HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE TALENTO HUMANO.

IMPACTO EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS

Human Talent Technological Tools.

Impact on Latin American Companies.

JUAN FELIPE ALVAREZ MORENO

Proyecto de Investigación

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín, Colombia

2025

RESUMEN

Este estudio analiza el impacto de las herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano en organizaciones latinoamericanas. La implementación de plataformas tecnológicas en los procesos de recursos humanos ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan su talento, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones estratégicas. Las herramientas tecnológicas permiten automatizar y optimizar procesos como el reclutamiento, la selección, la gestión del desempeño y el desarrollo profesional. Esto asegura que las personas adecuadas ocupen los roles correctos, basándose en datos precisos y actualizados. Además, la tecnología facilita el acceso a información relevante, lo que impulsa el crecimiento y desarrollo del talento humano.

El estudio destaca que la tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la relación entre los colaboradores y la organización. La implementación de estas herramientas permite una gestión más cercana y personalizada, atendiendo las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Sin embargo, la adopción de tecnología también presenta desafíos, como la necesidad de adaptar los procesos existentes y la resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Es fundamental que las organizaciones realicen un análisis profundo de sus necesidades y seleccionen las herramientas adecuadas para maximizar los beneficios. En conclusión, las herramientas tecnológicas son esenciales para la gestión moderna del talento humano, proporcionando ventajas competitivas a las organizaciones que las implementan de manera efectiva. Este estudio subraya la importancia de la tecnología en la transformación de los procesos de recursos humanos y su impacto positivo en el desempeño organizacional.

Palabras clave: talento humano, herramientas tecnológicas, gestión del conocimiento, inteligencia artificial, experiencia del colaborador, automatización, toma de decisiones, cultura y estrategia organizacional.

ABSTRACT

This research analyzes the impact of technological tools on human talent management in Latin American organizations.

The implementation of technological platforms in human resources processes has transformed the way organizations manage their talent, enhancing both efficiency and strategic decision-making. These tools enable the automation and optimization of processes such as recruitment, selection, performance management, and professional development. This ensures that the right people are placed in the right roles, based on accurate and up-to-date data. Furthermore, technology facilitates access to relevant information, which drives the growth and development of human capital.

The study highlights that technology not only improves operational efficiency but also strengthens the relationship between employees and the organization. The implementation of these tools allows for a more personalized and closer approach to management, addressing the needs and expectations of employees.

However, the adoption of technology also presents challenges, such as the need to adapt existing processes and the resistance to change among staff. It is essential for organizations to conduct a thorough analysis of their needs and select the appropriate tools to maximize benefits.

In conclusion, technological tools are essential for modern human talent management, providing competitive advantages to organizations that implement them effectively. This study underscores the importance of technology in transforming human resources processes and its positive impact on organizational performance.

Key words: human resources, technological tools, knowledge management, artificial intelligence, employee experience, automation, decision-making, organizational culture and strategy.

CONTENIDO

RESUMEN 2

CONTENIDO 4

INTRODUCCIÓN 6

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7

JUSTIFICACIÓN 12

OBJETIVO GENERAL 13

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL 14

DISEÑO METODOLÓGICO 24

ANÁLISIS DE RESULTADOS 29

CONCLUSIONES 40

REFERENCIAS 42

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1 Pasos del ciclo de desempeño 20
Figura 2 Historia del SIRH 23
Figura 3 Fases del enfoque cualitativo 25
Figura 4 Estrategia, transformación y gestión de la tecnología en recursos humanos 35
Figura 5 Magic Quadrant 2025 41

Tabla 1 Palabras que describan la relación entre la tecnología y el área de Talento Humano, según los entrevistados 39

INTRODUCCIÓN

Desde los procesos de Talento Humano se vienen desarrollando actividades con las que se potencia la experiencia de los colaboradores en las organizaciones, desde allí parte la premisa de mejorar en las maneras en cómo se generan las interacciones entre los procesos y el día a día de la organización. La manera en cómo la tecnología ha incursionado en la gestión de las organizaciones ha cambiado en cómo los dirigentes piensan en el futuro de sus negocios, las personas siguen caracterizándose como uno de los principales activos de estos y se usan las plataformas de Talento Humano para potenciar el rol de la persona en cada uno de los procesos, garantizando una cercanía con los colaboradores, pero una eficiencia en la gestión de estos.

Este estudio nace de la experiencia en la implementación de una plataforma de Talento Humano y de cómo las personas que participan en sus procesos entienden, aportan e incluso limitan, el correcto uso de la tecnología en sus procesos, asimismo, pretende entender cómo la organización ha tenido un cambio interno, en su gestión de personas y también, el impacto que se ha generado en cómo los colaboradores perciben esta área. La entrega de conclusiones permitirá tomar decisiones relevantes a la hora de implementar o continuar con una herramienta tecnológica en el área de Talento Humano, además, de dar base para iniciar una revisión interna para la mejora continua de estos equipos.

Entendiendo que los líderes de los procesos de Talento Humano son quienes participan directamente en la toma de decisiones en la organización y sus puntos de vista tienen impacto directo en el enfoque que se defina para la estrategia a mediano y largo plazo, se realizarán una serie de entrevistas a estas personas, con las que se pretende recopilar la visión desde los niveles directivos para el futuro de las áreas de Talento Humano y así, tener la asociación directa para establecer los parámetros en los que las herramientas tecnológicas se incluyen en el futuro de la organización. Además, de ayudar a comprender los factores de éxito en la implementación de los aportes tecnológicos en los procesos, donde se pueda facilitar el trabajo para los encargados y mejorar la experiencia de los colaboradores, como también comprender las razones del fracaso de estas decisiones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada día es más común, que las organizaciones sientan la necesidad de automatizar los procesos que tienen internamente, ya sea desde el *core* de la operación o desde las áreas de soporte que se tengan estructuradas. Siendo en algunas ocasiones prioritario reconocer cómo cada uno de los procesos de producción o de las áreas de negocio, son foco para implementar tecnologías modernas y que, desde las definiciones de la dirección de la organización, son estos en donde más se enfatiza la revisión y el correcto funcionamiento de las herramientas. Sin embargo, cuando una organización comienza a crecer en las personas que la componen, para el área de Recursos Humanos se comienza a volver indispensable mantener un control y una gestión oportuna de cada uno de los procesos que llevan a cabo y así, se comienzan a revelar factores que abren la necesidad de implementar una herramienta o software para la operación y automatización de las tareas que desde allí se desempeñan.

Partiendo de la idea de que el recurso humano es cada vez más un componente estratégico dentro de las organizaciones y que, la "relación entre la gestión de recursos humanos y los outputs empresariales, bajo la premisa de que un mejor despliegue y uso de las prácticas de recursos humanos llevaría a mejores resultados a la organización" (López Cabrales et al., 2018, p. 19), cada uno de los procesos que se desarrollan desde el área se convierten en parte fundamental de la adecuada operación del negocio.

Un proceso de selección bien realizado garantiza que la persona que deba cubrir una vacante llegue en el momento indicado, realice su función desde los conocimientos adecuados y que así mismo, pueda perdurar y mejorar con el tiempo; un proceso de diseño organizacional que tenga las bases correctas, garantiza una estructura eficiente y eficaz del negocio; un proceso de gestión del conocimiento adecuado, favorece en el día a día la preservación de la fuerza laboral que tiene el saber, lo aplica y lo transmite; de esta misma manera, es posible continuar examinando cómo los procesos de Recursos Humanos hacen parte directa de un crecimiento de las organizaciones a lo largo del tiempo.

Es por lo anterior que tener estandarizados, documentados y homologados los procesos de Recursos Humanos, nace como un objetivo de esta misma área y genera la necesidad de apertura frente a nuevas maneras de hacer las cosas. El involucramiento de los colaboradores en la

interacción de aplicaciones empresariales por parte de los profesionales de recursos humanos, es un elemento de éxito al momento del desarrollo de las actividades del área, como también, se comienza a incluir una comunicación por medio de la tecnología, la inteligencia artificial y las redes sociales, lo cual está ayudando a los profesionales a incrementar y fortalecer la relación con el resto de la organización, esto lo menciona Andrés Rosales Valdés en una de sus publicaciones (Rosales, 2024), donde adicionalmente, resalta la tecnología como medio para permitir la construcción y el fortalecimiento de la marca y el orgullo de pertenencia, agregando que desde el cuidado de los empleados, se fortalece el capital intelectual de la organización, teniendo presente que, de algún modo, los responsables de la función de recursos humanos deben dar ideas a la organización sobre el modo cómo puede crearse y conservarse el capital intelectual. La organización tendrá éxito si dicho capital intelectual (es decir, el conocimiento) se crea, se mantiene y está disponible para todos los miembros de la empresa (López Cabrales et al., 2018, p. 23).

Cuando desde un área soporte, como lo es la de Recursos Humanos, se realiza un proceso en el que se implementa una herramienta tecnológica para la gestión, se comienzan a levantar nuevas necesidades para garantizar una operación eficiente y, además, cuestionamiento sobre el retorno que tendrá la inversión realizada. Y es que este tipo de herramientas traen consigo una serie de buenas prácticas y de procedimientos estándar, que ya el proveedor se encargó de analizar y es por eso por lo que lo entrega como una ventaja competitiva a las organizaciones que lo adquieren, donde se busca tener una homologación de cada procedimiento para ser más efectivos y eficientes en la gestión del día a día y de la consecución de objetivos ligados a la estrategia de Recursos Humanos, así mismo, de manera indirecta a los objetivos de la organización.

Algunos proveedores pueden entregar análisis de los beneficios que tiene el software para una organización, como lo hace Jonatan Ramas desde su rol en Endalia[1], planteando que, cuando se da un crecimiento de una empresa, uno de los principales problemas que se afrontan, es no estar preparado a nivel operativo para los cambios que se aproximan y que, desde Recursos Humanos es desde uno de los frentes donde más se sufre. Así mismo, plantea cinco puntos de ventaja al tener una herramienta tecnológica para la gestión de los recursos humanos: aumento de la productividad,

[1] Software integral de RR. HH. y Nómina – España. https://www.endalia.com/nosotros/manifiesto/

reducción de costes por escalabilidad, gestión de un dato único, analítica del área y mejor experiencia de los empleados (Ramas, 2024).

