UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

FUTURO DEL TRABAJO: LA DIGITALIZACIÓN EN LOS SUBPROCESOS DE GESTION DE RRHH DEL SECTOR BANCARIO VENEZOLANO

Realizado por:

Valeria Andreína García Pire

Luis Antonio Rodriguez Rizk

Profesor guía: Chyyn Lujano

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: DIECISIETE (17) puntos.

Nombre: TRINA BARBERO FAJARDO Firma:

Nombre: Josué Bonilla García Firma:

Nombre: CHYYN LUJANO Firma:

Caracas 24 de OCTUBRE de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MONTALBÁN

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Relaciones Industriales

FUTURO DEL TRABAJO: LA DIGITALIZACIÓN EN LOS SUBPROCESOS DE GESTIÓN DE RRHH DEL SECTOR BANCARIO VENEZOLANO

Tutor: Chyyn Lujano
Estudiantes:
Valeria Andreína García Pire
Luis Antonio Rodriguez Rizk

Caracas, 2018

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres

A Gundito

A mi hermana

A Maximiliano

Valeria García Pire

A Dios, mi mamá, mi papá y mi hermana

Luis Rodríguez Rizk

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

A mis padres y mi hermana, por su amor y apoyo incondicional

A mi compañera de tesis, Valeria García, por acompañarme en el proyecto y en toda la trayectoria universitaria

A nuestro tutor Chyyn Lujano, por su gran ayuda, entera disposición y dedicación

A la profesora Thamara Hannot, por su apoyo a lo largo de la carrera y del proyecto

A Fabiola García, por sus valiosas contribuciones e ideas

A Yrlanda Jaimes, por sus enriquecedoras recomendaciones

A mis compañeros, profesores y personas que formaron parte de este camino de crecimiento personal y profesional

A todos, ¡mil gracias!

Luis Rodriguez Rizk

A Dios, por ser el pilar más importante y nunca abandonarme

A mis padres, por siempre darme lo mejor y ser el apoyo incondicional que me llevó a este día, ¡Gracias por tanto!

A Sofia, por llenar mis días de alegría y siempre impulsarme a querer ser mejor

A mi compañero de tesis, Luis, por acompañarme en este camino y por su arduo trabajo

A nuestro tutor, Chyyn Lujano, por su tiempo, dedicación y acompañamiento en este proyecto

A la profesora Thamara Hannot, por su guía, disponibilidad y apoyo

A Yrlanda Jaimes, por todas sus contribuciones y valiosas ideas

A Luis Alfredo por ser mi compañero de vida, apoyo y ánimo vital

A Santi y a Fabiola, por ser guía y ejemplo en este mundo de RRHH

A Gundito, por ser mi inspiración para estudiar, esforzarme y graduarme

A Maximiliano por ser el motor que me lleva a trabajar duro y ser un buen ejemplo

A Ori, por su presencia y ánimo en todos los momentos

A la UCAB por regalarme unos años muy especiales que jamás olvidaré

A mi familia, a mis compañeros de la universidad, mis amigos, profesores y todas las personas que formaron parte de este camino tan satisfactorio.

La gratitud es la memoria del corazón... ¡Gracias a todos!

Valeria García Pire

ÍNDICE

DEDICATORIA i
AGRADECIMIENTOS ii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS vi
RESUMEN vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
Objetivo General 7
Objetivo Específicos 7
Relevancia y pertinencia de la digitalización en RRHH 7
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL 9
Colaboración: Cultura de equipos de trabajo 10
Individualización: Formación a la medida de cada colaborador 11
Manejo Generacional: Sinergia generacional en los espacios de trabajo 11
Digitalización: La tecnología que transforma los procesos organizacionales 12
Mercer Global Talent Trends Study 15
Forbes: 10 workplace trends you'll see in 2018 16
LinkedIn Talent Blog 16
Deloitte University Press: Reescribiendo las reglas para la era digital 17
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL 25
Organismos regulatorios de la actividad bancaria en Venezuela 25
Asociación Bancaria Venezolana 27
Instituciones privadas del sector bancario venezolano 28
Proceso de Reconversión Monetaria: un reto para las instituciones financieras 29
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 30
Tipo de Estudio y Diseño 30

Población y Muestra 31
Definición conceptual: subprocesos de RRHH y herramientas digitales 32
Reclutamiento y selección 33
Compensación y beneficios 33
Capacitación y desarrollo 33
Comunicaciones y cultura organizacional 34
Definición operacional: categorías de digitalización de subprocesos de RRHH 34
Instrumento de recolección de datos 35
Análisis de los datos 35
Validez y confiabilidad 37
Listado de jueces 37
Resultados de la validez 37
Fases de la elaboración de la investigación 38
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 40
Análisis global de las categorías de digitalización y subprocesos de RRHH 40
Análisis por tipo de institución 45
Correlación entre las categorías de digitalización 48
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 50
CONCLUSIONES 56
RECOMENDACIONES 57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59
ANEXOS 64
Anexo 1. Instrumento de Recolección de datos 64
Anexo 2. Glosario de términos 75
Anexo 3. Ficha de Validez 79
Anexo 4. Empresas del sector bancario 82
Anexo 5. Operacionalización de la variable 83

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Plantilla de las instituciones privadas del sector bancario 28

Tabla 2: Número de oficinas y años de operación de las instituciones privadas del sector bancario 29

Tabla 3: Indicadores: Eficiencia 32

Gráfico 1: Categorías de digitalización 41

Gráfico 2: Nivel de digitalización en los subproceso de RRHH 43

Tabla 4: Categorías de digitalización en digitalización en los subproceso de RRHH 43

Gráfico 3: Categorías de digitalización en digitalización en los subproceso de RRHH 44

Gráfico 4: Nivel de digitalización en RRHH de las instituciones privadas del sector bancario venezolano 44

Gráfico 5: Categorías de digitalización en instituciones “Banca Universal” y “Banca Microfinanciera” 45

Gráfico 6: Nivel de digitalización en los subprocesos de RRHH de las instituciones “Banca Universal” y “Banca Microfinanciera” 46

Tabla 5: Categorías de digitalización en subprocesos de RRHH de las instituciones “Banca Universal” y “Banca Microfinanciera” 47

Gráfico 7: Categorías de digitalización en subprocesos de RRHH de las instituciones “Banca Universal” y “Banca Microfinanciera” 47

Gráfico 8: Nivel de digitalización en RRHH de las instituciones de “Banca Universal” y “Banca Microfinanciera” 48

Tabla 6: Correlaciones entre las categorías de digitalización 49

RESUMEN

Actualmente el mundo del trabajo se está viendo influenciado por las distintas tendencias globales, tendencias como la individualización, colaboración, manejo generacional y la digitalización cambian la perspectiva del modo de trabajar hoy en día. Deloitte University Press (2017) estudia anualmente las tendencias globales en Recursos Humanos donde recalca que RRHH Digital tiene la responsabilidad de liderar en los avances e integración digital dentro de la organización, digitalizando las plataformas, desarrollando lugares de trabajo digital y adquiriendo una fuerza de trabajo con competencias digitales que permita cambiar la forma en cómo los colaboradores trabajan e interactúan entre sí. En este estudio se describió la existencia de la digitalización como tendencia global en los distintos subprocesos de Recursos Humanos, se buscó describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización en las instituciones privadas del sector bancario venezolano en el año 2018. La población de este estudio estuvo compuesta por las instituciones del sector bancario, la muestra estuvo conformada por las instituciones privadas de este sector y la unidad de análisis, por cada una de estas empresas. La recolección de datos fue a través de una encuesta y el procesamiento de los datos fue cuantitativo. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo, caracterizando la digitalización en los subprocesos que se evaluaron: reclutamiento y selección, compensación y beneficios, desarrollo y capacitación y comunicaciones y cultura. El mismo estudio fue de corte no experimental, ya que no se pretendió introducir ningún estímulo que pudiese afectar a la muestra, y transversal, con una recolección de datos en un momento único. Se evidenció un importante nivel de digitalización en el sector, reflejando que las instituciones otorgan gran importancia a estas herramientas, pero poca proyección de uso y disponibilidad. El subproceso con mayor nivel de digitalización fue Capacitación y Desarrollo, haciendo énfasis en la capacitación virtual y la planificación y seguimiento de objetivos como sus principales atributos. Como hallazgo de la investigación, se encontró que las instituciones cuentan con políticas internas de regulación del acceso a internet por motivo de seguridad de la información.

