas en instituciones universitarias de Lima para la fidelización del talento humano, comprendiendo las consideraciones de trabajadores y directivos de estas organizaciones.

La muestra estuvo conformada por 180 trabajadores universitarios y 81 directivos de diversas organizaciones de educación superior de Lima. Se aplicó

un cuestionario con escala Likert a 180 trabajadores del área, en una primera etapa, y posteriormente, se destinó un segundo instrumento a 81 directivos del área.

El cuestionario estuvo conformado por 28 ítems para medir las estrategias para la fidelización del talento humano, cuya escala de Likert contuvo 5 posibilidades de respuesta, las cuales sintonizaban con una escala que va de 1 a 5. Los rangos fueron muy en desacuerdo (1-1,79), en desacuerdo (1,80-2,59), a veces (2,60-3,39), de acuerdo (3,40-4,19), muy de acuerdo (4,20-5).

#### 5. Fidelización de trabajadores en la era digital: caso universidades peruanas

Los resultados descriptivos arrojan que las estrategias de fidelización del talento humano en las organizaciones de educación superior son de carácter medio. Los datos expresados en la

tabla 1 revelan que las estrategias más aplicadas son promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal (37,5%), y fomentar la participación y el compromiso (38,2%); mientras que las menos aplicadas son ofrecer un ambiente de trabajo agradable

y seguro (41,3%) y proporcionar un salario y beneficios competitivos (45,9%) Mientras que proporcionar oportunidades de crecimiento profesional y el reconocimiento y recompensa al desempeño presentaron valores medios (34,1% y 36,6% respectivamente).

**Tabla 1**  
**Estrategias dirigidas a la fidelización de empleados en universidades**

Estrategias	Opción con mayor %	Σ %
Ofrecer un ambiente de trabajo agradable y seguro	En desacuerdo	41,3%
Proporcionar oportunidades de crecimiento profesional	A veces	34,1%
Reconocer y recompensar el desempeño	A veces	36,6%
Promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal	De acuerdo	37,5%
Proporcionar un salario y beneficios competitivos	En desacuerdo	45,9%
Fomentar la participación y el compromiso	De acuerdo	38,2%

Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados manifiestan estar de acuerdo con las estrategias referidas al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Siguiendo lo referido por Lawler (1986) y Golik (2013) estos son aspectos que aumentan la satisfacción y el compromiso del personal, favoreciendo que estos valores por su superior, mejorando la productividad.

Estas organizaciones educativas se caracterizan principalmente por la flexibilidad en estos aspectos, favoreciendo la retención del personal en el contexto contemporáneo, apoyándose en las herramientas para ejecutar el trabajo remoto (Sanabria, 2015) y generando alta demanda de talentos especializados en habilidades y competencias en el uso de nuevas tecnologías, tal como sugieren Jara et al, (2018) y Mubarik et al, (2019).

Por otro lado, los resultados indican que las organizaciones no aplican estrategias vinculadas a generar un ambiente de trabajo agradable y proporcionar un salario competitivo. El primero de estos aspectos está vinculado con las dinámicas de alta competitividad entre los miembros del personal, lo cual propicia un ambiente tenso y poco colaborativo. Incrementado aún más por la necesidad de constante actualización por parte de los trabajadores ante los desafíos del uso de las nuevas tecnologías. Por otro lado, la deficiencia presupuestaria de estos organismos conduce a remuneraciones y beneficios poco atractivos para el personal, motivando la búsqueda de mejores oportunidades en otros espacios laborales, dificultando la fidelización de los trabajadores.

De igual modo, los datos revelan que estas instituciones proporcionan

medianamente oportunidades de crecimiento profesional y recompensas al desempeño. En el primer aspecto, aunque existen múltiples formas de ascensos y crecimiento profesional en el ámbito universitario, las disposiciones legales generan una robusta burocracia que complica estos procesos, generando desmotivación y descontento entre los trabajadores. En segundo lugar, las recompensas al desempeño se ven mermadas por el escaso financiamiento y la alta competitividad entre el personal de estas instituciones.