En este punto, se comienza a identificar como una problemática para la gestión de personas el dónde y cómo la información de los colaboradores se resguarda en este tipo de herramientas[2]. Por lo que, además de cubrir lo requerido ante un ente regulatorio, permite sacar provecho de esta y generar también datos relevantes para la organización. Los indicadores resultantes de cada una de las operaciones que se realizan en estos software, representan también un factor de decisión en la realidad de las organizaciones, por lo que cuando se habla de impacto, es necesario identificar hasta qué punto estos sistemas contribuyen en la gestión de los Recursos Humanos, Jose Ramon Pin y Miriam Laorden (2001) mencionan como contar con herramientas que contribuyen a analizar el valor que se aporta desde cada uno de los procesos de recursos humanos hacia los negocios y de cómo estas permiten analizar el grado de ajuste a las necesidades de la organización, hace que la tecnología sea vista como un factor decisivo para la toma de decisiones ajustadas a la estrategia por parte de los directivos (Pin & Laorden, 2001).

Si bien, desde la historia, se habla de Recursos Humanos o de Gestión del Talento Humano desde los años 50 y 60, cuando se usó por primera vez un término como "Capital Humano" y cuando se comienza a dar una aceleración de las industrias en automatización, la cual ya había iniciado desde la era industrial. Los economistas y los negocios comienzan a determinar a sus empleados como trabajadores con conocimientos y habilidades específicas que impulsan directamente el negocio, dejando atrás, la figura de unidades reemplazables (Oracle, s. f.), No es de sorprender que el término haya vuelto a la fama con el auge de Internet a finales de los años noventa. Las nuevas tecnologías estaban automatizando rápidamente un nuevo conjunto de procesos de negocios, mientras que Internet cambió la forma en que los empleadores y los gerentes trabajaron y colaboraron. Todo este cambio significó que los líderes de la fuerza laboral tuvieron que transformar la forma en que atrajeron, retuvieron e involucraron al talento en un conjunto evolutivo de roles laborales (Oracle, s. f.). Desde el año 2000 en adelante el mundo tecnológico se

[2] "Debido a la necesidad de trabajar con grandes volúmenes de información, el mundo del software se ha desarrollado, dando lugar a sistemas que permiten la gestión y presentación de la misma" (Hardy & Hernández, 2019, p. 2).

ha tomado el mercado con mucha más fuerza y dinamismo, por lo que las áreas de recursos humanos se han tenido que referenciar en estas tendencias para poder llevar a cabo su operación, ya sea desde sus propios frentes, como también desde el enfoque donde los trabajadores son más calificados en estas áreas del saber. La tecnología ha propiciado nuevos modelos de negocio, en donde los trabajadores son más calificados y reclaman más espacios para la participación, la interacción y la decisión empresarial, por lo que es prioritaria la gestión del talento. Se concreta la tendencia sobre el comportamiento y gestión de personas, para fidelizar a los empleados, por medio de su integración organizacional (Ortega, 2024).

Cuando llega el año 2000 nacen aquellas iniciativas para que estos dos grandes mundos, como lo son la tecnología y los recursos humanos, vayan en una misma dirección y se compenetren de tal manera, donde cada una de las gestiones se vea favorecida y genere un valor agregado a la hora de la operación de cada negocio. Uno de los primeros en innovar con esta revolución fue la compañía SAP, después de comenzar a abrir el camino en el año 2005 sobre cómo impactar a las personas de la organización y obtener una ventaja competitiva a partir de la gestión del talento (Pérez, 2020), en 2011 adquiere un producto de gestión de personas fundado en 2001 por Lars Dalgaard en San Francisco, Estados Unidos; realizando una fusión que fue ampliamente entendida como una inversión representativa a largo plazo (Hayes & Downie, 2023). Así como SAP, desde los últimos años se han sumado algunas grandes empresas en la innovación y la tendencia del software de los recursos humanos, tales como Oracle, IBM y Meta4, además, de empresas fundadas propiamente para ofrecer herramientas adecuadas al talento, como lo son: Kenjo, Workday, Hibob, entre otras.

Desde el año 2006, Dave Ulrich planteó ocho desafíos que tendrían las áreas de recursos humanos para mantener su competitividad, el sexto hace referencia a la tecnología donde menciona que los gerentes y profesionales de RRHH responsables de la redefinición del trabajo en sus firmas, deben descubrir la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral (Ulrich, 2006). Esto, sumado a las iniciativas de grandes empresas de tecnología, ha dado pie a que, en la actualidad, la gestión del talento haga frente a estos desafíos y que las áreas de recursos humanos puedan tener un soporte operativo brindado por una herramienta o software.

En la actualidad, el mercado cuenta con una amplia oferta de herramientas tecnológicas que aportan a la operación de los procesos de recursos humanos, donde el uso de estas está

determinando de manera directa la estrategia que se define como área. Donde no solo se habla de una herramienta, sino que también se comienza a incluir el término de "Inteligencia Artificial"[3] y cada uno de los proveedores que tiene el su portafolio una ruta de trabajo enfocada en este punto de la tecnología debe tenerlo presente para incluirlo como un factor diferencial, ya que la integralidad de los procesos de recursos humanos dependerá de gran medida en las capacidades que sean adquiridas desde la inteligencia artificial y de cómo es utilizada en su suite (Kundulli et al., 2024).

Es así como en el siglo actual la gestión del talento está priorizando las habilidades, el aprendizaje y el desarrollo, el talento interno y los planes de carrera, con los que sus empleados más allá de contar con un papel dentro de la organización para el negocio, se comienza a visualizar como un cliente de recursos humanos, el cual demanda experiencia y dedicación por parte de los profesionales del área (Kundulli et al., 2024). Esto lleva a que cada día más se aumente la necesidad de contar con facilidades para realizar las transacciones propias de la gestión del talento, reduciendo el tiempo que le toma a los profesionales la ejecución de tareas repetitivas, de la custodia de la información y del registro satisfactorio de todo el flujo de sus procesos.

[3] Las organizaciones basadas en la experiencia se centrarán en el uso de la IA para facilitar a las partes interesadas clave (ejecutivos, gerentes, empleados, profesionales de RR. HH.) la realización de tareas. El objetivo es empezar por ahorrar tiempo a las personas en tareas discretas en lugar de pensar en comprimir el tiempo necesario para completar un proceso de principio a fin. Traducción Gartnet (Kundulli et al., 2024)

JUSTIFICACIÓN

Cada día, las áreas de recursos humanos se enfrentan a situaciones en las que el factor humano cobra más relevancia, dedicando mucho más tiempo a la gestión del talento, el conocimiento y la estructura, y dejando poco espacio para la transaccionalidad del día a día. Adicionalmente, el perfil con el que cuentan los profesionales del área está enfocado precisamente en entender el comportamiento de las personas, por lo que es necesario recurrir a herramientas que permitan llevar a cabo los procesos, respetando cada uno de los flujos que lo componen, garantizando la ejecución completa y resguardando la información de las actividades realizadas.

Es en este punto donde surge la necesidad de implementar soluciones tecnológicas para realizar la operación de recursos humanos, complementando la gestión con buenas prácticas y soporte de los procesos. Si bien las organizaciones pueden contar con diversas posibilidades para realizar adecuadamente su gestión desde recursos humano, tales como tercerización, asesorías o consultorías externas, a la hora de disponer de beneficios y oportunidad, una de las opciones que se encuentra en el mercado es incluir una herramienta tecnológica que tenga predefinidas diversas alternativas para llevar la operación, dado que permite adaptar y adoptar las diferentes formas de hacer las actividades.

Al tener una visión que desagregue los puntos anteriores, se considera viable y necesario realizar un análisis del uso de estas herramientas tecnológicas que se da en las empresas latinoamericanas para llevar sus procesos de recursos humanos, permitiendo reconocer el impacto que esto conlleva. También se busca entregar una calificación cualitativa que sea de valor para los equipos directivos al momento de enfrentarse a una posible implementación en sus áreas, como también, permitiendo evaluar la operación que se lleve en las empresas que ya cuenten con estas herramientas, para que se encuentren con un panorama que los lleve a cuestionar si están siendo eficientes con lo que hacen y así, puedan identificar factores de mejora.

Asimismo, desde la experiencia personal, esto permitirá continuar desarrollando experticia en la gestión de herramientas tecnológicas y así, poder acompañar a empresas a tomar las mejores decisiones en los procesos de recursos humanos y mejorando las mejores prácticas al momento de desarrollar el ejercicio de gestión del talento.

OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el efecto de las herramientas tecnológicas de talento humano en las organizaciones latinoamericanas, a partir de las percepciones de los involucrados en los procesos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las herramientas tecnológicas de talento humano que están siendo utilizadas en empresas de Latinoamérica.
- Evaluar, a través de expertos de las áreas de talento humano en empresas de Latinoamérica, el uso de la tecnología para el desarrollo de sus procesos.
- Argumentar, de acuerdo con el análisis de la información, el efecto que tienen las herramientas tecnológicas en los procesos de talento humano en las organizaciones de Latinoamérica.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

"Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguirlas" (Ulrich, 2006, p. 37). Es por eso por lo que desde lo recursos humanos se han transformado los procesos, sin embargo, el mayor reto es no perder la esencia de las personas y de cómo cada uno de nosotros es potenciado por la tecnología, sin perder la capacidad de conectar con los demás. Si, como lo menciona Ulrich (2006), la tecnología ha empequeñecido nuestro mundo, ayudando a tener todo más cerca, de una forma fácil y rápida, también ha transformado las formas de trabajo. Hoy en día, ya no es necesario trasladarse a un lugar para trabajar o relacionarse con la organización. Esto ha obligado a las empresas a redefinir sus estructuras, sus metodologías de trabajo, la manera en cómo direccionan un nuevo colaborador y le realiza la inducción correspondiente, estrategias para las evaluaciones de desempeño y medición de competencias, así como los beneficios y la compensación que ofrecen. Así, todos los procesos de talento humano han llevado a las organizaciones a pensar más allá de sus paredes, para transformar el trabajo y seguir la vanguardia de la tecnología.