Palabras claves: transformación digital, futuro del trabajo, digitalización, recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

El futuro del trabajo está ocurriendo hoy en día, los procesos que componen el mundo laboral están en constante cambio, por lo cual las organizaciones se mantienen en la imparable búsqueda de respuestas a la demanda de un mundo que se mantiene en permanente actualización. En vista de esto, se hace imperativa la necesidad de darle nombre a estos cambios para así poder enfrentarlos con éxito. Estos cambios que afectan el mundo laboral hoy, son las tendencias globales, Jeanne Meister (2010) indica la composición de estas tendencias por cuatro principales: Colaboración, Individualización, Manejo Generacional y Digitalización.

El manejo de dichas tendencias y del control del nivel de impacto que causan en la vida organizacional se le adjudica al departamento de Recursos Humanos, ya que los cambios que se necesitan tomar para lograr una gestión exitosa, como indican Magro y Salvatella (2014) son tecnológicos, de infraestructura, pero sobretodo, culturales.

En Venezuela, este tema no se ha abordado en profundidad y la información que se posee es limitada. Por su parte, en otros lugares del mundo, como Europa y Estados Unidos, la incorporación de las tendencias globales en la gestión surge constantemente en las organizaciones, ya que buscan adaptarse a los cambios del mercado. En vista de esto, la investigación busca dar respuesta sobre las prácticas de las instituciones privadas del sector bancario venezolano con respecto a una de estas tendencias globales.

De acuerdo con la bibliografía consultada, como lo son los estudios de *Forbes: 10 workplace trends you'll see in 2018* (2017), *Mercer: Global Talent Trends Study* (2017), *LinkedIn Talent Blog* (2016) y *Deloitte University Press* (2017), el cambio principal y más preocupante es la digitalización, ya que conlleva una importante inversión financiera y un cambio de cultura organizacional de alto alcance. La digitalización representa todo un cambio en la forma de realizar los procesos, comunicarse y el día a día de una organización.

Esta investigación describe esta tendencia en el departamento de Recursos Humanos, siendo calificados como los líderes y catalizadores de cambio, en cada uno de los subprocesos

que componen ésta área. ¿Cómo se desarrolla la dimensión de digitalización en los subprocesos del departamento de Recursos Humanos de las instituciones privadas del sector bancario venezolano, en el 2018?

Fueron considerados para la investigación los subprocesos medulares de los departamentos de Recursos Humanos, siendo éstos: atracción y selección, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios y las funciones alineadas a la comunicación y cultura organizacional.

La importancia del estudio radica en el hecho de que se considera que la digitalización, a pesar de conllevar una inversión importante de capital y tener asociada alta resistencia al cambio, acarrea beneficios a grandes escalas para las organizaciones y que ir a contracorriente a este cambio global resulta en consecuencias negativas de directo impacto a la gestión de una empresa.

Dado que es un aspecto que ha sido abordado en numerosos países, se busca a través del contacto con las organizaciones brindar una recopilación de información acerca de la posición de las instituciones privadas bancarias venezolanas comparándolo con este aspecto del futuro del trabajo, aspectos interesantes que puedan relucir de la información recaudada y recalcar mediante el contacto la importancia de darle respuesta a este cambio inminente.

El presente estudio está compuesto por distintos capítulos. El primero se le adjudica al planteamiento del problema, dentro del cual se caracteriza el problema referente al futuro del trabajo, se establece la pregunta central del estudio, el objetivo general, los objetivos específicos y cierra con la relevancia y pertinencia del tema de estudio. Seguidamente, se aborda un sustento conceptual en el marco teórico con los estudios mencionados de informes como *Forbes 10 workplace trends you'll see in 2018*, *Mercer Global Talent Trends* (2017), *Deloitte University Press*. *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano* (2017) y *LinkedIn Talent Blog* (2016), así como de distintos autores que abordan el tema desde la perspectiva del futuro del trabajo.

Posterior a ello, se hace referencia al marco contextual donde se aborda las características del sector bancario venezolano, sus organismos reguladores y las tipologías establecidas de la actividad bancaria. Seguido se expresa el marco metodológico donde se

enmarca la ejecución del proyecto, el instrumento de recolección y análisis de los datos. Finalmente, se presenta en la investigación el análisis y discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones y un glosario de términos en el apartado de Anexos que busca esclarecer los términos asociados al estudio.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo del trabajo ha venido presentando cambios a lo largo del tiempo en sus distintas dimensiones. Existen fuerzas que influyen en el proceso de cambio, como la tecnología, el cambio climático, la evolución en las formas de producción de las empresas y el empleo (OIT, 2017). En vista de la imposibilidad de seguir manejando el trabajo de la misma manera, como consecuencia de los cambios en el mundo laboral, se ha hecho imperativo el estudio del "trabajo del mañana".

Distintos autores han estudiado el tema desde diversas perspectivas, Meister (2010), indicó que el lugar de trabajo del futuro ya está cambiando debido a la globalización, la introducción de nuevas formas de trabajar, el uso de la tecnología y los cambios en la estructura demográfica de la fuerza de trabajo. Siendo éstas las tendencias globales que afectan el mundo laboral.

La realidad es que las nuevas tendencias globales impactan directamente el desempeño de las organizaciones, EL modo de desarrollo y el crecimiento de las mismas, como indica Mercer Global Trends Study (2017), es por ello que los estudios referentes al tema, cada vez toman más auge y se le encuentran más vertientes.

De los estudios realizados acerca del tema, uno relevante con reputación mundial es el realizado por *Deloitte University Press* (2017), una de las consultoras más importantes a nivel mundial, quienes realizan anualmente una investigación en base a encuestas aplicadas a 10.000 líderes de Recursos Humanos en 140 países, que, en referencia a este tema, se ha ocupado sobre las tendencias globales, cómo afectan el mundo laboral y qué hacer para enfrentar estos cambios y obtener resultados favorables. Este reporte de nuevas y mejores prácticas y tendencias recalca 10 tendencias enfocadas a la era digital, que serán explicadas posteriormente en este estudio.

Tomando como referencia lo estipulado por este estudio de Deloitte University Press, se busca enfocar la investigación sobre el modo en que los departamentos de Recursos Humanos

valoran los cambios que se están llevando a cabo a raíz de las tendencias globales, específicamente los cambios relacionados con la digitalización.

Ray (2012) señala que la iniciativa de llevar a cabo estos cambios se le adjudica a Recursos Humanos, siendo su reto llevarlos a cabo, ya que se necesita ajustar estas tendencias a las prácticas cotidianas de la organización.

Es por esto que, "en el ambiente de hoy, sin embargo, las organizaciones requieren que el rol de Recursos Humanos se transforme de prestar un servicio tradicional administrativo a uno con foco estratégico que agregue valor a las operaciones de la organización" (Ray, 2012, p. 2). Siguiendo las ideas sobre el rol de RRHH, Chamorro y Tato (2005) indican que:

> El reto de los RR.HH. es implantar procedimientos que aceleren el proceso de globalización e impulsen las capacidades para una competitividad global y ayuden a seleccionar, mantener y motivar a los futuros líderes globales. En este contexto, la contratación global y el desarrollo del liderazgo global son quizás los componentes de los RR.HH. globales con mayor potencial de influencia (p. 174).

Esta investigación está enfocada en la digitalización, ya que la tecnología parece ser la principal catalizadora de la necesidad de cambio, siendo la variable común que está presente en la bibliografía revisada sobre esta temática. Así como lo indica Torres (2015) "las fronteras del empleo, del trabajo y de la empresa están cambiando, con frecuencia impulsadas por las nuevas tecnologías, lo que plantea importantes cuestiones políticas" (p. 10).

Volini, E., Occean, P., Stephan, M., y Walsh, B (2017) indican que Recursos Humanos (RH) "antes era visto como una función de soporte que entregaba servicios al empleado, ahora se le pide que ayude a liderar la transformación digital que se está extendiendo en organizaciones" (p. 87). Éste indica que este cambio digital se ve en tres áreas:

- Fuerza laboral digital: ¿Cómo pueden las organizaciones manejar nuevas prácticas de gestión, una cultura de innovación y colaboración, y un conjunto de prácticas de talento que facilitan una nueva organización basada en redes?
- Lugar de trabajo digital: ¿Cómo pueden las organizaciones diseñar un ambiente de trabajo que facilite la productividad; usando herramientas modernas de comunicación; promoviendo el compromiso, bienestar y el sentido de propósito?

- RRHH Digital: ¿Cómo pueden las organizaciones cambiar la función de RH para operar de forma digital, usando herramientas digitales y aplicaciones para generar soluciones y experimentar e innovar continuamente?

Ahora bien, tomando en cuenta que todos los estudios sobre el futuro del trabajo y el rol de Recursos Humanos son realizados en contextos culturales, económicos y socialmente distintos al contexto venezolano, se considera necesaria la realización del estudio con foco en éste.

