

Cambios tecnológicos de GTH en entornos digitales. Caso: Sector hotelero de Puerto Ordaz.

Technological changes of GTH in digital environments. Case: Hotel sector of Puerto Ordaz.

Fecha recepción: 20-07-2022

Fecha aprobación: 30-10-2022

Marian Ojeda

mariansojedac@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9249-1673>

Lilibeth Ascanio

lilibeth.ascanio@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2777-6215>

Universidad Católica Andrés Bello Guayana

Resumen

El presente estudio desarrollado durante el período abril de 2020 y abril de 2021, tuvo como propósito evaluar los cambios tecnológicos en materia de gestión de talento humano en el sector hotelero de Puerto Ordaz, con un nivel de investigación descriptivo y diseño de campo. La unidad de análisis estuvo determinada por los encargados de los departamentos de Recursos Humanos de cinco (5) hoteles seleccionados en la ciudad, con una población identificada como los encargados de los departamentos de RRHH de estas cinco (5) empresas hoteleras, y una muestra definida mediante el tipo de muestreo censal, de quienes se obtuvo la información pertinente de acuerdo a la variable establecida como cambios tecnológicos de gestión de talento humano. De acuerdo a la estrategia de investigación utilizada para el cumplimiento de los objetivos, se identificaron las acciones transversales consolidadas en el modelo de gestión de talento humano en contexto de cambio tecnológico organizacional por Cuba, Hernández y Vera (2018), en las dimensiones seleccionadas como: captación del talento, capacitación y desarrollo del talento, compensación del talento, cultura organizacional, y comunicación organizacional; se aplicó una entrevista semi-estructurada para describir las estrategias digitales implementadas en cada dimensión de gestión de talento humano en los hoteles seleccionados; luego, se aplicó un cuestionario escrito con escala tipo Likert para analizar los cambios tecnológicos organizacionales de cada proceso de gestión de talento humano de dichas empresas, para finalmente, evaluar dichos cambios en este sector. De los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que los departamentos de RRHH de las empresas hoteleras de Puerto Ordaz presentan cambios tecnológicos significativos en materia de gestión de talento humano, y a su vez, se demostró que no existen prácticas asociadas a estos cambios totalmente ausentes en los departamentos.

Palabras claves: Cambios tecnológicos, gestión de talento humano, estrategias digitales, sector hotelero.

Summary

The purpose of this study, developed during the period April 2020 and April 2021, was to evaluate the technological changes in the management of human talent in the hotel sector of Puerto Ordaz, with a level of descriptive research and field design. The unit of analysis was determined by those

in charge of the Human Resources departments of five (5) selected hotels in the city, with a population identified as those in charge of the HR departments of these five (5) hotel companies, and a sample defined through the type of census sampling, from whom the pertinent information was obtained according to the variable established as technological changes in human talent management. According to the research strategy used to fulfill the objectives, the transversal actions consolidated in the human talent management model in the context of organizational technological change were identified by Cuba, Hernández and Vera (2018), in the dimensions selected as : talent recruitment, talent training and development, talent compensation, organizational culture, and organizational communication; a semi-structured interview was applied to describe the digital strategies implemented in each dimension of human talent management in the selected hotels; then, a written questionnaire with a Likert-type scale was applied to analyze the organizational technological changes of each human talent management process of said companies, to finally evaluate said changes in this sector. From the results obtained, it was possible to show that the HR departments of the hotel companies of Puerto Ordaz present significant technological changes in terms of human talent management, and in turn, it was shown that there are no practices associated with these changes that are totally absent in the departments.

Keywords: Technological changes, human talent management, digital strategies, hotel sector.

Introducción

El surgimiento de la tecnología en el mundo del trabajo ha llevado a la creación de prácticas digitales organizacionales, herramientas innovadoras para su implementación, y lo más importante, estrategias para la adaptación de las personas a esta nueva cultura. Como elemento esencial de toda empresa, el talento humano representa hoy en día la clave para la optimización de resultados y el aumento de la productividad para el posicionamiento de las empresas en el mercado; siendo esto posible solo cuando se tiene una gestión estratégica vinculada con los objetivos corporativos y las nuevas tendencias organizacionales, independientemente del tamaño, estructura o funcionamiento de las mismas.

Dentro del escenario de transformación digital, los cambios tecnológicos suponen una redefinición de los procesos de las organizaciones, así como también un cambio cultural en los empleados, específicamente en las empresas con un funcionamiento dinámico donde obligatoriamente deben adoptar soluciones tecnológicas ante este escenario cambiante, y poder lograr así un mayor alcance en cuanto a sus clientes externos. Por esta razón, la gestión del talento humano cumple un rol impulsor de este fenómeno, y aunque es indispensable en todos los sectores

de la economía, el turístico resulta uno de los más relevantes en cuanto a interacciones con clientes en todo el mundo y manejo de información constante se refiere.

Debido a este contexto, el presente trabajo de investigación desarrollado durante el período Abril de 2020 y Abril de 2021, tuvo como propósito evaluar los cambios tecnológicos organizacionales en materia de gestión del talento humano que posee el sector hotelero en Puerto Ordaz, describiendo y analizando las estrategias digitales que estas utilizan actualmente de acuerdo a las acciones transversales establecidas en el modelo de Cuba, Hernández y Vera (2018), mediante la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos en dichas organizaciones.