La mediana aplicación de estrategias de fidelidad entre trabajadores de instituciones educativas trae algunas consecuencias negativas. La baja retención de talento y una posible alta tasa de rotación de personal puede dificultar el alcance de los objetivos y la calidad educativa, resultando costoso para la institución. Del mismo modo, los trabajadores que no se sientan valorados pueden presentar bajo compromiso con sus labores, afectando negativamente el rendimiento de la institución. Cuando un trabajador abandona su puesto de trabajo, la institución pierde conocimientos y experiencia valiosa, resultando problemático para la organización, principalmente en cargos especializados, aumentando los costos de capacitación, limitando las inversiones en otras áreas estratégicas.

## **6. Consideraciones finales**

Las nuevas tecnologías están destinadas a mejorar significativamente la forma en la que las organizaciones gestionan su talento humano, sin embargo, también pueden representar limitaciones y desafíos que vale ser considerados. La excesiva dependencia de herramientas tecnológicas para la

gestión del personal puede generar riesgos y vulnerabilidades en los sistemas, afectando procesos y retrasos, perjudicando la productividad. De igual modo, si los trabajadores, por mucho talento y conocimiento que posean en un área determinada, no se encuentran familiarizados con los nuevos sistemas tecnológicos, éstos pueden representar obstáculos, dificultades e insatisfacción para el personal. De igual modo, la complejidad de estas nuevas tecnologías invita a la capacitación del personal, limitando el impacto del talento humano ante la incapacidad de manejar al máximo estas herramientas.

Lo descrito anteriormente representa altos costos para su implementación, dificultando que las organizaciones posean el presupuesto necesario para invertir en estas tecnologías, dificultando aprovechar sus beneficios. Del mismo modo, el uso de nuevas tecnologías sin los mejores estándares de ciberseguridad, conduce a la organización a sufrir pérdidas financieras y de información, pudiendo ver afectada su reputación.

Aunque las nuevas tecnologías pueden ser muy útiles para la gestión del talento humano, también pueden tener una falta de personalización en comparación con el trato humano. Esto puede limitar la capacidad de la organización para responder a las necesidades individuales de los empleados y fomentar la motivación y el compromiso.

La era digital puede limitar la capacidad de los empleados de conectarse con sus colegas y líderes de manera personal. Las relaciones interpersonales son fundamentales para la fidelización del personal, y la falta de conexión humana puede limitar

la capacidad de la organización para mantener a sus empleados motivados y comprometidos. Lo anterior, puede hacer que las interacciones entre los empleados y la organización se sientan frías o despersonalizadas, pudiendo reducir la satisfacción del personal y limitar la capacidad de la organización para construir una cultura sólida y comprometida.

El contexto descrito evidencia los complejos desafíos que representan las estrategias de fidelización del personal en la actualidad, sin embargo, es importante que las organizaciones generen mecanismos de comunicación efectiva y regular para conectarse con ellos y aumentar los niveles de compromiso. De igual modo, los líderes deben encontrar formas de personalizar las soluciones, adaptando y flexibilizando las rutinas laborales a las necesidades individuales de los trabajadores. Del mismo modo, la organización puede ofrecer capacitación y desarrollo en línea, para que los empleados se sientan valorados y tengan la oportunidad de mejorar sus habilidades.

Las nuevas herramientas tecnológicas de la era digital permiten elaborar un conjunto de estrategias para favorecer el talento humano en las instituciones, lo cual incluye proporcionar oportunidades de formación continua, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, establecer objetivos claros y realistas para la organización, proporcionar retroalimentación constructiva, reconocer el desempeño sobresaliente, proporcionar recursos digitales adecuados, y fomentar la innovación.

## Referencias bibliográficas

Aguado, A., García, B., Malpartida, J., y Garivay, F. (2022). Gestión de calidad

en pequeñas y medianas empresas de Pasco, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 709-726. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.46>

Alfaro, J. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio Público en el Distrito Fiscal de Ventanilla*. [Tesis de grado. Universidad César Vallejo, Perú].

Arenas, A., y Bayón, J. (2020) Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid - España. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(92), 1463-1477.

Arocena, F., y Sansone, S. (2020) ¿Hámsteres en la rueda? Aceleración y cuarta revolución industrial. *Civitas. Revista de Ciências Sociais*, 20(2), 221-233. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74265212009>

Ávila, H., Olmos, D., Quispe, G., y Díaz, L. (2022) Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>

Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P., y Guerra, P. (2009) Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33-43.