Dado que en Venezuela las informaciones sobre los estudios realizados son limitados y en vista de la necesidad de que las empresas se mantengan operativas y optimizadas, es importante conocer si las nuevas tendencias organizacionales globales en materia de digitalización, están afectando el departamento de Recursos Humanos, de ser esto una realidad, es necesario ahondar en la forma en que las distintas empresas abordan la digitalización de los subprocesos de RRHH como una práctica innovadora.

El sector bancario ha llevado a cabo cambios progresivos y constantes a lo largo de su historia, la realidad del mercado lo ha llevado a innovar constantemente con el fin de optimizar, agilizar y adaptarse a los cambios digitales que afectan su modelo de negocio y sus servicios al cliente. En vista de que los cambios que se dan en el sector bancario afectan directamente las operaciones comerciales y financieras del país, se consideró su alta relevancia para este estudio.

Este estudio busca dar respuesta, a través de una muestra compuesta de instituciones privadas del sector bancario venezolano, a la interrogante de su posición frente a la digitalización como variable dentro de las tendencias globales; y si consideran que el contexto particular en el cual se encuentran sumergidas los presiona y mueve hacia una innovación constante o, por otro lado, no impacta directamente en su desenvolvimiento por lo que no son una prioridad.

Considerando que el mundo del trabajo se encuentra en un constante cambio y ese cambio genera necesidades organizacionales que deben ser satisfechas. Dentro de este contexto particular y en vista de las tendencias globales que impactan el mundo, **¿Cómo se desarrolla la dimensión de digitalización como tendencia global en los subprocesos del departamento de Recursos Humanos de las instituciones privadas del sector bancario venezolano?**

Objetivos

Objetivo General.

- Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización como tendencia global en los principales subprocesos del departamento de Recursos Humanos en las instituciones privadas del sector bancario venezolano en el año 2018.

Objetivos Específicos.

- Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización en los procesos de atracción y selección de talento.
- Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización en los procesos de compensación y beneficios.
- Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización en los procesos de capacitación y desarrollo.
- Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización en los procesos de comunicaciones y cultura.

Relevancia y pertinencia de la digitalización en Recursos Humanos

La presente investigación se enfocará en estudiar las vertientes de la digitalización en los subprocesos de Recursos Humanos, ya que forma parte de la tendencia global sobre el futuro del trabajo.

Así mismo, el presente trabajo permitirá mostrar los cambios que han de tomar las organizaciones para dar respuesta a las demandas que derivan de la tendencia “digitalización” y los beneficios que ésta conlleva, además de dar una visión general sobre el posicionamiento de las organizaciones venezolanas con lo que se considera éste aspecto específico del futuro del trabajo.

La investigación es conveniente, ya que la misma le da carácter práctico a las acciones organizacionales y le da respuesta a las problemáticas que derivan de la variable de nuestro estudio, digitalización. Es relevante socialmente, ya que en el contexto venezolano no se han presentado estudios que tomen en cuenta los aspectos a desarrollar en este trabajo y tiene

implicaciones prácticas porque al tener este como guía puede ayudar a resolver a algún problema alineado con el tema que surgiera en un futuro dentro del contexto venezolano.

Se propone entonces, estudiar la digitalización de los subprocesos de Recursos Humanos como lo son: reclutamiento y selección de talento, compensación y beneficios, capacitación y desarrollo y comunicaciones y cultura, en relación a sus prácticas específicas en digitalización.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

La globalización y su impacto en el mundo laboral han hecho que las demandas para adaptarse y tener éxito en el trabajo cambien, es por esto que el estudio de las tendencias globales en el trabajo resulta cada vez más importante con el pasar de los años. Según Carlos Jiménez (2017), las tendencias globales son "cambios de largo plazo en el comportamiento y actitudes de los consumidores; los cuales presentan una evolución progresiva con alta probabilidad de ocurrencia".

De acuerdo con el observatorio de los Recursos Humanos, en el marco de transformación "nunca antes los líderes de este departamento habían experimentado tanta presión para alinearse con los directivos de las organizaciones, con el objetivo de apoyar el crecimiento y permitir que la compañía continúe siendo competitiva". Es tan imperativo tratar este tema que, de acuerdo con Bersin et al (2017) "el 88% de los participantes en la encuesta de este año creen que la construcción de la organización del futuro es un asunto importante" (p.19).

Sin embargo, resulta ser un tema complejo, ya que además de las macro demandas generales que existen derivadas de los cambios en el mercado, están las demandas internas, las cuales difieren de organización a organización dado que estas y sus líneas de acción, son intrínsecamente distintas. Dicha diversidad complejiza la forma de responder al mercado y adaptarse a los cambios; al no existir una respuesta global absolutamente correcta; en este sentido, de acuerdo con el estudio de Deloitte "Sólo el 11% de las personas encuestadas creen entender cómo construir la organización del futuro" para exitosamente dar una respuesta a los cambios (2017, p.19).

En pro de ayudar a dar respuesta a las complejidades de la construcción de la organización del futuro, las tendencias globales buscan proveer una base para darle respuesta a los cambios del mundo del trabajo y lograr instruir a las personas sobre las particularidades de las mismas. Debido a su constante cambio, las organizaciones tratan de prepararse a la par para dar respuesta a los cambios de hoy y prepararse para la organización del futuro y la nueva era

del trabajo, “donde el componente principal de creación de valor, productividad y crecimiento económico es el conocimiento” (Goffee y Jones, 2005, p. 224).

La aplicación de prácticas innovadoras derivadas de los cambios de las tendencias globales en esta área es sumamente importante, los consumidores del mercado laboral, a los que se hace referencia en la primera definición son los empleados, ya que no sólo existen las demandas externas referentes al contexto, existen las internas que aluden a los propios empleados, cuyas necesidades cambian de acuerdo a los avances tecnológicos y la sociedad, por lo que deben ser satisfechas a la par con las necesidades del mercado. De acuerdo con Mercer (2017), Recursos Humanos “encontrará necesario desarrollar la capacidad de atraer, desarrollar y conservar el mejor talento en mercados emergentes”.

Tomando en cuenta que las tendencias globales son un tema amplio, es importante considerar las distinciones que realiza Jeanne Meister (2010) en las formas como se presentan dichas tendencias: colaboración, individualización, manejo generacional y digitalización, destacando su conceptualización y relevancia.

Colaboración: cultura de equipos de trabajo

Para Jeanne Meister (2010) “En el lugar de trabajo del 2020, el trabajo se está convirtiendo en un lugar para colaborar, intercambiar ideas y comunicarse con colegas y clientes”. Además, indica que la colaboración debe ser incorporada como un pilar fundamental de la cultura organizacional “La forma en que las empresas desarrollan esta cultura de colaboración se convertirá en un factor competitivo importante para atraer y retener al mejor talento.”

Inclusive, es considerado que la colaboración se verá en las relaciones internas de los colaboradores de la organización como también con las personas externas, “En el futuro, la colaboración externa crecerá exponencialmente como requisito, incluido el trabajo con proveedores, clientes, consumidores, entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales”. (Meister, 2010)

Individualización: formación a la medida de cada colaborador

Al igual que las empresas tienen demandas internas, sus empleados individualmente también lo tienen. Para 2020 la individualización toma un papel fundamental en la gestión de las organizaciones, es por ello que “Ya no será posible "procesar" a todos los empleados de la misma manera con ofertas de empleo, trayectorias profesionales y opciones de beneficios casi idénticas” (Meister, 2010).

De acuerdo con Bersin et al (2017) “una productiva y positiva experiencia laboral del empleado ha emergido como la nueva forma de contrato entre el empleado y el empleador”. Por otra parte, el autor indica que el mercado laboral se ha redefinido buscando la forma de ver todo de una manera global, donde RRHH se encuentra reenfocando los esfuerzos creando programas, estrategias y equipos que entienden y mejoran la experiencia laboral completa.

La individualización en el trabajo se encuentra representada por los planes de desarrollo individual, que según Dan McCarthy (2012), es una herramienta que facilita el de desarrollo del colaborador, sus beneficios son:

- Un compromiso entre el empleado y el gerente sobre lo que el empleado va a hacer para crecer y lo que hará el gerente para apoyar al empleado.
- Un catalizador para el diálogo y el intercambio de ideas.
- Dejar evidencia del camino a recorrer, cuando algo se pone por escrito, es más probable que se haga.
- Proporcionan un marco sobre cómo desarrollar.