Contextualización de la Investigación

El escenario de adaptación a las nuevas tecnologías implementadas para el aprovechamiento de las prácticas de trabajo optimizadas, y mejorar el rendimiento de las organizaciones, es conocido como transformación digital, el cual según Wade (2017), citado en la Confederación de Empresas de Andalucía (2018), representa un “cambio organizacional a través del uso de tecnologías digitales y modelos de negocios orientados a mejorar el desempeño” (p.9).

Un estudio realizado por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) desde el 2004 hasta el 2015, sobre la evaluación del ecosistema digital de los países de América Latina y el Caribe a través del Índice de Desarrollo del Ecosistema Digital, arrojó como resultado final que estos países se encuentran en un nivel intermedio de digitalización (45.47 en una escala del 0 al 100) en términos de infraestructura y conectividad de servicios digitales; digitalización de hogares y producción; desarrollo de industrias; factores de producción; intensidad competitiva; y marco regulatorio y políticas públicas.

Los factores de producción representan el componente más relevante a fines de la presente investigación, debido a que se toma en cuenta el capital humano y de inversión para su evaluación. Según el CAF (2017), el capital humano “incluye las habilidades de los trabajadores con una educación suficiente que le permita impulsar la transformación digital de empresas...” (p.130), donde los países de América Latina y el Caribe poseen un retraso significativo en comparación con el resto de las regiones del mundo.

En este sentido, se puede evidenciar cómo los avances tecnológicos no solo suponen un cambio estructural debido al contexto de transformación digital, sino que, a su vez, representa un cambio en las personas para implementar estas nuevas prácticas de trabajo. Uno de los factores a tomar en consideración, tal como lo establece PricewaterhouseCoopers (PWC) (2019), es el siguiente:

...cambiar la mentalidad de los colaboradores, hacia un proceso donde se sientan cómodos experimentando con las ideas sobre nuevos productos y servicios digitales, o la deconstrucción de la cadena de valor actual para rediseñarla y prepararla para los nuevos retos digitales. (PwC, 2019, p.6)

Es aquí donde la gestión del talento humano juega un papel importante en estos cambios organizacionales, por lo que deben reinventar sus funciones hacia el siguiente enfoque, como se muestra en el informe citado en Rodríguez (2018), “The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution” de World Economic Forum (2016):

...se requiere considerar la adaptación proactiva al nuevo paisaje de talento, lo cual implica gestionar la posible disrupción de habilidades debido a los cambios tecnológicos. Debe surgir una nueva función de recursos humanos, de carácter más estratégico, que sea capaz de detectar nuevas necesidades de talento y habilidades, y que ayude a las empresas a alinear su negocio, así como a diseñar estrategias para la gestión del talento y la innovación. (Rodríguez, 2018, p.12)

Dentro de los principales retos que deben asumir los líderes de RRHH en la era de la transformación digital según Ranera (2015), están los relacionados con estrategias como la formación e incorporación de nuevos perfiles profesionales digitalizados, la adopción de nuevas herramientas digitales y colaborativas de trabajo en red, la innovación y digitalización de procesos, y nuevas estrategias de employer branding para la atracción de talento (p.9).

Las nuevas tendencias globales sobre la gestión de talento humano, han llevado a la redefinición de los procesos de las organizaciones, donde se pueda consolidar un modelo de gestión ante estos cambios. De acuerdo a este escenario, las prácticas de gestión de talento humano realizadas por las cuatro empresas de consultoría más grandes a nivel mundial (Deloitte, PwC, EY

y KPMG) conocidas como las Big Four, han tenido que adaptarse, funcionando así como un referente para otras empresas.

Cuba, Hernández y Vera (2018), presentan un modelo contemplado por siete acciones transversales de acuerdo a las realidades organizacionales de estas cuatro empresas que pueden ser aplicadas por otras en contexto de cambio tecnológico organizacional, entre las que se encuentran: empleo de tecnología para la atracción, retención y desarrollo del talento; desarrollo de una marca empleadora; otorgamiento de compensaciones adecuadas a los talentos; diseño y actualización de perfiles de puesto y planes de desarrollo; fomento de la diversidad a través de equipos; aplicación de un modelo de liderazgo; y uso de la comunicación para los procesos de gestión.

Por otro lado, en el caso de Venezuela, se evidencian investigaciones con respecto a la transformación empresarial de las organizaciones pertenecientes a distintos sectores de la economía, mediante un estudio realizado en el 2018 por la empresa Klynveld, Peat, Marwick, y Goerdeler (KPMG) a distintos Chief Executive Officer (CEO) del país, en el cual se presentaron algunas cifras sobre la inversión en cambios tecnológicos, y los desafíos que enfrentan a corto plazo las organizaciones desde la perspectiva de los clientes y del talento.

Según los resultados del estudio, se pudo evidenciar que los ejecutivos venezolanos están intentando “combinar la transformación digital con la no digital” (KPMG, 2018, p.8), y presentan altos niveles de confianza en las herramientas de data y analítica como lo son redes sociales (100%); medios de comunicación tradicional (62%); proveedores independientes de información secundaria (94%); estudios encomendados por el gobierno (54%); y data pública proveniente de entidades gubernamentales (62%).

A pesar de que existe información limitada sobre los cambios tecnológicos de la gestión de talento humano en el país, estos estudios sobre transformación empresarial tampoco reflejan un interés hacia el sector turístico de la economía, siendo este sector, de acuerdo a la Fundación Orange (2016) “un área de actividad que utiliza de forma intensiva tanto la información como las transacciones en todas y cada una de las etapas de su cadena de valor” (p.10).