Cada uno de los procesos de talento humano tiene su propia visión de cómo lograr el éxito, sin embargo, este éxito únicamente se logra cuando toda el área tiene la capacidad de entender cada una de las partes que la conforman. Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR. HH. deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR. HH, sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo (Ulrich, 2009). Es por eso que como principal referencia para este trabajo se comenzará a detallar el aporte general del área, como también de cada proceso del área de Recursos Humanos en una organización.

RECURSOS HUMANOS

Para describir el concepto de recursos humanos, se han explorado varias miradas:

Capital humano: definimos el capital humano de las empresas como un grupo de personas que interactúan entre sí para la ejecución efectiva de la estrategia definida por la organización. Cada una de esas personas tiene un rol en la compañía y se interrelaciona con otros papeles para formar lo que denominamos estructura organizacional. A través de dicho tejido, la empresa implementa su direccionamiento estratégico (Peláez, 2019).

"El capital humano se define como el conocimiento, las capacidades y las habilidades que residen en los individuos y son utilizados por ellos" (López Cabrales et al., 2018, p. 51). Es importante también incluir complementos de la interacción de los empleados, donde se incluyen los términos como el capital organizacional, definido como:

> el conocimiento institucionalizado y la experiencia codificada que residen dentro de la organización y se utilizan a través de bases de datos, patentes, manuales, estructuras, sistemas y procesos […] el capital social o relacional se define como el conocimiento incorporado, disponible y utilizado por las interacciones entre los individuos y sus redes de interrelaciones (López Cabrales et al., 2018, p. 51)

Gestión Humana / Gestión del Talento / Talento Humano: María del Pilar Jericó Rodríguez (2004), citando a Bueno (2001), describe el talento como un proceso dinámico que enfoca la organización hacia el éxito y está basado en el aprendizaje. Un proceso creado a partir de conocimientos y competencias emocionales, relacionado con la acción humana y el compromiso de éxito. Además, está arraigado en el sistema de valores y en las capacidades intelectuales del sujeto de conocimiento y sugiere una diferenciación entre la información, el conocimiento y el talento (Jericó Rodríguez, 2004). Lo anterior conlleva a esclarecer la gestión, puntualmente en cómo el talento se interpreta desde lo humano.

Recursos Humanos: "según la teoría de recursos y capacidades, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, una ventaja competitiva" (Sastre & Aguilar, 2003, p. 5). Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar (2003) hacen referencia a lo expresado por Barney (1995), asociando el aporte de los seres humanos con los recursos de una empresa, como "activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la

propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, así como el capital social acumulado por los mismos" (Sastre & Aguilar, 2003, p. 6).

Todas las variaciones del concepto de recursos humanos reúnen en sí, lo que desde esta área soporte de las organizaciones se busca planificar, controlar y estructurar para la conexión entre las personas y la empresa.

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Si bien las áreas de Talento Humano tienen múltiples oficios, que varían de acuerdo con las necesidades de la organización, a continuación, se encontrarán los diferentes procesos de gestión en los que se puede tener una injerencia directa para los colaboradores.

Reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento es el primer punto de contacto entre una persona y una organización, "cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno" (Sastre & Aguilar, 2003, p. 148). A través de él, se pretende atraer a la persona correcta para cubrir una vacante de acuerdo con las necesidades detectadas. Adicionalmente, una correcta definición de este proceso en la empresa permite "crear una reserva de candidatos entre los que después habrá que seleccionar a los más adecuados" (Sastre & Aguilar, 2003, p. 148). Sastre y Aguilar proponen también los canales o técnicas que se tienen al momento de establecer un plan de reclutamiento, entre los cuales incluyen:

a. Medios internos: publicación interna y decisión unilateral.
b. Medios externos: archivos de candidatos, recomendación de los empleados, publicación externa, prácticas profesionales, universidades o centros de postgrado, oficinas de empleo, empresas temporales y consultorías o cazatalentos (2003).

Después de contar con los candidatos a un puesto o vacante, se continúa con la selección, que es el proceso que finalmente determina la persona más adecuada para ocupar el cargo en la organización. El principal factor decisivo que entrega este proceso es "medir *a priori* el rendimiento futuro del trabajador en su puesto" (Sastre & Aguilar, 2003, p. 159). Sobre esto, José

Javier Peláez (2019) propone una serie de pasos para llevar a cabo eficientemente este proceso, que son:

1. Aprobación del rol y visibilidad de la preselección.
2. Pruebas de selección aplicadas a los preseleccionados.
3. Entrevistas en profundidad a finalistas, referenciación y selección final.
4. Presentación de oferta al seleccionado, aceptación e ingreso en la empresa.

Con esto, podemos comprender tanto el punto de partida, como el punto de llegada para un proceso fundamental y que cada vez toma más fuerza en las organizaciones, entendiéndose como el momento donde "se inician los momentos de verdad del nuevo empleado en la organización" (Peláez, 2019, p. 107).

Incorporación de personal

Si bien hay algunos ejercicios operativos y legales con los que se vincula la persona a la organización, este proceso pretende facilitar la adaptación de la nueva persona al puesto de trabajo y a la organización. Proceso también llamado "socialización" o "inducción", los cuales hacen referencia al *ingreso* y es aquel "[…] mediante el cual los empleados reciben información sobre su nuevo puesto de trabajo, el papel que van a tener que desempeñar en la organización y la cultura de la empresa" (Sastre & Aguilar, 2003, p. 173).

Por su parte, Chiavenato (2017) define este proceso como los planes y mecanismos con los que se integra a los nuevos empleados al ambiente interno de la organización, incluyéndolo como una política de la provisión de recursos humanos.

Este proceso "debe terminar con la entrega formal del alcance estratégico del rol, los objetivos que debe cumplir y las competencias o fortalezas que lo acompañan" (Peláez, 2019, p. 108).

Diseño organizacional y estructura

Peláez (2019) comienza su capítulo de diseño organizacional en el libro "*La Nueva Gestión Humana",* con una referencia a "La fórmula del dodo". Denominada así por una escena en la historia de *Alicia en el país de las maravillas,* donde el Dodo (personaje, un ave extinta) propone una carrera en una pista sin sentido y en la que finalmente no se pudo establecer el ganador.

> Iniciar con frenesí las actividades, sin importar la existencia de una estructura organizacional clara —la pista—, con gente sin roles concretos —todos corriendo y parando cuando quieren— y con la inexistencia de métricas entendidas por todos— al terminar la carrera, no se sabe quién ganó—, que llevan a que todos reciban un premio por el solo hecho de mostrar mucha actividad (Peláez, 2019, p. 66)

Estos son los inconvenientes que se presentan cuando no se define correctamente este proceso dentro de la organización y da lugar a que no se cumplan los objetivos organizacionales.

> Definimos el capital humano de las empresas como un grupo de personas que interactúan entre sí para la ejecución efectiva de la estrategia definida por la organización.
>
> Cada una de esas personas tiene un rol en la compañía y se interrelaciona con otros papeles para formar lo que denominamos estructura organizacional. A través de dicho tejido, la empresa implementa su direccionamiento estratégico.
>
> La estructura organizacional es una relación organizada entre los roles de la empresa. La relación entre dichos papeles se da por la necesidad de trabajar juntos para obtener resultados. (Peláez, 2019, p. 67)

"El rol estratégico del área de RR. HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR. HH. con la estrategia de los negocios" (Ulrich, 2009, p. 57). Es en este punto donde el diseño organizacional y la gestión de estructuras conecta las personas correctas, en el lugar correcto y en el momento correcto; entendiendo cómo la visión y misión de la organización, va llevando a cada uno de los procesos a ser más exigentes y compuestos. Complementando el conocimiento con la correcta aplicación de este, se garantiza que el *core* del negocio (la razón de ser) esté integrado con los recursos necesarios, tanto físicos, como humanos.

Remuneración y valoración

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra 'remunerar' como un sinónimo de retribuir: "recompensar, normalmente con dinero [un servicio o trabajo, o a la persona que lo realiza]" (primera acepción de retribuir, s. f.). El término remuneración es comúnmente utilizado para hacer referencia a cualquier medio que se utilice para reconocer a una persona por un trabajo realizado desde un rol específico. En el ámbito laboral, también es utilizado el término 'compensación', sin embargo, a la hora de hacer un símil con respecto a lo que esto realmente

representa, se le podría malinterpretar de cara a lo que como organización se busque. De acuerdo con la RAE (s. f.), 'compensar' es "dar algo o hacer un beneficio a alguien en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado" (segunda acepción), que no es lo mismo que remunerar.

El equipo del área de Talento Humano debe tener un contexto organizacional superior y conocer la estructura y las necesidades del negocio. Además, debe considerar y poner en marcha estrategias de motivación para los colaboradores. Entendiendo lo anterior, este proceso de talento humano tiene la tarea de identificar los factores clave de cada uno de los roles de la organización, así como de realizar la asignación de una remuneración basada en diferentes componentes, que lleve a una correcta retribución de las actividades realizadas por una persona. Entre ellos se encuentran el salario, tanto fijo como variable; los beneficios; y los bonos de corto y largo plazo.

Para estimar las escalas salariales existen algunos métodos propuestos por expertos en el tema, tales como Mercer, Korn Ferry, entre otros; y metodologías ya apropiadas como "Hay", "Factores y Puntos", "Grados y Niveles", entre otras.

Gestión de desempeño y gestión de desarrollo

Si bien el desempeño y el desarrollo desde su contextualización son procesos totalmente diferentes, para Talento Humano no deben desconocerse entre ellos y cada uno debe ser el inicio del otro, complementando un ciclo interminable para el colaborador, con el crecimiento que este pueda tener en la organización.

La gestión del desempeño constituye un proceso clave en la gestión que realiza cada colaborador dentro de la organización, por medio del cual el ocupante del rol tiene claros el direccionamiento de este y los objetivos y competencias que lo acompañarán —el qué y el cómo— (Peláez, 2019, p. 111). En la Figura 1 se pueden observar cada uno de los pasos del ciclo del desempeño, que, de acuerdo con las necesidades de la organización, puede tener una periodicidad diferente para cada área de negocio.