Manejo Generacional: sinergia generacional en los espacios de trabajo

El manejo generacional ha sido un tema a tratar desde que se empezó la sinergia de tres generaciones con claras diferencias en el mundo laboral. Con el paso del tiempo se van creando más brechas con la incorporación de más generaciones, ya que cada vez las personas se incorporan al mundo laboral más jóvenes y los que componen parte del mercado de mayor edad, posponen su retiro o nunca lo toman. Se estima que para el año 2020, “habrán cinco generaciones, y cada una brindará sus propios valores, creencias y diferentes perspectivas al área del trabajo” (Meister, 2010). Debido a esta mezcla generacional con distintas demandas y forma de trabajo, las organizaciones deben adaptarse y crear estrategias que le permitan

gerenciar con éxito: “las empresas necesitarán crear nuevas estrategias para lidiar con la motivación, la comunicación, el desarrollo y la participación de los miembros de cada generación” (Meister, 2010).

Estas generaciones son:

- Tradicionalistas: hasta 1945
- Baby Boomers: (1946-1964)
- Generación X: (1965-1978)
- Millennials o generación Y: entre (1979-1995)
- Generación 2020 o generación Z: A partir de 1995

Digitalización: la tecnología que transforma los procesos organizacionales

Los avances tecnológicos son los que más han afectado y generado demandas en el mundo laboral, estos se relacionan directamente con esta dimensión de las tendencias globales. Según Jeanne Meister, “el desafío para los empleadores será caminar la fina línea entre hacer fácil para los empleados crear y acceder contenidos mientras asegura asertividad y lo apropiado de este contenido en el mundo móvil en el que vivimos” (2010).

La digitalización está en constante y rápido crecimiento, cada día surgen nuevas herramientas para acortar distancias, trabajar más rápido y encontrar aún más información. Es por esto que Jeanne Meister indica que “el crecimiento en el mundo digital afectará cada parte de la vida corporativa, desde como los empleados contribuyen con nuevo conocimiento hasta cómo se comunican unos con otros en el trabajo y en casa” (2010).

La digitalización requiere que las formas de hacer las cosas en una organización cambien por completo, que los procesos se lleven a cabo de manera distinta, es por esto que representa un gran reto que afecta directamente a Recursos Humanos, como líder de los cambios y la forma de llevar todos los procesos que lo componen. Magro y Salvatella (2014) indican que el reto de la transformación digital de los negocios se convierte en el reto de la transformación digital del talento.

Esta dimensión ha tomado tanto auge que se encuentra presente en todas las investigaciones y se presenta como la demanda principal a la que se le debe dar respuesta. De

acuerdo a Fenwick (2017), el 47% de los ejecutivos de 18 organizaciones encuestadas creen que en 2020 el área digital tendrá un impacto en más de la mitad de sus ventas.

Este estudio descriptivo se enfocará en la dimensión de digitalización, específicamente, ya que los autores coinciden en que es la dimensión con un porcentaje mucho mayor de impacto y que exige una respuesta inmediata por parte de la organización para poder mantenerse óptima. Magro y Salvatella (2014) indican que existen ocho competencias digitales que una organización debe tener para el éxito profesional, las cuales son:

1. *Conocimiento digital*: capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.
2. *Gestión de la información*: capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.
3. *Comunicación digital*: capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.
4. *Trabajo en red*: capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales.
5. *Aprendizaje continuo*: capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.
6. *Visión estratégica*: capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.
7. *Liderazgo en red*: capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y entornos digitales.
8. *Orientación al cliente*: capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.

Del mismo modo, "la transformación digital no es un tema tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de los procesos" (Magro y Salvatella, 2014). Es la unión de las necesidades y bases de la organización con los cambios tecnológicos. Indican que las competencias "Individualmente nos hacen mejores profesionales. Colectivamente nos permiten enfrentar con éxito el desafío digital" (2014).

Tomando en cuenta las competencias digitales mencionadas, se mantiene la interrogante de la mayoría de los líderes de cómo llevar a cabo estos cambios. Clara Nieva (2016), da pautas

de los pasos que se consideran que todas las organizaciones deben llevar en común para enfrentar con éxito el desafío digital, tomando en cuenta que esta transformación no es un tema tecnológico y buscando dar respuesta a la interrogante. Por lo que recalca la importancia de lo siguiente:

- Crear una cultura de confianza acerca de los cambios previstos, asegurar todos los beneficios que conlleva y garantizar una guía a través de estos.
- Fomentar la educación acerca de la digitalización.
- Impulsar un proceso de comunicación con estrategias, para garantizar que toda la organización se pueda comunicar permanentemente y así impulsar el cambio.
- Eliminar lo no digital del entorno, de todos los subprocesos, de no incorporarse en toda la cultura no tendrá éxito.
- Conectar el mundo, incorporar a todas las personas que afectan a la organización en el proceso de la digitalización.

La forma de llevar a cabo la digitalización representa una inversión inicial de tiempo y de dinero y un cambio importante en la forma de llevar a cabo cada proceso, por eso es importante mantener siempre presente todos los beneficios que conlleva llevar a cabo estos cambios. De acuerdo a Inés Pich (2016), existen distintos beneficios acerca de la digitalización en el departamento de talento humano, como los siguientes:

- *Reducción de la carga administrativa del departamento:* La reducción de los papeleos excesivos que quitan una cantidad importante de tiempo, a través de programas informáticos.
- *Mejora en la evaluación del desempeño:* Evaluación de rendimiento de manera automatizada para así tener información útil y concentrada.
- *Seguimiento a tiempo real y formación continua:* Aprendizaje real y virtual que se puede realizar en cualquier momento y desde cualquier lugar, facilitando la vida de los empleados y aumentado la disposición y satisfacción.

Por su parte, Osuna y Gregori (2017), indica que “la digitalización del departamento de recursos humanos comporta beneficios, un ahorro económico para la compañía y de tiempo para el equipo”. Por otra parte, los autores enumeran los beneficios que comporta dicha digitalización del departamento:

- Gracias a la adopción de la analítica de datos, se potencia la predicción, lo que comporta una mejor composición de equipos, planes de desarrollo personalizados, un reclutamiento más afinado, prevención de fuga del talento, etc.
- Mediante herramientas de gestión digitales, se conseguirá una mejor eficiencia operativa. Ya sea por ahorro de tiempo al llevar a cabo el procedimiento, o por la calidad de procesado de dicha información.
- A través de la eficiencia una mejor y rápida respuesta al mercado cambiante. Estar preparado para los imprevistos te hace más competitivo.
- El uso del "cloud computing", aparte de conseguir una mejor coordinación entre departamentos, agiliza el acceso a la información almacenada desde cualquier lugar o dispositivo conectado.

Las 4 dimensiones mencionadas al inicio conforman la definición de tendencias globales, entre ellas hay interdependencia, ya que una afecta a la otra. La digitalización responde a las necesidades del mercado y demanda, de empleados más jóvenes del mundo laboral, el conocimiento acerca del modo de realizar las cosas, por lo que afecta directamente el manejo generacional. A su vez, las posibilidades de digitalización se ven afectadas por el manejo generacional, ya que facilitará o ralentizará la adaptación a la misma. Finalmente, impacta la colaboración y que ésta se ve facilitada a través de herramientas digitales. Esta investigación se centrará únicamente en describir en profundidad el grado de digitalización en los subprocesos de RRHH.

En vista del impacto de las tendencias globales en el mundo laboral, existen estudios acerca de dichas tendencias, con distintos enfoques y objetivos que pueden ser tomados como referente y soporte en esta investigación. Estos son Mercer Global Talent Trends Study (2017), Forbes 10 workplace trends you'll see in 2018 (2017), LinkedIn Talent Blog (2016) y Deloitte University Press (2017).

Mercer Global Talent Trends Study.

Mercer ha realizado estudios de tendencias globales de talento desde 2016, enfocados hacia el empleado, dando guías para manejar los cambios y demandas internas de la organización. De acuerdo con la propia compañía, su estudio es "un reporte de investigación de

recursos humanos, diseñado para ayudar a cada país a entender claramente las tendencias y construir estrategias que ayuden a obtener la mayor oportunidad para el éxito" (2017).

Mercer Global Talent Trends Study (2017) destaca cuatro tendencias claves sobre el Talento enmarcado en la tecnología y los avances digitales:

- *Crecimiento por diseño*: las organizaciones que buscan mantenerse competitivas están transformando sus estructuras y empleos para ser más eficientes, siendo ágiles e íntimos con sus clientes.
- *Un cambio en lo que valoramos*: haciendo referencia a una nueva forma de compensación a los colaboradores, dando prioridad al pago justo y competitivo y las oportunidades de promoción, ya que el 97% de los colaboradores desean ser reconocidos y remunerados por sus diarias contribuciones.
- *Un lugar de trabajo para mí*: las organizaciones están evolucionando para poder dar respuesta al enfoque "persona completa", incrementando sus opciones de trabajo flexible disponible para su fuerza de trabajo, apalancado por los avances de la tecnología.
- *La búsqueda de la eficiencia*: los avances digitales facilitan la recopilación y el análisis de gran cantidad de datos; ponerlo en práctica en el campo de Capital Humano permite predecir y ser más eficiente.