Este sector representa una actividad económica en la era de la globalización y digitalización, por lo tanto, no debe estar desligada de la adaptación de los nuevos cambios tecnológicos que sufre

el mundo del trabajo, puesto que su modelo organizativo está basado en la calidad del servicio al cliente, y presentar un retraso en las prácticas de estas tendencias, implicaría a su vez una pérdida de competitividad tomando en cuenta el mercado en el que se encuentran, por tanto, resulta indispensable conocer los cambios tecnológicos en materia de talento humano implementados en el sector hotelero.

Para ello, se toma en consideración las acciones transversales mencionadas anteriormente en el modelo de Cuba, Hernández y Vera (2018), desarrolladas y agrupadas en las cinco dimensiones de gestión de talento humano existentes para poder describir con mayor precisión las estrategias digitales que aplica el sector hotelero, y que además funcione como base para analizar los cambios tecnológicos implementados en la actualidad y cuáles se podrían implementar para adaptarse, dentro de sus capacidades y posibilidades, a este nuevo modelo.

Con base en lo antes expuesto, es importante resaltar que los cambios tecnológicos son una realidad que afecta el funcionamiento de las organizaciones, las relaciones de trabajo y la visión que se tiene acerca del empleado, por lo que la tecnología es necesaria para alcanzar nuevos modelos organizativos, donde la adaptación de los procesos de GTH a la nueva era digital represente una alternativa para su desarrollo.

Por esta razón, y debido al desconocimiento de los cambios tecnológicos en materia de gestión de talento humano del sector hotelero de Venezuela, y más específicamente, en la ciudad de Puerto Ordaz, estado Bolívar, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué valoración poseen los cambios tecnológicos de gestión de talento humano en entornos digitales en las empresas hoteleras de Puerto Ordaz?

Metodología Utilizada

Esta investigación posee un nivel descriptivo, debido a que se evaluaron los cambios tecnológicos de gestión de talento humano en entornos digitales, analizando su comportamiento y otorgando una valoración, sin explicar relaciones, ni indagar acerca de causas o efectos. El origen de los datos es de fuentes primarias, y no se manipularon las condiciones en donde se realizó el estudio, por lo que el diseño de investigación es de campo.

La unidad de análisis estuvo representada por los cambios tecnológicos de la gestión del talento humano en entornos digitales, con una población definida por los gerentes o encargados de los departamentos de RRHH de las cinco empresas hoteleras de Puerto Ordaz. Debido a que la población es accesible en cuanto al tiempo para la aplicación del estudio y los recursos que se emplearon para el desarrollo del mismo, la muestra estuvo determinada por la población para que esta fuese lo más representativa posible, por lo tanto, la investigación tuvo un tipo de muestreo censal.

La operacionalización de la variable conocida como cambios tecnológicos de gestión del talento humano, puede reflejarse a través del siguiente cuadro:

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones
Cambios tecnológicos de GTH en entornos digitales	Estrategias digitales de captación de talento	Empleo de tecnología para la atracción de talento
		Empleo de tecnología para la retención de talento
		Desarrollo de una marca empleadora (employer branding)
	Estrategias digitales de capacitación y desarrollo de talento	Diseño y actualización de perfiles de puesto
		Diseño y actualización de planes de desarrollo
		Adaptación del aprendizaje en línea (e-learning)
	Estrategias digitales de compensación de talento	Otorgamiento de compensaciones adecuadas
		Adaptación de la compensación en línea (e-compensating)

	Estrategias digitales de cultura organizacional	Diversidad de equipos de trabajo
		Aplicación del liderazgo disruptivo
	Estrategias digitales de comunicación organizacional	Uso de la comunicación como herramienta transversal

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variable.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizó el guion de entrevista para recabar información acerca de la situación de los departamentos de RRHH del sector hotelero, y las estrategias digitales utilizadas actualmente para llevar a cabo sus procesos, tomando en cuenta la modalidad semi-estructurada para su aplicación; también, se utilizó el cuestionario escrito con escala tipo Likert para registrar la evaluación sobre los cambios tecnológicos de gestión de talento humano evidenciados en los departamentos de RRHH del sector hotelero, aplicado mediante la plataforma Google Forms.

Resultados

La presentación de los resultados se puede evidenciar a continuación, de manera organizada en función del desarrollo de cada objetivo específico establecido para la investigación, en conjunto con los análisis producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Para cumplir con el primer objetivo específico definido como “identificar las acciones transversales en materia de gestión de talento humano en contexto de cambio tecnológico organizacional contempladas en el modelo de Cuba, Hernández y Vera”, se realizó una revisión bibliográfica para seleccionar el modelo de gestión de talento humano en contexto de cambio tecnológico organizacional desarrollado por los autores Cuba, Hernández y Vera (2018), de donde se extrajeron las acciones transversales en materia de GTH identificadas por las cuatro empresas referencia en consultoría a nivel internacional.

Dichas acciones transversales fueron determinadas por los autores de manera general, por lo que se agruparon en las diferentes dimensiones de gestión de talento humano seleccionadas, quedando identificadas como se puede evidenciar en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 2. Acciones transversales del modelo de Cuba, Hernández y Vera (2018) y estrategias digitales de Gestión del Talento Humano.