Figura 1

Pasos del ciclo de desempeño



Fuente: Peláez (2019, p. 112).

"Una conversación sobre el desempeño debe tener presente que las acciones o comportamientos se desenvuelven en un contexto y obtienen un posible resultado" (Peláez, 2019, p. 113). Por lo que es en este punto donde pasamos de hacer referencia al desempeño y comenzamos a hablar de desarrollo, en el cual aparece un actor fundamental para el talento humano que es el líder y su gestión de "Liderazgo", valga la redundancia.

El departamento de Talento Humano sabe que crear un liderazgo no es una tarea trivial (Ulrich, 2009) y por ello, este proceso debe comenzar desde esta misma área. El liderazgo de los recursos humanos requiere profesionales de la más alta calidad, que puedan asumir un rol estratégico en la compañía (Ulrich, 2009) para posteriormente, llevar este papel a toda la organización. "Como producto de un buen ejercicio de liderazgo, se podrá tener como fruto el desarrollo de los colaboradores, en el que se listan posibles ambientes de aprendizaje que le permitan al colaborador acceder a conocimientos, habilidades y competencias específicas" (Peláez, 2019, p. 127).

Peláez (2019) plantea una acertada lista de referencias —no exhaustiva— de líneas de aprendizaje que puedan surgir como resultado de un buen ejercicio de desarrollo:

• Entrenamiento especializado en competencias y conocimientos especializados para el rol.

• Lectura de artículos específicos.

• Ver, analizar y entregar reportes de videos o películas definidas.

• Realizar una presentación relacionada con el tema en la que se demuestre su dominio.

• Participar en grupos de discusión y presentar las conclusiones.

• Asignación a un proyecto específico, con meta y rol concretos.

• Traslado temporal a un rol con evaluación concreta (de tres meses a un año).

• Enseñar a otros un tema determinado con retroalimentación formal de los estudiantes.

El mayor reto de este proceso es poder llevar las necesidades de la organización a una medición de desempeño. Posteriormente, este ejercicio debe entregar *inputs* para generar planes de desarrollo adecuados. Esto contribuye al crecimiento constante del colaborador, lo que favorece al negocio con una mejora continua y al profesional con una afianzada vida laboral.

Gestión de conocimiento

La gestión del capital intelectual de las organizaciones en un contexto donde el conocimiento es una de las variables determinantes de la competitividad. Implica asumir e interiorizar ciertos principios que se pueden considerar condiciones necesarias para la consecución del éxito competitivo (López Cabrales, 2018, p. 59).

Al parecer, la gestión de conocimiento —como componente del talento humano—, nos ayuda a entender cómo con una correcta gestión, se asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa. Esto contribuye a mejorar la capacidad de resolución de problemas y a favorecer la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa. De ahí que se deben establecer estrategias que salvaguarden todo el activo humano de la organización, que se concentra principalmente en el conocimiento. Este proceso implica el desarrollo de las siguientes etapas (López Cabrales, 2018, p. 67):

- Creación o adquisición del conocimiento.
- Codificación del conocimiento.
- Distribución del conocimiento.
- Uso del conocimiento.

HERRAMIENTAS DE RECURSOS HUMANOS

HRIS es la sigla en inglés para "sistema de información de recursos humanos", una solución de software que ayuda a las empresas a gestionar y automatizar los procesos centrales de RR. HH. Además, da soporte a nómina, administración de beneficios, horas trabajadas y asistencia, y otros flujos de trabajo, así como al almacenamiento de datos del empleado, tales como información personal, demográfica y de remuneración (SAP, 2025, párr. 5).

También se puede encontrar un término más amplio como lo es el HCM, sigla en inglés para "gestión del capital humano":

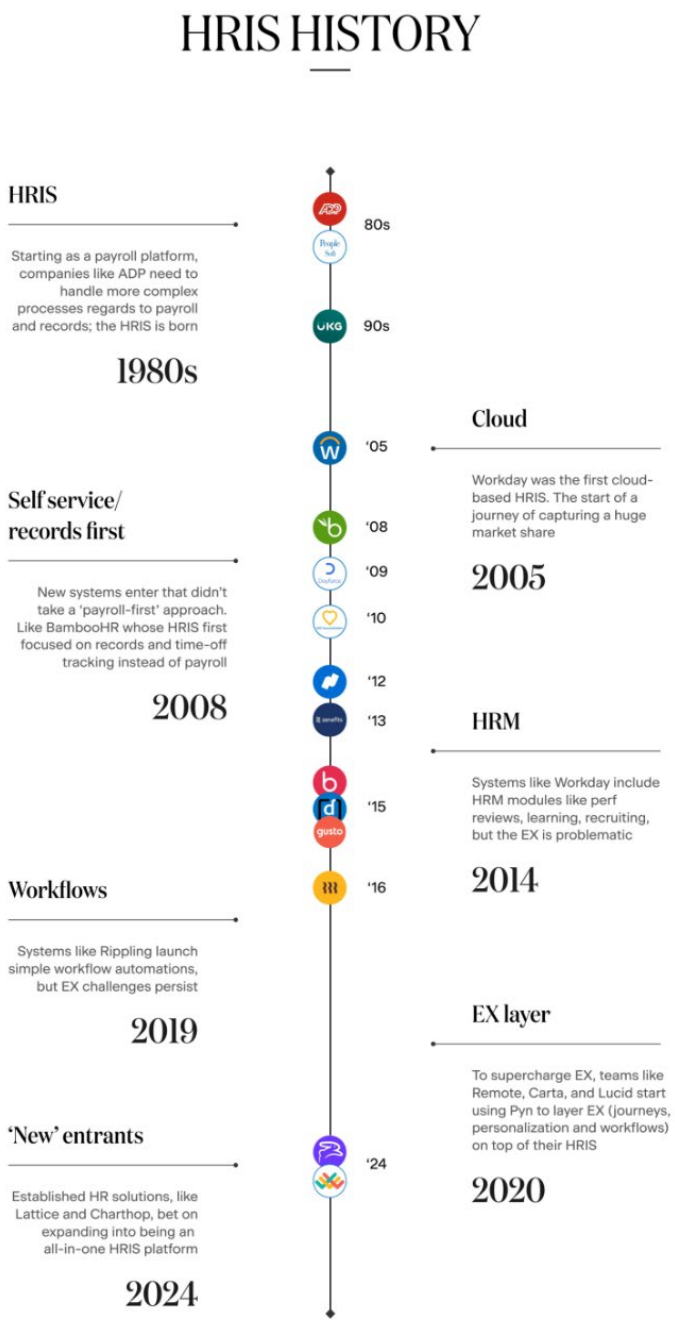
> término amplio que abarca las prácticas, políticas, procesos y software que usa una organización para gestionar su personal, desde la contratación hasta la jubilación […]. Un sistema de HCM suele denominarse 'sistema de gestión de recursos humanos' (HRMS) e incluye software de HRIS (SAP, 2025, párr. 6).

La finalidad de estas herramientas es llevar la tecnología a las áreas de Recursos Humanos. Según Comba (2024), una buena estrategia para la gestión de RR. HH, acompañada de un software de gestión eficaz, puede traer grandes beneficios a una empresa, sea cual sea su tamaño, sector y antigüedad. Adicionalmente, resalta cinco frentes donde se convierte en una ventaja competitiva el hecho de contar con una herramienta para esta área, los cuales son:

- Gestión desde un solo lugar.
- Ahorro de tiempo y costos.
- Acceso rápido a datos de los empleados.
- Mejora de la comunicación interna.
- Optimización de procesos.

Joris Luijke, en su publicación Historia del SIRH (2024), explica el surgimiento en 1980 de la necesidad de contar con sistemas para la gestión de recursos humanos, con aplicación directa a procesos en compañías particulares.

Figura 2
Historia del SIRH



Fuente: Luijke (2024).

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO

La investigación espera abarcar un grupo de líderes de departamentos de Talento Humano de empresas medianas y grandes a nivel Latinoamérica. Se busca identificar factores en su visión y experiencia, que nos entreguen información para realizar un diagnóstico del uso de las herramientas tecnológicas en sus procesos y de cómo han cambiado sus perspectivas frente a las nuevas metodologías entregadas por estas.

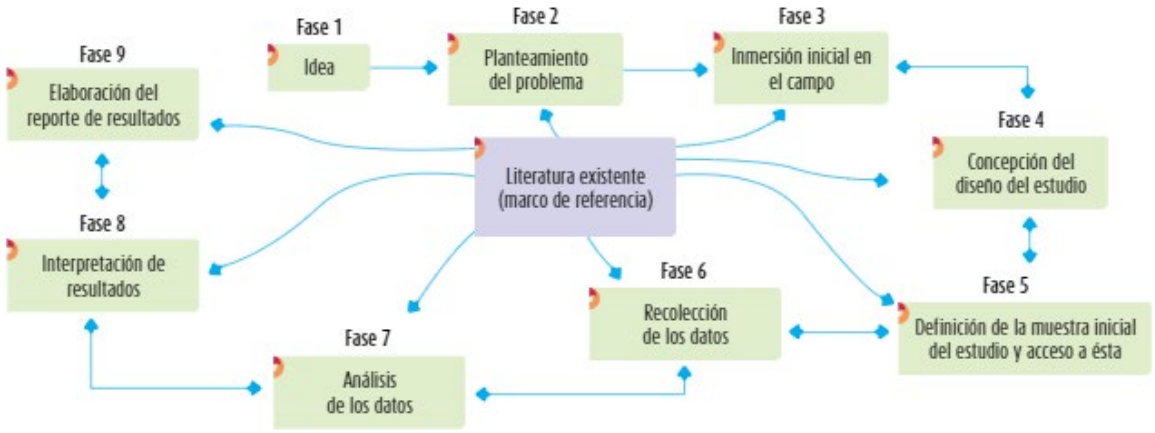
El acercamiento que tendrá este proceso de análisis estará enfocado en cómo, desde la estrategia de la organización y del área de Talento Humano, se tiene una acogida acertada para nutrir cada uno de sus procesos y más allá de utilizar una herramienta para la operación, es cómo estas pueden tener inmersas las buenas prácticas que se ofrecen para su día a día. Además de tener un sentido experiencial para los colaboradores y responsables de Talento Humano, se quiere reconocer cómo a estos últimos se les habilitan capacidades para un trabajo más orientado a la gestión desde lo humano, a través de estrategias que les permitan tener un crecimiento organizacional desde cada rol que ocupan.