Forbes: 10 workplace trends you'll see in 2018

La empresa Forbes (2017), ha realizado estudios de las tendencias globales en el mundo del trabajo desde el 2013 hasta la actualidad, el objetivo lo define Forbes para "Ayudar a preparar las organizaciones para el futuro mediante la recolección, dirección y reporte de las tendencias que impactarán" (2017).

LinkedIn Talent Blog

LinkedIn posee un estudio anual más específico "Tendencias Globales de Reclutamiento" en referencia al sub-proceso del Talento Humano. María Ignatova (2016) en el LinkedIn Talent blog indica que "el reporte está basado en una encuesta de aproximadamente 4000 líderes corporativos de adquisición de talento de 35 países y te dará un vistazo en cómo líderes de

reclutamiento perciben la importancia de sus equipos, las prioridades que ellos siguen al igual que, cómo usan su presupuesto y en lo que les gustaría invertir".

Deloitte University Press. Reescribiendo las reglas para la era de digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017.

Deloitte (2017) ha realizado estudios de tendencias globales para el Capital Humano desde 2013, dándole importancia desde el inicio a los cambios en el mundo del trabajo, esta organización considera que los cambios y las brechas entre tecnología, individuos, empresas y políticas públicas están creando una oportunidad única para que los departamentos de RRHH ayuden a los líderes y organizaciones a adaptarse a la tecnología, y por otra parte, a ayudar a las personas a adaptarse a los nuevos modelos de trabajo y carreras. En su último estudio del año 2017, la organización expone 10 tendencias:

1. *La Organización del Futuro ahora: rapidez, agilidad y adaptabilidad, construcción del futuro y responsabilidad*: Bersin, McDowell, Rahnema y Van Durme (2017) afirman que construir la organización del futuro es el mayor reto, este implica concretar acciones para activamente adaptarse y adoptar ecosistemas organizacionales y redes.

   Las compañías de alto desempeño operan como redes empoderadas, coordinadas a través de la cultura, sistemas de información y movilidad de talento. Operar como una red y ecosistema implica reemplazar las jerarquías tradicionales de la organización, lo cual lleva a pasar del cuestionamiento de ¿para quién trabajo? a ¿con quién trabajo?

   A medida que las organizaciones se hacen más digitales, se hace más imperativo su rediseño, buscando uno que les permita moverse y adaptarse más rápidamente, facilitando el aprendizaje y aprovechando las nuevas dinámicas de demanda de carrera que tienen las personas.

   Este rediseño es difícil y amerita un proceso continuo y dinámico, pero para las compañías que asumen el reto, las ganancias son visibles en términos de desempeño financiero, productividad, "engagement" y otros beneficios.
2. *Aprendizaje y Carreras en tiempo real, todo el tiempo*: Pelster, Johnson, Stempel y Van der Vyver (2017) indican que el concepto de "carrera" está

siendo replanteado, movilizando las compañías a ofrecer experiencias de aprendizaje y desarrollo continuo, que permita que los empleados adquieran habilidades de manera rápida, fácil y en sus propios términos. Para esto, los sistemas de gestión tradicional están siendo complementados con nuevas tecnologías para facilitar o mejorar el contenido, envío o distribución y uso móvil de las herramientas de aprendizaje.

Recursos Humanos tiene como responsabilidad ayudar a los empleados a adoptar este nuevo concepto de carrera, dejando atrás la idea de una carrera estática.Esta ayuda consiste en parte en permitir que los mismos empleados busquen que su desarrollo sea continuo y sus carreras sean dinámicas, haciendo que la posibilidad de aprender y desarrollarse sea uno de los principales componentes de la marca empleadora.

Específicamente, en cuanto a las carreras, los empleados se encuentran ante la expectativa de una vida de carrera que dure entre 60 y 70 años y esperan que sus líderes los ayuden a reinventarse constantemente mediante movimientos de rol a rol. Para esto, las organizaciones están adoptando modelos abiertos y flexibles de carrera que ofrecen asignaciones, proyectos y experiencias que permiten el desarrollo profesional de manera dinámica.

3. *Adquisición de Talentos: la entrada del reclutador cognitivo*: Stephan, Brown y Erickson (2017) indican que la adquisición de talento es el tercer mayor reto para las organizaciones, el cual afrontan por medio del uso de redes sociales, “analytics”, herramientas cognitivas para encontrar y atraer personas y determinar quién de estas tendrá una mayor concordancia con el trabajo, equipo y compañía.
4. *La experiencia del empleado: cultura, “engagement” y más allá*: Bersin, Flynn, Mazor y Melian (2017) recomiendan un mayor empeño en enfocarse en las personas, desde su primer contacto, hasta su retiro. Para esto, es necesario replantearse un rediseño del lugar de trabajo y enfocarse tanto en el bienestar, como en sistemas de productividad.

   En el mundo digital los empleados (especialmente los millennials) esperan tener una experiencia de trabajo que les parezca interesante disfruten y pueda

comprometer, además de hacerles sentir productivos. Para cumplir con esta expectativa, es necesario enfocarse en más que solo el "engagement" y la cultura, sino en toda la experiencia del empleado. Esto implica implementar nuevas prácticas de gestión de RRHH por medio del uso de "design thinking" y mapas de viaje del empleado ("employee journey maps").

5. *Gestión del desempeño: jugando una mano ganadora*: Sloan, Agarwal, Sherman y Pastakia (2017) reflejan que, en los últimos 5 años, se han realizado nuevos acercamientos a la gestión de desempeño que enfatizan en un continuo "feedback", coaching y cada vez menos en la evaluación en sí.

   Las compañías de más alto desempeño están reevaluando cada aspecto en sus programas, desde como establecen los objetivos, como lo evalúan y la manera en que se dan los incentivos y reforzamientos.

   El modelo tradicional de esta gestión fue diseñado en 1970; en este se realizaba una evaluación o apreciación al final del año. Este diseño ha perdido vigencia ya que pierde de vista todo lo que ha pasado durante el período de 12 meses y no logrando motivar a los trabajadores, ya que estos desean un "feedback" más regular, tal y como se han acostumbrado a tenerlo a partir de las redes sociales de manera instantánea.

   Actualmente, existen nuevas prácticas y herramientas que facilitan las discusiones con los empleados acerca de sus capacidades y habilidades. Estas mismas prácticas permiten tomar decisiones importantes como a quien promover, cuánto aumentar y qué cambios de rol hacer de una manera más rápida y continua, removiendo sesgos de la educación.

6. *Disrupción del liderazgo: sobrepasando los límites*: así como indica Abbatiello, Knight, Philpot y Roy (2017), la transición a una organización digital crea nuevas brechas en temas de liderazgo, por lo cual las organizaciones necesitan de nuevos líderes que sean agiles y diversos, así como nuevos modelos de liderazgo que sean el principal propulsor del cambio a las formas digitales de gestión del negocio, siendo exitosos en los cambios continuos que enfrenta la compañía.

Empresas como Google y Mastercard ven al liderazgo como un esfuerzo de equipo, buscando reclutar líderes que puedan trabajar en conjunto, complementándose mutuamente y funcionar como un equipo.
Este nuevo tipo de líder debe entender cómo formar y dirigir equipos, manteniendo conectadas y comprometidas a las personas dentro de una cultura que promueva la innovación, el aprendizaje y la mejora continua. Además de esto, deben contar con habilidades interdisciplinarias para entender cómo operan las distintas funciones del negocio, industrias y tecnologías y cómo todas estas se pueden alinear para conseguir soluciones innovadoras. También se señala la toma de riesgos como una de las capacidades más importantes de un líder dentro de una cultura de alto desempeño.

7. *RRHH Digital: plataformas, personas y trabajo*: Volini, Occean, Stephan y Walsh (2017) indican que a medida que la empresa se hace más digital, el departamento de RRHH tiene la responsabilidad de liderar en los avances e integración digital dentro de la organización. Esto implica digitalizar plataformas, desarrollar lugares de trabajo digital y adquirir una fuerza de trabajo digital que permita cambiar como las personas trabajan y la forma en la que interactúan entre si dentro del trabajo.

   Para lograr esto, es necesario que los profesionales de RRHH adquieran nuevas destrezas, como “analytics”, manejo de prácticas digitales, enfocado en las personas, el trabajo y las plataformas.