Barros, P. (2016). Transformación digital: ¿Cómo está cambiando la forma en la que trabajamos? *Revista ORH*, 116, 12.

Bateman, T., y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8va ed.). McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Bravo, A., y Sánchez, J. (2022). Capital intelectual para el desempeño organizacional y la competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 150-166. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.1>
- Calderón, G., y Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23), 79-97. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802308>
- Castiblanco, L., Lozano, L., Mora, M., y Camargo, S. (2020). *Propuesta plan de mejora del clima organizacional en la empresa SIQUIMA EXPRESS S.A, para el cuarto trimestre 2020*. [Ensayo de diplomado. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia].
- Castilla Sánchez, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*. [Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Psicologia Social]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/125718#page=1>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. (10ma ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cori, S., Hadi, M., y Pacovilca, O. (2019). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en una Universidad de Huancayo. *Opción*, 35(Regular No.89-2), 1266-1288.
- Da Silva, R. (2005). *Teorías de la Administración*. Brasil: E. A.
- Díaz, G., Espinoza, M., y Valencia, R. (2013). El resonar público del talento humano. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 5(1), 63-74. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517751547006>
- Drucker, P. (1998). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P., y Nannetti, J. (1995). *La Sociedad Post Capitalista*. Norma.
- Ero, A., y Vidigal, M. (2015) Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(2), 177 - 195.
- García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Pinto Aragón, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(3), 219-234. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36766>
- Genesi, M., Romero, N., Tinedo, Y. (2011) Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, 6(18), 102-128. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922013000100006&lng=en&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000100006&lng=en&lng=es).

- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. (5ta ed.). Pearson Educación, S.A.
- Herrera González, R. L., & Hidalgo Nuchera, A. (2019). Dinámica de la gestión de la innovación de servicios y co-creación en empresas del sector economía digital. *Contaduría y administración*, 64(spe1.). <https://doi.org/10.22201/ica.24488410e.2018.1802>
- Herzberg, F. (1959). *La motivación para trabajar*. New York: Wiley
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>
- Jiménez, A., & Geldes, C. (2019). Los desafíos de la innovación en Latinoamérica. *Journal of technology management & innovation*, 14(4), 3-5. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000400003>
- Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W., y Penalzoa, P. (2014) A strategic model for technical talent management: a model based on a qualitative case study. *Performance improvement quarterly*, 26(4), 93-121. <https://doi.org/10.1002/piq.21159>
- Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass, 1era edición.
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Mckinsey & Company (2019). *So funktioniert die Transformation*. <https://bit.ly/3ehqLvS>
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., y Montoya-Serrano, A. (2013) El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 2-11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>
- Mubarik, M., Naghavi, N., y Mahmood, R. (2019) Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison. *Human Systems Management*, 38(3), 267-277.
- Pedraza Melo, N. A., & González Cisneros, A. L. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3>
- Pozo Curo, C., Ruiz Nizama, J. L., Vigo Ayasta, E. R., & Flores Ccanto, F. (2020). Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 1095-1113. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33184>
- Ramos, A., y Sánchez, L. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras*. [Tesis de licenciatura en Administración de Empresas]. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú].
- Ruiz, E., Gago, M., García, C., y López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., y Murillo-Vargas, G. (2021) Gestión humana y desempeño organizacional en PYMEs colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 457-474. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.28>
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. (1era ed). Ediciones Uniandes.
- Silvera, A. (2016). *Gerencia y Administración*. Editorial Coruniamericana.
- Solis Tipian, M. A., Palomino Tarazona, M. R., Alanya-Beltran, J., & Vera Nuñez, G. G. (2022). Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú S. A. en Los Olivos-Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 210-219. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38157>
- Suárez, B. (2011) Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(7), 91-102. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>
- Tejada, B. (2005). *Administración de servicio de alimentación*. Universidad de Antigua.
- Toledo, M. (2020). *Tres estrategias para retener el talento en las empresas*. INFO Capital Humano.
- Vilaplana, F., y Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, XXIII(1),113. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/38562/33944>