El diseño metodológico se ha realizado para entender de manera cualitativa – descriptiva el aporte percibido desde las herramientas de talento humano por parte de los líderes de estas áreas. Para complementar la documentación de cada uno de los procesos de esta área, se diseñó una encuesta semiestructurada que se aplicó a estos líderes.

El trabajo de investigación está diseñado para trabajarse durante cinco meses, que agruparán las fases de construcción basadas en la metodología de la investigación propuesta por Hernández Sampieri (2014).

Figura 3

Fases del enfoque cualitativo



Fuente: Sampieri (2014, p. 5).

ENFOQUE CUALITATIVO

Tomando como base la justificación de la investigación, se establece un enfoque cualitativo para la recolección de datos y análisis de los datos el cual "utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación" (Hernández Sampieri, 2014, p. 7). Adicionalmente, este método "trata de comprender e interpretar los significados, las experiencias y las realidades sociales de las personas en sus entornos naturales" (Kalpokas & Hecker, s. f., párr. 1). Este enfoque permitirá realizar un acercamiento directo con los sujetos que harán parte del proceso, generando un ambiente de confianza, empatía y reflexividad, que nos ayudará a obtener información relevante de la visión y experiencia de los líderes de Talento Humano sobre las herramientas tecnológicas.

Con esto, se habilitará la posibilidad para realizar un análisis iterativo, revisando y comparando las interpretaciones que los expertos tienen sobre el tema propuesto y así, más adelante, realizar una descripción detallada para transmitir objetivamente la complejidad y los matices del mal llamado fenómeno de la tecnología en un área tan humana. De esta manera, se completarán los cuatro principios fundamentales de la investigación cualitativa propuestos por Kalpokas y Hecker (s. f.) en su "*Guía fundamental de la investigación cualitativa*".

En la aproximación cualitativa, hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación que guardan un común denominador:

> todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto. (Sampieri, 2014, p. 9)

SUJETOS/PARTICIPANTES

Se realiza un muestreo intencional o un muestreo no probabilístico, donde, la elección de la muestra no depende de una probabilidad, sino de causas relacionadas con la investigación y las características de esta, dependiendo de la toma de decisiones que tenga el investigador (Sampieri, 2014). En este caso, la muestra es de seis líderes de Talento Humano de empresas Latinoamericanas, tanto con presencia local en países de la región, como con presencia regional. En particular, se busca obtener información específica sobre el tema de la investigación, la cual se complementará con las vivencias y experiencias del investigador, para así poder proponer una discusión orientada.

Como principal factor de selección está que la persona participante sea líder de nivel gerencial del área de Talento Humano en su organización y que tenga experiencia en el uso de herramientas tecnológicas para estos procesos. Además, que cuente con un tiempo relevante en roles relacionados, que admita habilitar una conversación abierta sobre estos temas, también que tenga participación en la toma de decisiones sobre el uso de herramientas tecnológicas para la organización y que sea parte del grupo base para la definición de las estrategias del área. En consecuencia, el grupo no incluirá personas con un nivel educativo inferior al posgrado, ya que se busca obtener información sustentada en la experiencia profesional y en el pensamiento crítico sobre la gestión del talento humano.

Para el enfoque cualitativo, donde generalizar los resultados no es el propósito, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor. Estas admiten obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) de interés para el investigador y, además, ofrecen una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (Sampieri, 2014, p. 190).

INSTRUMENTO

Se realiza la construcción de una entrevista cualitativa semiestructurada como método de recolección de información (Anexo 1). Está diseñada para tener una duración de una hora aproximadamente, contemplando la contextualización y caracterización de la persona entrevistada. Este tipo de entrevistas es descrito como "[…] más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. […] las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información" (Sampieri, 2014, p. 403).

Está conformada por un total de diez preguntas abiertas, planteadas por el autor de la investigación, divididas en dos segmentos:

1. Visión y experiencia en áreas de Talento Humano.
2. Uso y percepción sobre la tecnología en general y en procesos de talento humano.

Este instrumento se ha seleccionado porque forma parte integral de las investigaciones cualitativas y, particularmente en ciencias sociales. Sumado a ello, permite al investigador tener una profundización en las perspectivas de los entrevistados y una orientación al tema clave durante el espacio donde se realiza la entrevista (Sybing, s. f.).

> Una entrevista semiestructurada es ideal cuando se desean explorar las experiencias y perspectivas de los individuos en torno a un tema en particular. También es importante tener una agenda de investigación claramente definida, con objetivos específicos que puedan abordar los entrevistados. Los objetivos de la investigación pueden orientar las preguntas básicas que se planteen a los entrevistados (Sybing, s. f., p. 14).

Sumado a lo anterior, si lo que se busca es generar teoría de forma inductiva, en áreas que tienen poca coherencia teórica o conceptualización, una entrevista semiestructurada es ideal porque le permite al investigador profundizar en las ideas que surgen de sus entrevistados. Las entrevistas semiestructuradas son, por tanto, potentes herramientas de recogida de datos cuando se pretende construir una teoría o explorar las experiencias o perspectivas de los individuos (Sybing, s. f.).

PROCEDIMIENTO

Para tener una cobertura completa del tema de investigación, se realiza un trabajo estructurado para la recolección y análisis de datos. Este proceso está segmentado en tres grandes momentos:

Contextualización: se realiza la recolección de datos base sobre los procesos de Talento Humano y las herramientas tecnológicas, tanto con enfoque general como con aplicación de esta área. Esta base fundamentará la discusión a realizar con los resultados obtenidos, donde, desde el entendimiento del área de Talento Humano, se podrán identificar los frentes en los que la tecnología tiene mayor impacto. Adicionalmente, se estudiará cómo esta tecnología se convierte en un aliado de las organizaciones para su crecimiento escalonado.

Recolección de datos – Trabajo de campo: con base en la teoría enmarcada en los procesos y en la tecnología, sumado a la experiencia del investigador sobre la relación entre estos, se construye una entrevista semiestructurada. Esta busca comprender la percepción y visión de líderes de Talento Humano a nivel Latinoamérica, sobre el impacto que se genera en sus procesos al momento de implementar y utilizar herramientas para la gestión de su operación y estrategia. Teniendo en cuenta que la muestra es intencionada, la entrevista constará de diez preguntas abiertas, con la finalidad de generar una conversación fluida con los líderes de Talento Humano, con la cual se construirá la discusión de esta investigación, llevando al investigador a generar unas conclusiones y con estas enriquecer el conocimiento sobre el efecto de la tecnología en un área tan blanda como el talento humano.

Análisis de datos: como parte del objetivo de la investigación, se entregará un análisis enfocado en dar bases a los diferentes líderes de Talento Humano sobre el efecto de dejar permear sus procesos con la tecnología. Por lo anterior, las entrevistas y la experiencia del investigador serán la fuente principal para dar un concepto acertado sobre las claves de uso de la tecnología en esta área.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El desarrollo del contexto organizacional se establece con las primeras dos preguntas de la entrevista, las cuales son:

1. Comenzando desde los procesos, ¿cómo considera que el (área de) Talento Humano aporta a la estrategia de la organización actualmente?
2. ¿Cuál es su percepción sobre la experiencia de los colaboradores, con relación con la oferta desde el (área de) Talento Humano?

La estrategia organizacional es un componente fundamental al momento de definir el futuro de las compañías, ya que desde esta se delimitan factores clave para la operación y administración. Cada negocio tiene características particulares que le hacen tener una definición estratégica asociada a la realidad de su *core*, apoyando cada uno de sus procesos en diversos medios de gestión. Uno de estos medios son las personas, las cuales son consideradas un activo principal de todas las organizaciones, ya que, a su vez, son estas quienes realizan las operaciones para el desarrollo y crecimiento del negocio.

Para los líderes de Talento Humano entrevistados, las personas son quienes llevan al éxito a sus organizaciones, por lo que se convierten en actores protagonistas de la estrategia y asimismo de las proyecciones de cada compañía. Esta área es la que se encarga de alinear las expectativas del negocio con la gestión que tienen de las personas que la componen, garantizando que esta lleve al cumplimiento de los resultados financieros esperados.

También se encuentran coincidencias en que, al descargar la responsabilidad del cumplimiento de la estrategia en las personas, es Talento Humano el área llamada a que la organización esté incluida en el propósito personal de cada uno de sus empleados, trayendo conceptos tan fundamentales como la cultura, el compromiso y el sentido de pertenencia, lo que convierte a cada uno de los equipos y a sus líderes en guardianes del ambiente organizacional. “Los líderes de RR. HH. capaces de evolucionar sus estrategias funcionales, modelos operativos, talento y presupuestos aportarán un mayor valor estratégico a la empresa” (Hartfelder, 2025, párr. 1).

Iniciando la revisión de cada uno de los procesos de Talento Humano, los líderes entrevistados también coinciden en que, detrás de cada buen o mal cumplimiento, de un buen o mal desempeño y en general, detrás de cada resultado, son las personas las que llevaron a que esto ocurra y que, más allá de las competencias que estas tengan, también se tiene una dependencia directa con el estado emocional de cada empleado. Es por esto por lo que cada una de las acciones tomadas desde Talento Humano, tiene una consecuencia directa con los resultados organizacionales. Los líderes entrevistados destacan los siguientes aspectos, como factores claves del aporte de Talento Humano al cumplimiento de la estrategia:

- Diseño organizacional exitoso: tener a la persona correcta en el lugar correcto, complementando la estructura organizacional con la adecuada realización de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- Gestión de cultura y clima: generar un buen ambiente hace que las personas quieran trabajar en la organización.
- Bienestar: el equilibrio entre la vida laboral y personal conlleva a tener personas comprometidas y enfocadas.