Estrategias digitales de Gestión del Talento Humano	Acciones transversales del modelo de Cuba, Hernández y Vera (2018)
Captación de talento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo de tecnología para la atracción, retención y desarrollo del talento 2. Desarrollo de una marca empleadora (employer branding)
Capacitación y desarrollo del talento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y actualización permanente de los perfiles de puesto y planes de desarrollo 2. Adaptación del e-learning
Compensación del talento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgamiento de compensaciones adecuadas a los talentos 2. Adaptación del e-compensating
Cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento de la diversidad a través de equipos que trabajen por proyectos multidisciplinarios 2. Aplicación de un modelo de liderazgo inspirador en tiempos de disrupción
Comunicación organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de la comunicación como herramienta transversal para todos los procesos de gestión humana

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Cuba, Hernández y Vera (2018).

El segundo objetivo específico fue definido como “describir las estrategias digitales en materia de gestión de talento humano implementadas en las empresas hoteleras de Puerto Ordaz”. En esta fase de la investigación, se realizaron visitas a los hoteles seleccionados para indagar sobre la factibilidad del estudio, solicitar el apoyo para el desarrollo de la investigación, y llegar a acuerdos con respecto a los lineamientos a seguir para la aplicación de los instrumentos.

Se diseñó un guion de entrevista semi-estructurada con una serie de preguntas referente a los aspectos digitales en materia de gestión de talento humano; el mismo fue aplicado a cada uno

de los encargados de los departamentos de RRHH de los hoteles seleccionados, para obtener información detallada sobre los procesos que se manejan actualmente, y su actualización tecnológica.

En el caso del departamento de RRHH del **Hotel Operadora 286**, posee una estructura simple, debido a la cantidad de trabajadores existentes y el tamaño de la organización. Se llevan a cabo los procesos indispensables de gestión de talento humano como captación, capacitación y compensación, pero no se desarrollan a profundidad por contar con una sola encargada para esta área.

Se realizaron esfuerzos para implementar estrategias digitales en el departamento, sin embargo, no resultó beneficioso para la organización, por lo que se decidió retomar algunos procesos de manera tradicional como el de captación y capacitación del talento, mientras que la comunicación organizacional y la compensación sí poseen notables cambios tecnológicos. A pesar de lo mencionado, la coordinadora del departamento asegura que es posible adaptarse al contexto digital.

En cuanto al departamento de RRHH del **Rosa Bela Hotel y Convention Center**, posee una estructura sólida, y se encuentran trabajando tres personas además de la gerente, con funciones designadas por áreas a cada uno de ellos, por lo que se facilita la ejecución de procesos más complejos de gestión de talento humano.

Debido a que las instalaciones de la organización son amplias y cuentan con un número grande de trabajadores, el departamento cuenta con un modelo de gestión detallado, acompañado de varias estrategias digitales en materia de captación, compensación, y comunicación organizacional; mientras que existen todavía aspectos por actualizar en el área de capacitación debido al convenio existente con agentes externos.

La gerente del departamento afirma que el personal de la organización pudiera adaptarse al contexto digital dependiendo del puesto de trabajo que se desempeñe y el nivel socioeconómico en el que se encuentre, debido a que la situación del país puede influir en la realización de prácticas digitales.

Por su parte, la estructura del departamento de RRHH del **Hotel Mara Inn** es simple debido al poco personal que actualmente labora. Solo cuenta con una jefa de personal quien se encarga de desarrollar todas las actividades de gestión de talento humano, sin embargo, maneja un modelo de gestión con todos los procesos detallados para el personal como captación, capacitación y desarrollo, y compensación.

A pesar de la situación de pandemia, han realizado esfuerzos con respecto a la actualización de sus procesos de captación, y capacitación y desarrollo; mientras que se requiere mejorar aspectos vinculados a la compensación del talento. También, se encuentra en la disposición de adoptar y promover una cultura digital en los trabajadores del hotel.

Por último, pero no menos importante, el departamento de RRHH del **Eurobuilding Hotel Plaza Guayana** posee una estructura sólida, con un modelo de gestión establecido y donde se llevan a cabo todos los procesos vinculados a la gestión de talento. Cuenta con dos personas encargadas, una Gerente y una Analista, quienes manejan los procedimientos de manera independiente a pesar de la asociación existente con el Departamento de RRHH Corporativo.

Con respecto a la actualización tecnológica de sus procesos, se puede evidenciar el uso de herramientas virtuales para la ejecución de las actividades cotidianas, pero además de lo mencionado, incluyen estrategias que fomentan la cultura digital en la organización.

Para dar cumplimiento con el tercer y último objetivo específico definido como “analizar los cambios tecnológicos en materia de gestión de talento humano en las empresas hoteleras de Puerto Ordaz”, se procedió a aplicar el cuestionario escrito diseñado a través de la plataforma Google Forms, con el fin de complementar la información suministrada como resultado de la entrevista, y obtener datos relevantes concernientes a la presencia de prácticas digitales que evidencien los cambios tecnológicos en materia de GTH reflejados en los departamentos de RRHH de los hoteles seleccionados.

Estos análisis se basan en la percepción de los encargados de los departamentos de RRHH de cada hotel seleccionado, y se presentan categorizados en las dimensiones identificadas como Estrategias digitales de captación de talento; Estrategias digitales de capacitación y desarrollo del

talento; Estrategias digitales de compensación del talento; Estrategias digitales de cultura organizacional; y Estrategias digitales de comunicación organizacional.

Los resultados que se muestran a continuación, están representados estadísticamente mediante gráficos y datos porcentuales que permitieron otorgarles una valoración cuantitativa y cualitativa a los cambios tecnológicos de gestión de talento humano de cada departamento.