   Entre los años 1960 y 1970 el enfoque de RRHH estaba en las operaciones del personal, las transacciones y en mantener un buen sistema de registro del empleado. Esto evolucionó en los años 80 a tener un enfoque de servicio a la organización, manejando prácticas de talento y dando servicio a las necesidades individuales de cada empleado. Entre los años 1990 y el principio de los años 2000, RRHH paso por un nuevo re-diseño que buscaba integrar la forma de gestionar el talento, implementando nuevos sistemas de reclutamiento, desarrollo, desempeño y compensación.

   Hoy en día, RRHH debe estar enfocado en construir la organización del futuro, iniciando por contratar trabajadores con destrezas digitales, que estén cómodos

haciendo las cosas por su cuenta y compartiendo información de manera transparente. En segundo lugar, es responsabilidad de RRHH el diseño de una experiencia productiva y significativa de empoderamiento que comprometa e integre el mundo digital, no perdiendo el enfoque de buscar obtener los mejores resultados.

El rediseño de estas prácticas de gestión de talento amerita un enfoque en las redes de equipo, implementando "analytics" y destacando la importancia de la diversidad, cultura, aprendizaje y carrera.

Para esto, RRHH debe estudiar las necesidades de los empleados en todos sus segmentos (colaboradores, gerentes, ejecutivos, etc.), reemplazando procesos complejos con prácticas locales con plataformas integradas, ofreciendo mapas de viaje ("employee journey maps") y usando nuevas tecnologías como aplicaciones e inteligencia artificial.

Estas nuevas aplicaciones permiten tener métricas en tiempo real de engagement, reclutamiento, rotación y otras métricas, lo cual permite ofrecer información para la rápida toma de decisiones.

Volini et al (2017) identifica 8 aspectos que las organizaciones deben tomar en cuenta:

- *Redefine tu misión*: el departamento de Recursos Humanos debe definir su tarea dejando claro que es el encargado de ayudar a gestionar a los colaboradores para transformarse y adaptarse a los cambios en materia digital.
- *Mejora la tecnología central*: se debe implantar una infraestructura tecnológica sólida reemplazando los sistemas para pasar a una integración basada en la nube. Los sistemas de aprendizaje, reclutamiento y gestión de desempeño deben ser actualizados a unos que sean fáciles de usar para los colabores.
- *Desarrolla una estrategia de tecnología de RRHH para varios años*: es de gran importancia contar con una estrategia a futuro que cuente con aspectos digitales como la nube, aplicaciones, analíticos y herramientas de inteligencia artificial, gestión de casos y otras soluciones.

- *Construye un equipo de RRHH digital*: se debe contar con un equipo que explore nuevas soluciones de proveedores y a la construcción de otras, a considerar soluciones de inteligencia artificial para mejorar la prestación de servicios de RRHH.
- *Organiza RRHH en redes de expertos con fuertes business partners*: el modelo de estructura organizacional de RRHH debe enfocar sus esfuerzos en la experiencia del colaborador, analíticos, cultura y aprendizaje. RRHH debe asegurar la comunicación de los equipos para lograr alto desempeño que lleve a mejores prácticas y saber lo que hacen otros equipos.
- *Convierte a la innovación en una estrategia principal dentro de RRHH*: se debe impulsar a reinventar e innovar, investigando nuevas formas de reclutamiento, incluyendo el uso de datos que permitan encontrar personas que sean similares a los colaboradores con mejor rendimiento de la organización.
- *Haz una rotación de las personas jóvenes dentro de la función de RRHH*: se debe realizar una rotación de colaboradores hacia dentro y fuera de RRHH, utilizando equipos de innovación para asesorar a los líderes de mayor edad y contratar nuevos especialistas para proveer a la organización de habilidades analíticas a la función de RRHH.
- *Puntos de referencia*: es importante que se visiten otras organizaciones para observar y tomar en cuenta sus prácticas de digitalización. Los equipos de RH pueden realizar distintas actividades como: traer conferencistas externos, unirse a programas de investigación y buscar continuamente formas de innovar.

8. *Analíticos de personas: Recalculando la Ruta*: Collins, Fineman y Tsuchida (2017) hacen referencia a que los analíticos de personas, deben apoyar en todo, desde operaciones y gestión (para entender los componentes del desempeño), hasta adquisición de talento y desempeño financiero, sin embargo, llevar a cabo y capitalizar esto, continúa siendo un reto.

   Los analíticos de personas como disciplina, empezó como un grupo pequeño de

personas que analizaron temas de “engagement” y retención, con un enfoque en encontrar información interesante; hoy en día funcionan como un grupo que utiliza la tecnología para realizar análisis en tiempo real que permitan comprender más a fondo distintos temas, pudiendo llegar a propuestas de acciones a implementar. Son una parte esencial de la función del negocio, enfocada en usar datos para entender cada parte de las operaciones y haciendo análisis de tiempo real acerca de la forma en la que trabajamos, ofreciendo además posibles acciones de intervención.

Actualmente, las compañías están realizando grandes inversiones en programas que permitan usar datos para todos los aspectos de planificación de fuerza laboral, gestión de talento y mejoras operativas.

Se encontró que, el 71% de las compañías de alto desempeño, consideran el uso de analíticos de personas como una prioridad y lo usan principalmente para el reclutamiento, seguido de la medición de desempeño, compensación, planificación de fuerza laboral y retención.

Se espera que continúe el crecimiento del uso de “analytics”, especialmente por medio del análisis de interacciones.

9. *Diversidad e inclusión: la brecha real*: Bourke, Sherman, van Berkel y Wong (2017) señalan que la justicia, igualdad e inclusión se han convertido en un tema de importancia para los líderes en todo el mundo debido a que impactan en la marca, propósito y desempeño de la organización, favoreciendo la innovación, creatividad, inclusión entre equipos y compromiso de los trabajadores.

   Ya no es solo un tema de discusión social, los trabajadores están demandando transparencia y respeto como algo esencial para contactarse, ser escuchados y trabajar en equipo; las compañías que no logren ofrecer esto, se verán propensas a perder su talento, especialmente los que sean millennials.

10. *El futuro del trabajo: la fuerza laboral aumentada*: Schwartz, Collins, Stockton, Wagner y Walsh (2017) indican que las compañías ya no pueden considerar a sus trabajadores como un elemento más en sus indicadores de la compañía, deben incluir “freelancers” y grupos interdisciplinarios en los proyectos. Además de esto, la fuerza laboral se ve aumentada con máquinas y software, lo

cual resulta en la necesidad de rediseñar casi cada trabajo, así como la formación de una nueva forma de concebir la planificación de la fuerza laboral y la naturaleza del trabajo.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

El marco de esta investigación se ubica dentro de la banca privada venezolana, tomando como premisa que el sector bancario ha llevado a cabo cambios progresivos y constantes a lo largo de la historia y que la necesidad de innovar siempre ha sido apremiante, ya que el fin de estos cambios ha sido optimizar, agilizar y adaptar, a la era digital, los servicios que se le ofrecen a los clientes, pasando de canales tradicionales como las oficinas bancarias a los canales digitales como lo son la banca en línea, banca móvil, entre otros. Esta iniciativa hace que la digitalización sea un tema prioritario de las instituciones bancarias, recobrando la importancia del liderazgo organizacional para promover este cambio.

BBVA, en su portal web, indica que la tecnología es parte importante del proceso de cambio al acceso de nuevas herramientas digitales, pero lo más relevante son los equipos humanos que están detrás de esta evolución que muchos denominan la Cuarta Revolución Industrial. La persona es el factor clave. "Es necesario un profundo cambio cultural para que una organización logre llevar a cabo una exitosa transfiguración del código análogo al universo digital" (BBVA Noticias, 2018).

La digitalización del sector bancario en Venezuela representa un reto a la hora de innovar y buscar llevar a cabo los procesos de cambio que evolucionan los servicios al cliente, la razón del hecho es que este sector se encuentra regulado por diversas instituciones y leyes que representan un reto para la constante innovación.

Organismos regulatorios de la actividad bancaria en Venezuela

En primera instancia se encuentra la Ley de Instituciones del Sector Bancario que bajo el decreto presidencial establece que:

> Consiste en garantizar el funcionamiento de un sector bancario sólido, transparente, confiable y sustentable, que contribuya al desarrollo económico-social nacional, que proteja el derecho de la población venezolana a disfrutar de los servicios bancarios y que establezca los

> canales de participación ciudadana, en el marco de la cooperación de las instituciones bancarias y en observancia a los procesos de transformación socioeconómicos que promueve la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°6.154 Extraordianario, 2014, p.81)

Dentro de los entes reguladores se encuentra el Banco Central de Venezuela quien, según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) tiene como objetivo lograr la estabilidad de los precios y preservar el valor de la moneda, contribuyendo así al desarrollo económico de la nación, siendo un ente del Estado, con rango constitucional y autónomo, que se encarga de la formulación y ejercicio de las políticas asociadas a su competencia. Además, ejerce funciones gestoras de interés público en coordinación con la política económica general y es regida por los principios de la Administración Pública.