Asimismo, cuando llegamos al otro punto de vista, es decir, desde lo que el colaborador percibe, se abre una dimensión donde el área de Talento Humano tiene uno de sus mayores retos; es allí donde los líderes entrevistados resaltan su oferta y su relación con el bienestar de los empleados. Si bien desde el área se realizan varios de los procesos que tienen alcance a todos los empleados de la organización, tales como las operaciones de nómina, de vinculación, de servicios de gestión de vacaciones, retiros, etc., también se llevan a cabo actividades para que las personas se desarrollen y crezcan, y aporten todo su valor a la organización. Es desde estos frentes donde el área busca apalancar y potenciar su relación con los empleados, acompañando en el día a día sus labores y atendiendo sus necesidades, para que se habilite todo lo necesario para que cada uno desempeñe su rol correctamente.

En este punto, toma relevancia la respuesta otorgada por el entrevistado número 2, quien menciona que “Talento Humano tiene la capacidad para poder velar por cada una de las personas y, poder entonces, estar informados de cuál es su propósito, de cuáles son sus intereses y de cuáles son sus preferencias” (Entrevistado 2, 2025).

Al resumir las dos primeras preguntas de la entrevista, podemos deducir que Talento Humano es uno de los actores protagonistas en la definición de la estrategia organizacional, ya que por medio de sus procesos se realiza la gestión de las personas que hacen realidad los resultados de la compañía. Asimismo, es el área encargada de mantener a lo largo del tiempo la estructura en óptimas condiciones para el crecimiento del negocio y de garantizar que las operaciones se realicen por las personas correctas, en el lugar correcto y en el momento preciso. Esto debe conducir a que el ambiente, el bienestar y el desarrollo de los colaboradores sea un factor de éxito en los resultados de cada equipo y de la organización en general. Toda esta gestión debe apalancarse con los líderes, ya que son considerados los representantes de Talento Humano frente a los colaboradores. Lo anterior se complementa con la visión a mediano plazo de los líderes, expresada en la respuesta a la pregunta 3 de la entrevista: A mediano plazo (3-5 años), ¿qué visión tiene sobre la evolución del Talento Humano como área?

Sobre esta pregunta, los entrevistados resaltan que la evolución del área debe estar enfocada en generar la cercanía adecuada con los colaboradores, contando con los medios para conocerlos y poder entregarles todo lo que la oferta de valor tenga para brindarles, con el fin de potenciar su rol estratégico. Esto se logra con procesos ágiles y eficientes, que puedan optimizar tiempo al área para trabajar en lo que como procesos se deben enfocar, tales como el desarrollo, el desempeño de los equipos, el análisis de estructuras y de compensaciones. Esto se traducirá en un menor tiempo en operaciones desgastantes y repetitivas, con el apoyo de las herramientas que el mercado ofrece para enfocar los esfuerzos en el lugar correcto.

Ahora, si bien el medio principal para lograr resultados en la organización son las personas, debemos comenzar a hablar de la tecnología como un aliado para el cumplimiento de esta estrategia.

A partir de las respuestas dadas a la pregunta 4 de la entrevista: ¿Considera que la tecnología es un aliado para el crecimiento de las organizaciones?, la totalidad de líderes de Talento Humano entrevistados coinciden en que la tecnología es uno de los puntos de referencia para la evolución y crecimiento exponencial de la organización. La tecnología se ha convertido en una fuente infinita de oportunidades para que las compañías tomen herramientas para ser más eficientes y automatizar sus negocios. Y es ahí donde Talento Humano, desde su rol estratégico, le comienza a entregar las capacidades a la organización para realizar sus procesos de una forma correcta,

siendo un aliado en la implementación de la tecnología, donde, indiscriminadamente, debe participar en todas las decisiones de adquisición de esta, ya que desde esta área se garantizan las personas correctas para la gestión de cualquier herramienta que se implemente.

A pesar de que los líderes entrevistados identifican el crecimiento del ecosistema tecnológico en el mundo como un desafío mayor para sus organizaciones, en su totalidad están convencidos de que este es el camino para tener liderazgo en el mercado y una diferenciación frente a los clientes. El mayor reto, en este caso, es identificar cuáles son las tecnologías adecuadas para implementar.

"Ya la tecnología superó la necesidad" (Entrevistado 5, 2025), por lo que en el ecosistema tecnológico nos encontramos con más herramientas de las que realmente necesitamos y utilizamos, y es ahí donde debemos, de una manera inteligente, seleccionar dónde focalizar la tecnología para la organización. Pero, no hay que adquirir o usar una herramienta solo por estar en línea con el mercado, sino sacando provecho de las que se tienen e incluyendo en la operación, las que realmente le funcionarán a la compañía.

La tecnología está avanzando a una velocidad increíble, cada vez nos encontramos con nuevos descubrimientos, con nuevas propuestas y con nuevas ofertas. Hoy encontramos el término de inteligencia artificial en todos los medios; sin embargo, puede ser un error para la organización el implementarla sin medir los alcances que esta pueda tener para su negocio. De ahí que es importante que, cada vez que se tomen decisiones, sean con un análisis profundo de la realidad de sus operaciones y se olviden ideas tabúes como: "La tecnología va a reemplazar a las personas" o "La tecnología va a acabar con los empleos". Asimismo ocurre en la situación contraria, en donde el tiempo se convierte en un enemigo de las organizaciones y pasan los días sin definir cómo subirse en el tren de la tecnología.

A partir de las preguntas 5 y 6 se comienza a indagar sobre la relación del Talento Humano con la tecnología. Las preguntas son: 5. ¿Cuál es su acercamiento actual con las herramientas tecnológicas de Talento Humano?, ¿con cuáles?, y 6. Si las tiene actualmente, desde su experiencia, ¿cuál es el aporte que hacen las herramientas tecnológicas a los procesos del Talento Humano? Si no las tiene, ¿qué aporte considera tendría desde las herramientas tecnológicas a los procesos del Talento Humano?

Como se mencionó previamente, la tecnología debe ser un actor fundamental en la toma de decisiones; hoy en día existen muchas herramientas tecnológicas, como plataformas de apoyo y de gestión, para la operación del área de Talento Humano que pueden agilizar las tareas. En el mercado, es posible encontrar desde plataformas para cada proceso, como plataformas integrales de gestión.

Los líderes entrevistados expresaron usar herramientas tecnológicas para llevar a cabo sus procesos de manera integral; solo uno de ellos indicó que, recientemente iniciaron un proceso de análisis para adquirir una plataforma que unifique la gestión. En las herramientas mencionadas se puede destacar el uso de SuccessFactors de SAP, como plataforma integral de la gestión del Talento, además de otras similares como PeopleSoft y Meta4.

En el proceso de investigación se evaluó el estado actual de algunas herramientas. Según lo describe el equipo de ingeniería de ClickUp (2025), los mejores sistemas de gestión de talento humano incluyen a Bizneo HR, destacado por su modularidad y enfoque integral; Factorial, ideal para pymes por su facilidad de uso y gestión de nóminas; Sesame HR, fuerte en automatización y entornos híbridos; Sage HR, con buena integración contable; a3innuva RRHH, especializado en cumplimiento legal; Personio, completo para medianas empresas; TramitApp, centrado en digitalizar procesos; Cezanne HR, escalable y flexible para empresas en expansión; Oracle HCM Cloud, robusto y con analítica avanzada para grandes corporaciones; y OrangeHRM, una opción de código abierto muy personalizable. Cada uno ofrece ventajas específicas según el tamaño de la empresa, el presupuesto y las necesidades funcionales.

Cabe anotar que, si bien el alcance de la entrevista está basado en las plataformas y herramientas diseñadas para Talento Humano, también se resaltó el uso de la tecnología en el día a día para otro tipo de actividades. Aunque en la actualidad casi todo está mediado por un computador, el uso de este se nos va volviendo paisaje y no le damos la importancia a herramientas como Excel, PowerPoint, navegadores web, plataformas de comunicación y demás. Es así como, sin ser siempre conscientes de ello, desde ese frente ya estamos involucrados en la tecnología y particularmente para los temas de esta área, se potenció su uso desde la pandemia derivada del covid-19.

Como parte de la transformación que ya se inició en la oferta de valor entregada desde Talento Humano, es tener unificados los procesos y adicionalmente, homologar cada una de las

actividades que se realizan. Todo esto manteniendo como premisa el conocimiento del empleado. Para este punto, la llegada de la tecnología no solo ha permitido habilitar un medio para la gestión de los procesos, sino que también tiene un componente de administración de la información que es primordial al momento de tomar decisiones desde el área.

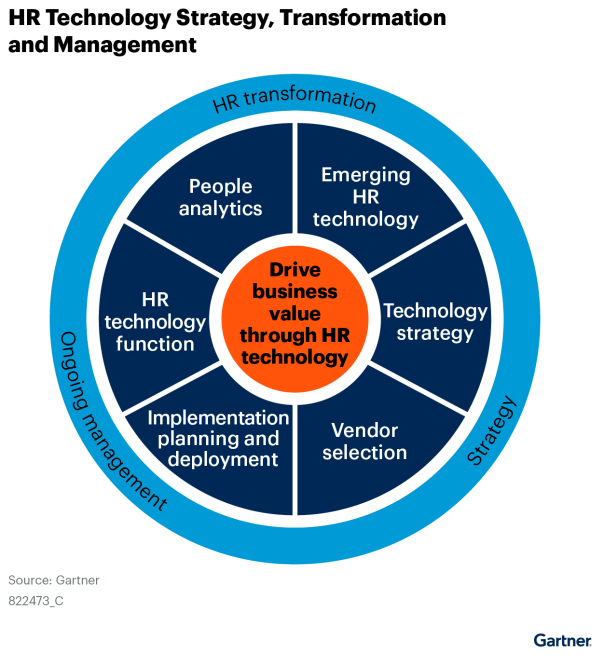
El Entrevistado número 1 señala que desde Talento Humano se tiene la responsabilidad conjunta de la construcción de los perfiles necesarios de los empleados y que estos estén ubicados en el rol indicado. De igual forma, se debe velar por que estos no quieran retirarse y si lo hacen, se pueda entender el porqué. Como área, debe tener el conocimiento completo de los empleados, para atender sus necesidades de desarrollo e incluso, tener cercanía con ellos para conocer su entorno y comprender su realidad (Entrevistado 1, 2025),

Asimismo, menciona que esto lo están logrando en su organización por medio de SuccessFactor de SAP, como medio de autogestión de los colaboradores. Este permite que cada uno de los colaboradores sean quienes responden por mantener su información personal actualizada; además, por medio del módulo Central de Empleado de esta plataforma, pueden hacer seguimiento constante a toda su estructura (Entrevistado 1, 2025). Todos los entrevistados coinciden en que conocer los datos de los empleados permite realizar una gestión más acertada de los procesos, con análisis y cercanía. Y, en esta misma línea, el Entrevistado 3 menciona que, todas las herramientas de Talento Humano, en general, van a ayudar a tener controles y trazabilidad de los procesos; sin embargo, finalmente, el rol de las personas será el que determine el valor que esta puede agregar (Entrevistado 3, 2025).