Se procedió a agrupar los resultados obtenidos de todos los hoteles evaluados a través del cuestionario, para conocer datos relevantes sobre los años de fundación de estas empresas, la cantidad de trabajadores, la cantidad de trabajadores en el departamento de RRHH, y las estadísticas sobre las estrategias digitales de cada una de las dimensiones de GTH seleccionadas.

Aspectos organizacionales.

En la siguiente tabla se puede reflejar los años de servicio que posee cada una de las empresas hoteleras evaluadas:

Tabla 3. Años de fundación de las empresas hoteleras.

Nombre de la empresa	Años desde su fundación
Rosa Bela Hotel y Convention Center	4
Operadora Hotel 286	10
Operadora Hotel Mara Inn, C.A.	17
Eurobuilding Hotel Plaza Guayana	14

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la empresa con mayor antigüedad es el hotel Mara Inn, la segunda con más tiempo en el sector es el Eurobuilding, luego la Operadora 286, y finalmente el Rosa Bela. También, se puede evidenciar a través del siguiente cuadro, la cantidad de trabajadores de las empresas hoteleras, y la cantidad de personas que integran los departamentos de RRHH:

Tabla 4. Cantidad de trabajadores en las empresas hoteleras.

Nombre de la empresa	N° de trabajadores	N° de trabajadores del dpto. de RRHH
Rosa Bela Hotel y Convention Center	Entre 50 y 100	2

Operadora Hotel 286	Menos de 50	1
Operadora Hotel Mara Inn, C.A.	Menos de 50	1
Eurobuilding Hotel Plaza Guayana	Entre 50 y 100	2

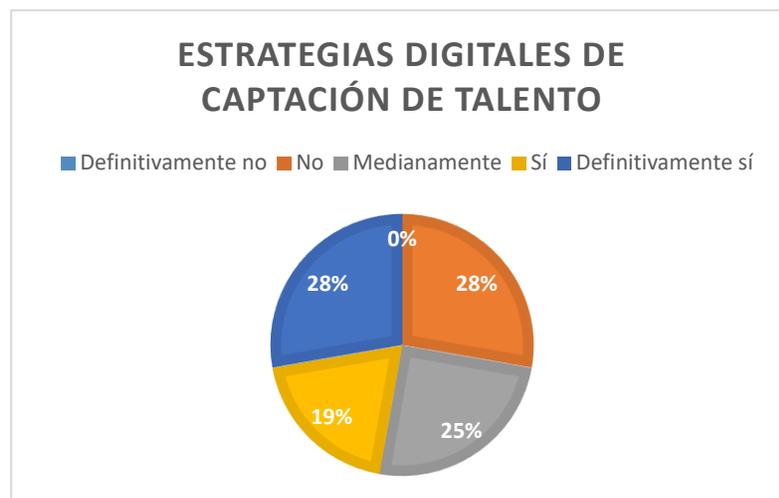
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los hoteles que poseen más de 50 trabajadores, tienen más cantidad de personas encargadas del departamento de RRHH, como es el caso del hotel Rosa Bela y el Eurobuilding.

Prácticas asociadas a los cambios tecnológicos organizacionales de GTH en entornos digitales.

A continuación, se presentan los resultados de los cambios tecnológicos en materia de gestión de talento humano en función de las dimensiones seleccionadas para la evaluación de los departamentos de RRHH de las empresas hoteleras:

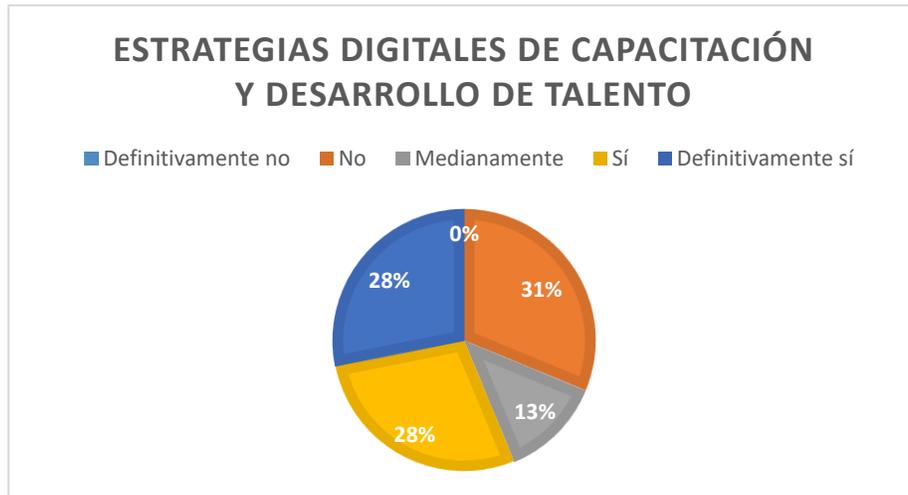
Las **estrategias digitales de captación de talento** están conformadas por las dimensiones de *empleo de tecnología para la atracción de talento, empleo de tecnología para la retención de talento, y desarrollo de una marca empleadora.*



Gráfica 1. Estrategias digitales de captación de talento (Departamentos de RRHH de las empresas hoteleras).

De acuerdo con los resultados, se puede evidenciar que de las prácticas asociadas a las estrategias digitales de captación de talento empleadas en los departamentos de RRHH del sector hotelero de Puerto Ordaz, un 28% se encuentran presentes absolutamente y se cumplen, un 28% no están presentes pero existen esfuerzos para aproximarse a su cumplimiento, un 25% se aproxima a lo expresado aunque no hay presencia ni cumplimiento de las mismas, y el 19% restante están presentes y se cumplen en ocasiones.