Otro ente institucional es el Consejo Bancario Nacional (CBN) el cual, según su portal publicado en el año 2015, es una organización que busca evaluar las condiciones bancarias y económicas del país, darle respuesta a las consultas de los entes reguladores así como estudiar las mejores prácticas bancarias, para esto "reúne un representante de cada uno de los bancos e instituciones financieras regidas por la actual Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, con excepción del Banco Central de Venezuela" (Consejo Bancario Nacional, 2015). El portal indica que la organización está compuesta por una Junta Directiva, constituida por un presidente, dos vicepresidentes, cuatro vocales y una Asamblea que debe reunirse una vez por mes.

El ente encargado de regular la actividad bancaria es la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN), quien formalmente es, según el artículo 6 de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°6.154 (2014) el ente de regulación del sector bancario bajo la vigilancia y coordinación del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional.

Esta organización es autónoma con personalidad jurídica, patrimonio propio y es independiente de los bienes de la República, rigiéndose por la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y la Ley de las Instituciones del Sector Bancario. Es la encargada de autorizar, supervisar, inspeccionar, controlar y regular la actividad de las instituciones del sector.

La SUDEBAN categoriza a todas las instituciones que forman parte del sector como: Banca Universal, Banca Comercial, Banca con Leyes Especiales, Banca Microfinanciera e Institutos Municipales de Crédito. En esta investigación se trabajó con las 19 instituciones que forman parte de la "Banca Universal" y las 2 organizaciones que componen la "Banca Microfinanciera". Dado que el objetivo comercial de ambos tipos de instituciones financieras es distinto, se consideró pertinente realizar un análisis independiente para comparar sus niveles de digitalización en Recursos Humanos.

Finalmente, dentro de los entes estadales existe el Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios (FOGADE), que según el artículo 103 de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°6.154 (2014) es un instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República.

Su misión consiste en garantizar los depósitos en las instituciones del sector bancario mediante la ejecución de acciones orientadas a dar respuesta efectiva y oportuna a los depositantes. También hacen referencia al ejercicio la función de liquidador de instituciones que así lo requieran y las personalidades jurídicas vinculadas.

Asociación Bancaria Venezolana

Las instituciones reguladas por los órganos mencionados que componen el Sistema Bancario Nacional, conviven con la Asociación Bancaria de Venezuela (2010), cuyo objetivo, ha sido la defensa de intereses de los miembros de la comunidad bancaria nacional, contribuyendo al desarrollo del sector para llevar a los clientes las herramientas tecnológicas más recientes, atención de calidad y variedad de productos y servicios. La ABV procura el mejoramiento y coordinación de las prácticas bancarias, promover el desarrollo de la nación con el impulso de las inversiones y representando a sus asociados ante los organismos internacionales acordes con su naturaleza, estrechando las relaciones entre la banca venezolana y la banca internacional.

En su portal web, la Asociación Bancaria de Venezuela indica los diferentes Comités Técnicos donde participan las distintas instituciones, con la finalidad de "realizar estudios, recabar datos y asesorar a la Junta Directiva en las materias que sean sometidas a su consideración" (Asociación Bancaria Venezolana, 2010). Estos comités son de Administración

Integral de Riesgo, Asuntos Hipotecarios, Atención al Cliente, Auditores Bancarios, Automatización Bancaria, Controles Bancarios, Ejecutivo Swift, Fideicomiso, Finanzas Públicas, Gerencia Legal, Microfinanzas, Oficiales de Cumplimiento, Operaciones Internacionales (Control de Cambio), Operaciones Nacionales y Compensación, Prevención de Riesgo Electrónico, Productos Servicios y Canales, Manufacturas, Desarrollo de la Gestión Humana, Seguridad Bancaria, Servicios Agropecuarios, Tesorería, Tributario y Turismo.

El acceso a los participantes de la investigación se llevó a cabo a través del Comité de Desarrollo de la Gestión Humana, el cual sirve "a los vicepresidentes del área para la revisión de aspectos relevantes en la gestión de recursos humanos, a fin de integrar enfoques y alcanzar altos niveles de sinergia" (Asociación Bancaria de Venezuela, 2010). El comité cuenta con presidencia por parte de Banesco, vicepresidencia de Banco Mercantil y secretaría por 100%Banco.

Instituciones privadas del sector bancario venezolano

El sector bancario venezolano se encuentra conformado por 21 instituciones financieras privadas, estas organizaciones, como indica SUDEBAN (2018), tienen en promedio 40 años de actividad comercial en el país, siendo Citibank el más antiguo con 101 años de operación y el más joven, el Banco Internacional de Desarrollo (BID) con 10 años en el mercado. Sobre sus plantillas, Banesco es el principal empleador con 5.340 colaboradores, seguido de Mercantil con 4.683, BOD con 3.930 y BBVA Provincial con 3.721, por otro lado, Citibank cuenta con 210 colaboradores, Mi Banco con 123 y Banco Internacional de Desarrollo (BID) con 15.

Tabla 1. Plantilla de las instituciones privadas del sector bancario

BANCOS	Plantilla	BANCOS	Plantilla	BANCOS	Plantilla
Banesco	5.340	Fondo Común	1.543	100% Banco	672
Mercantil	4.683	Venezolano De Crédito	1.541	Del Sur	593
Occidental De Descuento	3.930	Caroní	1.282	Bancrecer	486
Provincial	3.721	Sofitasa	1.280	Bancamiga	354
Nacional De Crédito	2.651	Banco Activo	954	Citibank	210
Bancaribe	2.195	Banplus	850	Mi Banco	123
Exterior	1.604	Plaza	835	BID	15

En el mismo orden, Banesco es la empresa con el mayor número de agencias en el país con 341 oficinas, seguido de BBVA Provincial con 324, BOD con 298 y Mercantil con 240, por el otro extremo se encuentra Bancamiga que cuenta con 21 oficinas, Mi Banco con 8, Citibank con 4 y Banco Internacional de Desarrollo con 1.

Tabla 2. Número de oficinas y años de operación de las instituciones privadas del sector bancario

BANCOS	Oficinas	Años Operación	BANCOS	Oficinas	Años Operación	BANCOS	Oficinas	Años Operación
Banesco	341	26	Fondo Común	114	55	100% Banco	43	12
Mercantil	240	93	Venezolano De Crédito	96	93	Del Sur	62	40
Occidental De Descuento	298	61	Caroní	114	37	Bancrecer	44	12
Provincial	324	66	Sofitasa	72	28	Bancamiga	21	11
Nacional De Crédito	165	15	Banco Activo	53	11	Citibank	4	101
Bancaribe	104	64	Banplus	50	11	Mi Banco	8	12
Exterior	104	62	Plaza	37	29	BID	1	10

Proceso de Reconversión Monetaria: un reto para las instituciones financieras

El pasado 22 de marzo de 2018 en Cadena Nacional, se anunció la nueva Reconversión Monetaria 2018, la cual contempla que, a partir del 20 de agosto de 2018, se re expresará la unidad del sistema monetario en el equivalente a Bs. 100.000 actuales, mediante la denominación de “Bolívares Soberanos”.

Este lineamiento incluye, según la Gaceta Oficial Ordinaria N° 41.446 (2018), la desmonetización de los billetes y monedas emitidos antes de la reconversión y la implantación de un nuevo cono monetario. La Reconversión Monetaria reviste unas características para su ejecución que requiere de una estructura que soporte estos requisitos, características que están dadas por:

- Alto impacto en muchos de los procesos y proyectos de las empresas que ofrecen productos financieros.
- Demandan grandes cantidades de recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- Tienen tiempos de entrega de resultados impostergables, dado su carácter regulatorio.
- Requieren de una gran alineación de procesos y resultados de los equipos de trabajo.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo aborda el conjunto de aspectos fundamentales que se emplean para darle respuesta a la interrogante de la investigación sobre el desarrollo de las prácticas digitales en los subprocesos de RRHH en las instituciones privadas del sector bancario venezolano. Estos aspectos son el tipo de estudio y diseño de la investigación, la población, muestra y unidad de análisis, el instrumento de recolección, el análisis de los datos recolectados y los aspectos asociados a la validez y confianza del instrumento.

Tipo de Estudio y Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue descriptivo ya que su objetivo buscó caracterizar el estado de la digitalización en la gestión de Recursos Humanos hoy en día, dado que, "busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier persona que se someta a un análisis" (Danhke citado por Hernández et al, 2006 p.102).