Gartner —empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información— define las suites HCM en la nube para empresas con más de 1000 empleados como suites de aplicaciones en la nube que brindan funcionalidad para atraer, desarrollar, involucrar, retener y gestionar empleados (Chandra, et al., 2024). Es ahí donde la tecnología comienza a convertirse en una necesidad que lleva a las empresas a plantear escenarios estratégicos, donde, por medio de esta, se lleven a cabo los procesos de Talento Humano. Gartner plantea una estrategia para las compañías de más de 1000 empleados, en la que las áreas de recursos humanos y sus plataformas tecnológicas llevan al negocio a la generación de valor.

Figura 4

Estrategia, transformación y gestión de la tecnología en recursos humanos



Fuente: Grinter et al., (2025).

Posterior a entender cómo cada uno de los líderes de Talento Humano ha tenido acercamiento con herramientas tecnológicas, la pregunta 7 de la entrevista, nos continúa dando información sobre el objetivo de entender el efecto de estas en las organizaciones. Esta es: ¿cuáles considera que son las fortalezas que adquiere Talento Humano al momento de trabajar desde la tecnología?

Como se ha mencionado en puntos anteriores, la principal fortaleza que se identifica por parte de los líderes de Talento Humano es poder conocer a cada uno de los colaboradores de sus organizaciones y, tal como lo menciona el Entrevistado 4, más que el conocimiento, también es la cercanía con el colaborador y depende de cómo aplicas las herramientas, que te permite llegar a entender la realidad de las personas (Entrevistado 4, 2025).

Siguiendo por este contexto, el Entrevistado 1 menciona un concepto de suma importancia que es la experiencia, tanto del colaborador que recibe la oferta desde Talento Humano, como del

encargado de llevar a cabo cada uno de los procesos del área. La experiencia representa eficiencia y productividad en la gestión (Entrevistado 1, 2025).

Recopilando lo mencionado al inicio del análisis de los resultados, donde se resalta que las personas hacen parte activa de la estrategia de la organización y que, también, desde Talento Humano se tiene un rol principal a la hora de la definición de esta, cobra un valor intangible el hecho de que estas herramientas tecnológicas le permitan a la organización contar con la información de manera fácil y oportuna sobre sus colaboradores. Esto habilita la posibilidad de tomar decisiones, realizar mejoras e implementar una gestión del cambio con todos los insumos necesarios para que se den los resultados esperados por sus líderes.

Esto no solo se habilita para el área de Talento Humano como tal, sino que también le da la posibilidad a cada uno de los líderes de toda la organización de contar con "un nuevo perfil de liderazgo, más empoderado y con mayor autogestión" (Entrevistado 5, 2025). Además, estos líderes tienen la oportunidad de conocer a sus equipos y, desde el núcleo del negocio, alcanzar los resultados esperados mediante el seguimiento de procesos como el desempeño, la sucesión, la gestión de habilidades y una adecuada gestión del conocimiento.

Todo esto sucede después de que se habiliten las mejores condiciones en los procesos de estructura y selección, lo que permite que cada equipo cuente con las personas idóneas para sus labores. Así, disponen de una "torre de control" en Talento Humano que garantiza que todo fluya conforme a lo definido y facilita el desarrollo de capacidades, permitiendo que el área adopte un rol más humano y estratégico.

Si bien la percepción a nivel estratégico sobre las fortalezas se centra en cómo la organización conoce a las personas, el factor clima laboral emerge como un punto de inflexión clave. Al tener procesos homologados y cercanos, es posible aportar al ambiente que vive cada persona en su día a día y en su interacción con los factores que como compañía se quieren entregar.

Ahora, como en cualquier otra situación, al incluir una nueva forma de hacer las cosas, es necesario reaprender y los procesos de Talento Humano no están exentos de esto, por lo que como área se llegan a realizar renuncias. Con la pregunta número 8 de la entrevista, —¿Qué renuncias debe realizar en sus procesos al implementar o aplicar una metodología dada desde la tecnología? —, los líderes reflexionaron sobre lo que han tenido que cambiar en sus procesos, lo que los ha llevado

a mejorar en lo que hacen y a evolucionar en la manera cómo piensan frente a la llegada de la tecnología.

Como primer tema relacionado con las renuncias, vale la pena señalar lo indicado por el Entrevistado 5, quien indica que ya no estamos en la situación en la que se construye un sistema para resolver los problemas de la organización, sino que estamos en un mercado en el que todo está "solucionado" y como personas debemos escoger con cuál de las alternativas debemos trabajar. Desde esta perspectiva, al introducirnos en el mundo de una herramienta para la gestión de talento humano, es necesario que el área reconozca su misión en la organización y desde ahí, identifique dónde generar valor en los procesos y desde qué punto debe implementar lo que los sistemas brindan.

El Entrevistado 3 menciona que se debe renunciar a "pensar que su proceso es único" "de cambiarlo porque estoy acostumbrado a verlo y hacerlo así", "pensar que somos expertos en un tema" (Entrevistado 3, 2025). Su opinión coincide con la del Entrevistado 4, quien expresa que debemos renunciar a "hacer las cosas como estamos cómodos haciéndolas y como ya nos acostumbramos a hacerlas" (Entrevistado 4, 2025).

Como parte del aprendizaje que se obtiene al momento de adquirir estos sistemas, se identifica que hay miles de formas para gestionar y adelantar los procesos de Talento Humano, lo que lleva a que cada organización seleccione la alternativa que más se acerque a su estrategia. Todos los entrevistados coinciden al decir que uno de los errores que se tienen al momento de implementar la tecnología es querer llevar al sistema sus propios procesos (con los vacíos y ganancias, los vicios y bondades). Esto conduce a la conclusión de renunciar a ciertos factores, para aprovechar las buenas prácticas del nuevo sistema. Si bien el proceso propio es único, es de gran importancia entender dónde y cómo se puede automatizar.

Como cierre de la entrevista y con miras al futuro, se lleva a los líderes a pensar cómo la tecnología y las áreas de Talento Humano estarán relacionadas, mediante la pregunta 9: A futuro, ¿cómo visualiza la interacción entre la tecnología y los procesos de Talento Humano?

La inteligencia artificial es el común denominador al momento de pensar en el futuro por parte de los líderes entrevistados. Este concepto se describe de la siguiente manera, según Microsoft (2025):

> La inteligencia artificial (IA) es una rama de la informática que se enfoca en desarrollar sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento, la resolución de problemas, la comprensión del lenguaje y la percepción visual. Estos sistemas utilizan algoritmos y modelos matemáticos, a menudo inspirados en el funcionamiento del cerebro humano, para analizar datos, identificar patrones y tomar decisiones de manera autónoma. La IA se aplica en una amplia variedad de campos, desde la medicina y la educación hasta la industria, el transporte y los servicios digitales, transformando la forma en que interactuamos con la tecnología y el mundo que nos rodea. (Microsoft, 2025)

Y es que la expectativa que se tiene, en general, de los sistemas tecnológicos es que puedan resolver problemáticas que van más allá de las personas. En el área de Talento Humano se espera que la inteligencia artificial pueda realizar modelos de predicción sobre la gestión de los procesos y ayudar a tomar decisiones. Además, automatizar, por medio de robots, las tareas más operativas y así, dar más tiempo para el análisis eficiente de los expertos (Entrevistado 1, 2025).

En esta misma línea, el Entrevistado 2 (2025) propone algunos puntos donde la tecnología facilita la operación, entre ellos: realizar cálculos salariales, dar información sobre la nómina pagada, informar sobre las solicitudes de vacaciones, generar reportes de estructura, entre otros (Entrevistado 2, 2025). El Entrevistado 3 (2025) también menciona un eje importante para el desarrollo y es el aprendizaje. Reconoce en la tecnología una posibilidad para que los colaboradores puedan obtener todo el conocimiento necesario, no solo para desarrollar su rol, sino también para aprender contenidos que, como organización, se deban brindar de manera cercana y oportuna.

En general, los líderes esperan que la tecnología los ayude con tareas operativas, con predicción para la gestión y con una visión prospectiva de lo que serán sus procesos. A partir de esto, se dispondrá de más tiempo para que las personas desarrollen sus roles de una forma más estratégica y analítica, lo que a la larga entrega valor a la organización desde las personas y la eficiencia desde las plataformas.

Para finalizar, se pide a los entrevistados cinco palabras que describan la relación entre la tecnología y el área de Talento Humano (Tabla 1).

Tabla 1

Palabras que describan la relación entre la tecnología y el área de Talento Humano, según los entrevistados

Entrevistado	Palabra 1	Palabra 2	Palabra 3	Palabra 4	Palabra 5
Entrevistado 1	Habilitador	Mayor eficiencia	Relación activa	Prospectiva	
Entrevistado 2	Mismo equipo	Habilitador	Estándares	Medio	
Entrevistado 3	Automatización	Cercanía	Transformación	Acceso	Facilidad
Entrevistado 4	Alianza estratégica	Servicio	Desarrollo		
Entrevistado 5	Integración	Empoderamiento	Automatizar	Aliados	Productividad
Entrevistado 6	Habilitador	Servicio	Prospectiva	Estándares	Mayor eficiencia

CONCLUSIONES

1. El mercado tecnológico ha tenido un crecimiento relevante en los últimos años en la oferta para las áreas de Talento Humano. Esto ha creado la necesidad de implementar sistemas de control y gestión para cada uno de los procesos de las organizaciones. En este proceso investigativo se ha encontrado un número elevado de herramientas tecnológicas para Talento Humano, resaltando el análisis realizado por Gartnet sobre las herramientas líderes de este mercado como SuccessFactor de SAP, Workday y Oracle Fusion Cloud HCM, las cuales son las más utilizadas a nivel mundial. También, se conocieron algunos sistemas por medio de los entrevistados, tales como PeopleSoft y Meta4.