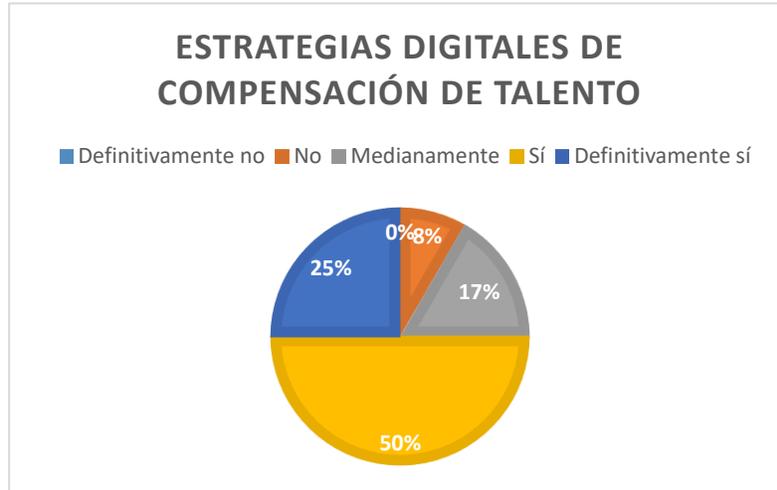
Las **estrategias digitales de capacitación y desarrollo de talento** están conformadas por las dimensiones *diseño y actualización de perfiles de puesto, diseño y actualización de planes de desarrollo, y adaptación del aprendizaje en línea (e-learning)*.



Gráfica 2. Estrategias digitales de capacitación y desarrollo de talento (Departamentos de RRHH de las empresas hoteleras).

En función de los resultados, se puede evidenciar que de las prácticas asociadas a las estrategias digitales de capacitación y desarrollo de talento empleadas en los departamentos de RRHH del sector hotelero de Puerto Ordaz, un 31% no se encuentran presentes pero existen esfuerzos para aproximarse a su cumplimiento, un 28% se encuentran absolutamente presentes y se cumplen, un 28% están presentes y se cumplen en ocasiones, y el 13% restante se aproxima a lo expresado aunque no hay presencia ni cumplimiento.

Las **estrategias digitales de compensación de talento** están conformadas por las dimensiones *otorgamiento de compensaciones adecuadas, y adaptación dela compensación en línea (e-compensating)*.



Gráfica 3. Estrategias digitales de compensación de talento (Departamentos de RRHH de las empresas hoteleras).

Según los resultados, se puede evidenciar que de las prácticas asociadas a las estrategias digitales de compensación de talento empleadas en los departamentos de RRHH del sector hotelero de Puerto Ordaz, un 50% se encuentra presente y se cumple en ocasiones, un 25% se encuentra absolutamente presente y se cumple, un 17% se aproxima a lo expresado, aunque no hay presencia ni cumplimiento, y el 8% restante no está presente, pero existen esfuerzos para su cumplimiento.

Las **estrategias digitales de cultura organizacional**, están conformadas por las dimensiones *diversidad de equipos de trabajo, y aplicación del liderazgo disruptivo*.



Gráfica 4. Estrategias digitales de cultura organizacional (Departamentos de RRHH de las empresas hoteleras).

Los resultados obtenidos evidencian que, de las prácticas asociadas a las estrategias digitales de cultura organizacional empleadas en los departamentos de RRHH del sector hotelero de Puerto Ordaz, un 37% se aproxima a lo expresado, aunque no hay presencia ni cumplimiento de las prácticas, un 29% se encuentra presente y se cumple en ocasiones, un 21% no está presente, pero existen esfuerzos para aproximarse a su cumplimiento, y el 13% restante está absolutamente presente y se cumple.

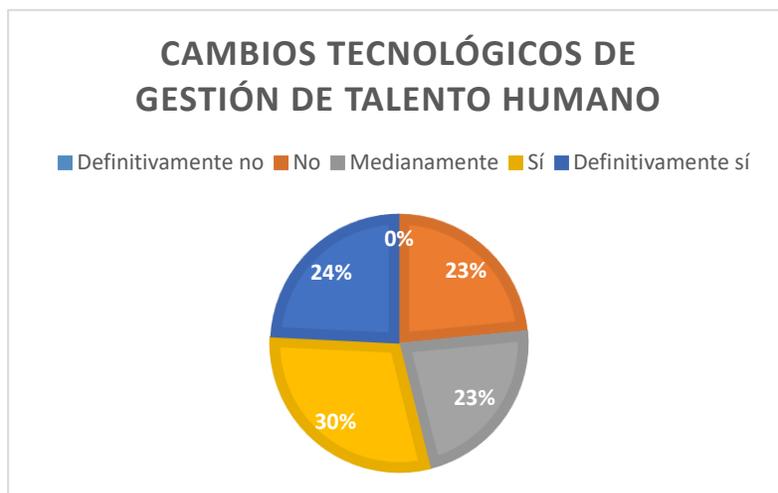
Por último, las **estrategias digitales de comunicación organizacional** están conformadas por la única dimensión *uso de la comunicación como herramienta transversal*.



Gráfica 5. Estrategias digitales de comunicación organizacional (Departamentos de RRHH de las empresas hoteleras).