   El conocimiento de los colaboradores y la eficiencia en la gestión de los procesos de Talento Humano son factores considerados como generadores de valor para los líderes de estas áreas en las organizaciones. Estos elementos se potencian mediante el uso de herramientas tecnológicas, que no solo facilitan la gestión, sino que también permiten generar información valiosa en cada etapa del proceso. Asimismo, la información generada por la tecnología se convierte en un insumo esencial para diseñar planes de desarrollo profesional y laboral, los cuales proporcionan a las organizaciones más recursos para alcanzar sus objetivos a través del crecimiento y desempeño de su talento humano.

2. Las herramientas tecnológicas son habilitadoras para que los procesos de Talento Humano tengan la implementación de buenas prácticas, siendo además eficientes desde la automatización de procesos operativos. Por último, son el medio para que las organizaciones tengan un conocimiento detallado de sus colaboradores. Lo anterior, convierte a estos factores en valor agregado de los procesos y entrega elementos clave para la toma de decisiones, cuando de las personas se refiere.

3. La tecnología, sin duda, es un medio para potenciar la operación de las organizaciones, por lo que, desde Talento Humano, también se convierte en un medio para propiciar la eficiencia en los tiempos de ejecución de los procesos y esto a su vez, les da la capacidad a los expertos de estas áreas para realizar análisis enfocados en la oferta para la organización. Con esto, se

produce como efecto el hecho de que se pueda tener un contexto completo de las personas y se entreguen los insumos necesarios para entender las necesidades de estas.

4. La implementación de herramientas tecnológicas en los procesos de gestión del talento humano permite fortalecer el análisis de dichos procesos, asegurando que las personas adecuadas ocupen los roles correctos. Esto garantiza que las funciones sean desempeñadas por colaboradores con la experiencia y los conocimientos requeridos para cada posición. Al utilizar la tecnología como aliada, se facilita el acceso a información relevante que impulsa el crecimiento y desarrollo del talento, y se optimiza la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la contratación y la movilidad interna, alineando los recursos humanos con los objetivos organizacionales.

5. Por último, la recopilación de datos se limitó únicamente a líderes de seis empresas, por lo que el tamaño de la muestra podría no ser suficiente para reflejar la opinión de toda Latinoamérica. En el futuro, este estudio podría realizarse aumentando el tamaño de la muestra, lo que proporcionaría resultados más completos y concluyentes.

Figura 5
Magic Quadrant 2025



Fuente: Stewart et al., (2025).

REFERENCIAS

Beynon-Davies, P. (2002). Sistemas *de información: introducción a la informática en las organizaciones* (E. Alegre, Trad.). Reverté S. A.

Chandra, R., Grinter, S., Xing, J., Sheth, H., Wickesberg, T., Kundulli, H., Chouksey, A., Bobo, D., Gardiner, L., Chiba, E., Shapiro, M., Hanscome, R., & Pang, C. (2024, octubre 23). *Magic Quadrant for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises*. https://www.gartner.com/en/documents/5860979

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. t.ly/bYWTd

Comba, J. (2024, junio 17). *Qué es HRIS y por qué necesitas un sistema de información de recursos humanos en 2024*. Talently. https://talently.tech/blog/que-es-hris-y-por-que-necesitas-un-sistema-de-informacion-de-recursos-humanos-en-2024/

Engineering Team. (2025, enero 31). *Los 10 mejores softwares de gestión del talento en 2025*. ClickUp. https://clickup.com/es-es/blog/67981/software-de-gestion-del-talento

Grinter, S., Rizaoglu, E., & Samuel, B. (2025, January 29). *HR Technology Strategy, Transformation and Management Primer for 2025*. https://www.gartner.com/en/documents/6089095

Hardy, D. & Hernández, Y. (2019). Sistema de gestión de información de recursos humanos. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, *12*(3), 46-53. https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/300

Hartfelder, B. (2025, enero 29). *HR Function Strategy and Management Primer for 2025*. https://www.gartner.com/document-reader/document/6079095

Hayes, M. & Downie, A. (2023, diciembre 8). *¿Qué es SAP SuccessFactors?* https://www.ibm.com/mx-es/topics/sap-successfactors

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Jericó Rodríguez, M. d. P. (2004). *Dirección del talento: evidencia empírica como capacidad dinámica* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. https://www.pilarjerico.com/wp-content/uploads/GestiondeltalentoPilarJerico.pdf

Kalpokas, N. & Hecker, J. (2023). Guía fundamental de la investigación cualitativa - Parte 1: Conceptos básicos. ATLAS.ti Research Hub. https://atlasti.com/guides/qualitative-research-guide-part-1

Kundulli, H., Hanscome, R., Poitevin, H., & Xing, J. (2024, mayo 27). 2024-2026 *Strategic Roadmap for HR Technology Investments.* https://www.gartner.com/document-reader/document/5464595

Libera Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *ACIMED*, *15*(3). https://acortar.link/PNSqvv

López Cabrales, Á., Pasamar Reyes, S., & Valle Cabrera, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial UOC.

Luijke, J. (2024, junio 6). *Historia del SIRH: cómo falla en la experiencia del empleado*. LinkeIn https://www.linkedin.com/pulse/history-hris-how-fails-employee-experience-joris-luijke

Microsoft. (2025). *Copilot (GPT-4)* [Modelo de lenguaje de gran tamaño]. https://copilot.microsoft.com

Oracle. (s. f). *¿Qué es la gestión del capital humano (HCM)?* https://www.oracle.com/co/human-capital-management/what-is-hcm/

Ortega, K. (2024, mayo 29). *Descubre la historia de los recursos humanos y sus períodos claves*. https://worldcampus.saintleo.edu/blog/periodos-claves-de-la-historia-de-los-recursos-humanos

Osorio, J. C. (2007). *Introducción al pensamiento sistémico.* Universidad del Valle. https://doi.org/10.25100/peu.88

Peláez, J. (2019). *La nueva gestión humana: cómo liderar el cambio en un mundo empresarial con marea emocional*. Caligrama.

Pérez, O. (2020, octubre 16). *SAP SuccessFactors creando una revolución laboral*. PeopleNext. https://blog.peoplenext.com/sap-successfactors-creando-una-revolucion-laboral

Pin, J. R. & Laorden, M. (2001). Software de gestión de recursos humanos: indicadores de eficiencia. *IESE Research Papers* D/433, IESE Business School. https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0433.html

SAP. (2025). *¿Qué es HRIS?* https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/employee-central-hris/what-is-hris.html

Sastre, M. Á. & Aguilar, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico* (S. Figueras, Ed.). McGrae-Hill / Interamericana de España S. A. U.

Stewart, R., Watrous, J., Sheth, H., & Chiba, E. (2025, abril 7). *Magic Quadrant for Talent Acquisition (Recruiting) Suites*.

Sybing, R. (s. f). *Dominio de las entrevistas semiestructuradas.* Atlas.ti. https://atlasti.com/es/research-hub/entrevistas-semiestructuradas.

Ramas, J. (2024, enero 31). *5 principales ventajas de usar un software de recursos humanos en tu empresa.* Endalia. https://www.endalia.com/news/principales-ventajas-de-usar-un-software-de-recursos-humanos-en-tu-empresa/

Real Academia Española. (s. f.). Compensar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 02/05/2025. https://dle.rae.es/compensar?m=form

Real Academia Española. (s. f.). Remunerar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 02/05/2025. https://www.rae.es/dpd/remunerar

Rosales, A. (2024). *Tecnología y gestión del talento.* Milenio. https://www.milenio.com/opinion/andres-rosales-valdes/voces-ibero/tecnologia-y-gestion-de-talento

Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions*. Granica.

ANEXO 1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Formato entrevista para líderes de Talento Humano. Objetivo: reconocer la visión sobre el impacto de las herramientas tecnológicas en los procesos que desarrollan en sus áreas.

Herramientas tecnológicas de talento humano. Impacto en empresas latinoamericanas

PRESENTACIÓN

Como parte del desarrollo del trabajo de grado para la maestría en Desarrollo Humano Organizacional, se estableció como instrumento de análisis una entrevista semiestructurada para líderes de Talento Humano en empresas de Latinoamérica. Con ella se buscó entender su visión y experiencia con el uso de herramientas tecnológicas para llevar a cabo cada uno de sus procesos.

DURACIÓN: 1 hora.

MODALIDAD: virtual.

CARACTERIZACIÓN:

Nombre:

Cargo:

Edad:

Años de experiencia en el cargo:

Profesión:

Empresa:

Sector:

Países con presencia:

Comentarios iniciales sobre el tema:

PREGUNTAS

1. Comenzando desde los procesos, ¿cómo considera que el área de Talento Humano aporta a la estrategia de la organización actualmente?

2. ¿Cuál es su percepción sobre la experiencia de los colaboradores, con relación a la oferta desde Talento Humano?
3. A mediano plazo (3-5 años), ¿qué visión tiene sobre la evolución del Talento Humano como área?
4. ¿Considera que la tecnología es un aliado para el crecimiento de las organizaciones?
5. ¿Cuál es su acercamiento actual con las herramientas tecnológicas de Talento Humano?, ¿con cuáles?
6. Si las tiene actualmente, desde su experiencia, ¿cuál es el aporte que hacen las herramientas tecnológicas a los procesos de Talento Humano? Si no las tiene, ¿qué aporte considera tendría desde las herramientas tecnológicas a los procesos del Talento Humano?
7. ¿Cuáles considera que son las fortalezas que adquiere Talento Humano al momento de trabajar desde la tecnología?
8. ¿Qué renuncias debe realizar en sus procesos al implementar o aplicar una metodología dada desde la tecnología?
9. A futuro, ¿cómo visualiza la interacción entre la tecnología y los procesos de Talento Humano?
10. Para finalizar, en cinco palabras, describa la relación entre Talento Humano y la tecnología.