Estos resultados evidencian que, de las prácticas asociadas a las estrategias digitales de comunicación organizacional empleadas en los departamentos de RRHH del sector hotelero de Puerto Ordaz, un 25% se encuentra absolutamente presente y se cumple, un 25% está presente y se cumple en ocasiones, un 25% se aproxima a lo expresado, aunque no hay presencia ni cumplimiento de las prácticas, y el 25% restante no está presente, pero existen esfuerzos para su cumplimiento.

En general, los **cambios tecnológicos de gestión de talento humano**, están conformados por las estrategias digitales mencionadas anteriormente.



Gráfica 6. Cambios tecnológicos de gestión de talento humano (Departamentos de RRHH de las empresas hoteleras).

Tras los resultados obtenidos, se puede evidenciar que de las prácticas asociadas a los cambios tecnológicos de gestión de talento humano empleadas en los departamentos de RRHH del sector hotelero de Puerto Ordaz, un 30% se encuentra presente y se cumple en ocasiones, un 24% se encuentra absolutamente presente y se cumple, un 23% se aproxima a lo expresado, aunque no hay presencia ni cumplimiento, y el 23% restante no está presente, pero se realizan esfuerzos para aproximarse a su cumplimiento.

Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, resulta pertinente realizar un contraste entre el contenido del modelo teórico utilizado, y lo evidenciado tras la aplicación del estudio en la muestra seleccionada.

El modelo de gestión de talento humano en contexto de cambio tecnológico organizacional elaborado por Cuba, Hernández y Vera (2018), está consolidado por acciones transversales de gestión de talento humano a partir de las realidades organizacionales de las cuatro empresas consultoras más grandes a nivel mundial, conocidas como las Big Four (KPMG, PwC, Deloitte y EY).

Las acciones transversales de este modelo se encuentran expresadas como:

1. Empleo de tecnología para la atracción, retención y desarrollo del talento.
2. Desarrollo de una marca empleadora.
3. Otorgamiento de compensaciones adecuadas a los talentos.
4. Diseño y actualización de perfiles de puesto y planes de desarrollo.
5. Fomento de la diversidad a través de equipos.
6. Aplicación de un modelo de liderazgo.
7. Uso de la comunicación para los procesos de gestión de talento humano.

A partir de estas acciones, se procedió a desarrollar y agrupar dimensiones de gestión de talento humano (captación de talento; capacitación y desarrollo de talento; compensación de talento; cultura organizacional; comunicación organizacional) para la construcción de indicadores que permitieron la evaluación de los departamentos de RRHH de los hoteles seleccionados, tal como se muestra en el marco teórico y posteriormente, en el cuadro de operacionalización de variable del marco metodológico.

Estos indicadores permitieron medir qué tan aproximadas se encuentran las prácticas asociadas a los cambios tecnológicos de gestión de talento humano realizadas en los hoteles, con lo establecido en el modelo mencionado con anterioridad.

Tras la aplicación del cuestionario escrito adaptado al contexto del sector alojamiento, y también la entrevista semi-estructurada, se pudo evidenciar que existen diferencias en las prácticas

desarrolladas en el modelo teórico con lo que se realiza en los departamentos de RRHH de las empresas hoteleras.

En materia de estrategias digitales de captación de talento, no se almacena información en bases de datos digitales para el análisis de estadísticas sobre información de clientes externos y los trabajadores, sin embargo, se mantiene presencia en redes sociales y portales de empleo que permite el contacto con potenciales candidatos para la organización, y la identificación de perfiles profesionales para mejoras de descripciones de puestos de trabajo. Además, se manejan solicitudes y postulaciones de ascensos y promociones mediante correos electrónicos que fomentan el reclutamiento interno y la retención de talento.

Con respecto a las estrategias digitales de capacitación y desarrollo de talento, se actualizan los perfiles de puesto mediante el uso de portales de empleo agregando nuevas competencias que permitan el aumento de estándares de calidad dentro de las organizaciones, también se aplican instrumentos digitales de medición para obtener datos sobre avances y logros profesionales de los trabajadores, sin embargo, aún no se almacena este tipo de información en bases de datos digitales para evaluar la trayectoria de los trabajadores, ni se implementan métodos virtuales de aprendizaje en su totalidad.

De acuerdo con las estrategias digitales de compensación de talento, existen políticas de remuneración variable que permiten retribuir a los trabajadores de manera directa e indirecta, tomando en cuenta la información sobre las necesidades de los trabajadores, suministrada de bases de datos digitales, aunque aún no existen mecanismos virtuales de monitoreo hacia los trabajadores con respecto al cumplimiento de sus actividades laborales.

En concordancia con las estrategias digitales de cultura organizacional, se asignan en ocasiones equipos de trabajo de diversas áreas para el desarrollo de proyectos especiales para fomentar el trabajo colaborativo y el conocimiento especializado en todas las áreas de trabajo; así como también se identifican algunos perfiles de liderazgo, sin embargo, no existe todavía un proceso de acompañamiento virtual que permita la adaptación de nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.

Por último, con respecto a las estrategias digitales de comunicación organizacional, a nivel externo se cuenta con la presencia en redes sociales, portales webs y correos electrónicos que permite la comunicación directa de los clientes con las organizaciones y los departamentos de RRHH; mientras que a nivel interno se proporciona información mediante diversos mecanismos de comunicación virtual, y algunos procesos de gestión de talento humano se encuentran digitalizados para facilitar el acceso inmediato a esta información; sin embargo, aún no existe un sistema intranet que permita la interacción entre los trabajadores, ni la gestión de solicitudes hacia los diversos departamentos.

Indudablemente, la tecnología representa un aliado en la gestión de talento humano, tanto para la optimización de los procesos, como para el aumento de la productividad de los trabajadores, debido al desarrollo de prácticas más efectivas en las organizaciones.

Dentro de este contexto, se puede constatar que los cambios tecnológicos han incursionado en todos los sectores de la economía, incluyendo al turístico, puesto que su modelo de gestión se basa en ofrecer un servicio al cliente a través de experiencias, obligando a las organizaciones a adoptar nuevas formas de trabajo, independientemente de su estructura y tamaño.

Por esta razón, en concordancia con lo planteado en los objetivos de la presente investigación y los resultados obtenidos tras la ejecución del presente estudio, se pueden resaltar las siguientes conclusiones:

1. Los encargados de los departamentos de RRHH del sector hotelero han tenido que implementar estrategias digitales para mejorar sus procesos de gestión de talento humano, independientemente de sus estructuras organizativas o del tamaño de las empresas.
2. Los cambios tecnológicos de gestión de talento humano no se evalúan solo en función del uso de herramientas virtuales para la ejecución de procesos, sino también, en el desarrollo de prácticas y estrategias que conlleven a la adaptación de una cultura digital en los trabajadores.
3. Se demostró que, en general, los departamentos de RRHH de las empresas hoteleras de Puerto Ordaz presentan cambios tecnológicos en materia de gestión

de talento humano significativos, sobre todo en la dimensión de compensación de talento.

4. De acuerdo a los resultados obtenidos tras la evaluación, se pudo evidenciar que no existen prácticas asociadas a los cambios tecnológicos de gestión de talento humano totalmente ausentes en los departamentos. Lo que quiere decir que al menos se ha planteado el cumplimiento de las que aún no se encuentran presentes.
5. En función de los resultados obtenidos, los encargados de los departamentos de RRHH de las empresas hoteleras consideran que sí es posible adaptar a los trabajadores a una cultura digital, siempre y cuando las condiciones del contexto del país sean evaluadas y se logre obtener un modelo de gestión de talento humano con estrategias digitales aplicables a los distintos niveles de la estructura organizativa.

A manera de recomendación, las propuestas que surgieron a partir del desarrollo de la presente investigación son las siguientes:

- A los miembros de la Cámara de Turismo del Estado Bolívar, se recomienda utilizar la información suministrada por la presente investigación como base para anexar cifras y datos relevantes con respecto a la gestión de talento humano a los informes de gestión del sector turístico de la ciudad, con la finalidad de ampliar las categorías de evaluación y tomar decisiones con respecto a los resultados. Así como también, tomar como referencia el instrumento de evaluación para ser aplicado en el resto de los sectores del turismo, no solo el alojamiento.
- A los encargados de los departamentos de RRHH de los hoteles seleccionados para el estudio, se recomienda utilizar la información presentada en este trabajo de grado para el análisis de su estatus en actualización tecnológica en materia de Gestión de Talento Humano, con el fin de detectar brechas en la ejecución de sus procesos, implementar nuevas estrategias para soluciones tecnológicas, y de esta manera, adoptar progresivamente un modelo de cambio tecnológico en entornos digitales para el aumento de la productividad de sus colaboradores, y la obtención de resultados enfocados en el posicionamiento del sector hotelero en la ciudad.

Referencias Bibliográficas

- Banco de Desarrollo de América Latina. (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y El Caribe: el observatorio CAF del ecosistema digital*. Recuperado el Diciembre de 2019, de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Borregón, A. (2015). *La transformación digital: Su impacto en la gestión de recursos humanos*. Valladolid. Recuperado el Enero de 2020, de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34485/TFG-E-668.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Confederación de Empresas de Andalucía. (2017). *Estudio de opinión sobre transformación digital de la empresa Andaluza*. Sevilla. Recuperado el Diciembre de 2019, de https://atlanticdigitalstartups.eu/wp-content/uploads/2019/04/2018-01-13-Estudio-Opinion-Transformacion-Digital-CEA_ES.pdf
- Cuba, S., Hernández, K., & Vera, A. (2018). *Modelos de gestión del talento humano en un contexto de cambio tecnológico organizacional para aplicar en empresas peruanas de consultoría*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado el Diciembre de 2019, de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623566/cuba_ds.pdf?sequence=11&isAllowed=y
- KPMG. (2018). *CEO Outlook 2018: Capítulo Venezuela*. Recuperado el Diciembre de 2019, de <https://home.kpmg/ve/es/home/insights/2018/05/ceooutlook2018.html>
- Orange Fundación. (2016). *La transformación digital del sector turístico*. Recuperado el Diciembre de 2019, de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf
- PwC Venezuela. (2019). El camino a la transformación digital. *Nota Técnica RAS - 4RI*. Recuperado el Diciembre de 2019, de <https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/4RI-El-camino-a-la-transformacion-digital.pdf>
- Ranera, M. (2015). El rol de los RRHH en la transformación digital de las empresas. *Íncipy*, 5-27. Recuperado el Diciembre de 2019, de <https://www.fundacionseres.org/SiteAssets/Lists/EventosSeres/EditForm/rrhh-transformacion-digital.pdf>
- Rodríguez, A. (2018). *La cuarta revolución industrial en las empresas: organización y personas*. Universidad del País Vasco. Recuperado el Diciembre de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/328383202_La_cuarta_revolucion_industrial_en_las_empresas_organizacion_y_personas