La información fue recolectada mediante el suministro de una encuesta digital a los participantes. El procesamiento de los datos se adecuó a la metodología cuantitativa, que según Hernández et al (2014) tiene como premisa la medición, representando la información mediante números y analizando los números mediante las herramientas estadística, los datos recogidos fueron utilizados con una finalidad puramente descriptiva.

La investigación es no experimental ya que estos son "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006 p.208), se buscó realizar la descripción del estado actual de esas organizaciones sin introducir estímulo alguno que afecte la dinámica de las organizaciones.

El mismo estudio es de carácter transversal ya que, según Hernández et al (2006), los estudios que poseen este carácter son los que recolectan datos en un solo momento. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e intercalación en un momento dado. Finalmente,

es importante mencionar que esta investigación se realizó sólo durante el período del 2018, tomando en cuenta que el mercado es cambiante, la información perdurará cierto tiempo ya que ésta se recolectó una sola vez en cada organización.

Población y muestra

La población de esta investigación estuvo compuesta por las empresas financieras del sector bancario de Venezuela en el año 2018. La composición de la muestra fueron las empresas privadas de dicho sector y la unidad de análisis estuvo determinada por cada representante de los distintos departamentos de RRHH que operan en estas empresas, tomando un representante del área de RRHH por cada banco.

El sector público de la banca venezolana no fue considerado para la investigación ya que, a pesar de formar parte del Comité de Desarrollo de la Gestión Humana de la Asociación Bancaria de Venezuela, se dificultó el contacto con estas empresas. El tipo de muestra fue aleatorio, atendiendo a las necesidades de accesibilidad a las organizaciones y compuesto de 14 instituciones bancarias que respondieron al instrumento suministrado.

Actualmente en Venezuela, 34.862 personas se encuentran trabajando en las instituciones privadas del sector bancario venezolano. En la investigación contamos con la participación de 14 empresas, representando 29.074 trabajadores, es decir, el 83,40% de todas las personas que se encuentran trabajando en este sector. Del mismo modo, la red comercial de agencias en el territorio nacional, cuenta con 2.295 oficinas, y, tomando en cuenta las empresas que participaron en el estudio, estas representan 1.916 oficinas, siendo el 85,42% de la red.

Por otra parte, la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario publica los resultados de la actividad financiera, desde el Estado de Resultados que refleja los “resultados de publicación por banco con totales por estrato de pertenencia” (SUDEBAN, 2018) y del Balance de Publicación que exponen las estadísticas de “los principales rubros del activo, pasivo, patrimonio, estado de resultados, número de oficinas y empleados” (SUDEBAN, 2018).

A partir de estos datos, se puede calcular el indicador de eficiencia, éste refleja la proporción de gastos entre el beneficio generado a partir de los ingresos operativos y los servicios que ofrece la empresa. Mientras menor sea el resultado, mayor es la eficiencia de los gastos con respecto al ingreso generado, por lo que la empresa podría afrontar con mayor

facilidad la inversión asociada al proceso de digitalización, siendo esto un aspecto que se podría evaluar en otro estudio.

En la investigación contamos con respuestas de organizaciones que se encuentran en los valores extremos y en la mediana, principalmente. En la siguiente tabla, se encuentra resaltado en color gris, las instituciones que participaron en el estudio y en color blanco el resto de las instituciones.

Tabla 3. Indicador de eficiencia

BANCOS	EFICIENCIA	BANCOS	EFICIENCIA	BANCOS	EFICIENCIA
Bancrecer	4,20%	Venezolano De Crédito	33,61%	Sofitasa	42,53%
Banco Activo	17,74%	Provincial	33,76%	Banplus	42,57%
Del Sur	18,14%	Bancaribe	33,77%	Mercantil	45,53%
Plaza	20,51%	Nacional De Crédito	34,84%	Exterior	46,20%
Occidental De Descuento	20,84%	Caroní	34,89%	Bancamiga	52,46%
Fondo Común	20,86%	Mi Banco	38,02%	Citibank	133,37%
Banesco	21,79%	100% Banco	42,21%		

Los datos reflejados son de utilidad para demostrar la representatividad de la muestra, desde, sus características generales como número de empleados, número de oficinas y años de operación como un indicador financiero asociados a la actividad de la empresa. Las respuestas de las instituciones restantes contempladas en la muestra se perdieron por mortalidad experimental, dado que no se logró el contacto, acceso o la misma institución se negó a participar en la investigación por imposibilidad de capacidad de respuesta, como consecuencia de una limitación durante la investigación asociada al proceso de la reconversión monetaria, lo que obligó a las instituciones bancarias a ejecutar un proyecto regulatorio en un lapso cercano a 9 semanas, saturando tanto las áreas operativas como las de soporte.

Definición conceptual: subprocesos de RRHH y herramientas digitales

La investigación tiene como finalidad describir el grado de digitalización en los subprocesos de reclutamiento y selección, compensación y beneficios, capacitación y desarrollo de talento y comunicación y cultura organizacional, a través del análisis de las herramientas digitales que cada uno de estos subprocesos contempla.

Reclutamiento y selección

El proceso de reclutar se trata de "atraer individuos constantemente en números suficientes y con las cualificaciones apropiadas para aplicar a un puesto de trabajo en una organización" (Gusdof, Schaefer y Woolever, 2008). Por su parte, el autor señala que el proceso de selección se caracteriza por escoger entre grupo de postulados el individuo que mejor se adapta a una posición particular en una organización. La gestión de este subproceso se puede llevar a cabo con herramientas digitales tales como:

- Portales propios del proceso de reclutamiento como LinkedIn y Bumeran
- Herramientas para realizar el proceso de "headhunting"
- Herramienta con inteligencia artificial para el procesamiento y categorización de perfiles
- Herramienta para el procesamiento de pruebas psicológicas
- Herramienta para administración y evaluación en línea de pruebas psicológicas.

Compensación y beneficios

El subproceso de compensación y beneficios se encarga del sistema remunerativo y de beneficios de la organización, buscando "la determinación objetiva del salario base, de los incentivos, de los planes y beneficios, de las jubilaciones, de promociones justas". (Urquijo y Bonilla, 2018, p.15). La gestión de este subproceso se encuentra enmarcado en el uso de herramientas digitales como:

- Herramienta para gestionar indicadores de remuneraciones
- Herramienta para la gestión de beneficios económicos
- Herramienta de autogestión de beneficios
- Herramienta para la gestión de indicadores de costo labor
- Herramientas para la autogestión de beneficios flexibles

Capacitación y desarrollo de talentos

Dentro del subproceso de capacitación y desarrollo, Edwin Flippo (2007) hace referencia a la capacitación como el acto de incrementar el conocimiento y habilidades de un trabajador por hacer un trabajo particular. El autor, por su parte, señala que el desarrollo se orienta a potenciar

competencias y habilidades de los colaboradores en un sentido más amplio a la tarea, pudiéndose reflejar ambas en las siguientes herramientas digitales:

- Herramienta de capacitación en línea.
- Herramienta de planificación de desarrollo y desempeño
- Herramienta para darle seguimiento a los objetivos.
- Herramienta digital para diagnosticar y desarrollar competencias virtualmente
- Herramienta para hacer cierre y reconocimiento de los programas de capacitación.

Comunicaciones y cultura organizacional

El subproceso de comunicaciones y cultura organizacional referencia las formas de comunicar de la organización y la vinculación con la cultura de la misma. O'Donnell y Boyle (2008) resaltan que la cultura organizacional otorga a las organizaciones su identidad y determina a través de rituales, creencias, valores, normas y significados la forma en que realizan sus procesos. Este subproceso dispone de herramientas digitales como:

- Uso de las redes sociales para gestionar las comunicaciones
- Herramientas de comunicación digital dentro de la empresa
- Herramienta para medir y procesar indicadores de cultura, clima y "engagement"
- Herramientas para mejorar la experiencia de los empleados.

Definición operacional: categorías de digitalización de los subprocesos de RRHH

Sobre los subprocesos mencionados anteriormente, se evaluaron sus herramientas digitales en cuatro categorías (presencia, uso, importancia y proyección), permitiendo la identificación de brechas entre la actividad de dichas herramientas y de los subprocesos en general.

- Presencia: busca describir si las organizaciones cuentan o no con herramientas digitales de gestión en sus subprocesos.
- Uso: busca describir el grado de utilización de las herramientas digitales de gestión desde "muy poco", "poco", "alguna vez", "siempre" y "no aplica".

- Importancia: hace referencia a la importancia asignada por los responsables de Recursos Humanos de las herramientas digitales, teniendo “muy poca importancia”, “poca importancia”, “alguna importancia” y “mucha importancia”.
- Proyección: hace referencia a la tendencia que las organizaciones planean sobre sus procesos y herramientas digitales, teniendo “incorporar” herramientas, “mejorar” las ya existentes, “mantener” su uso y “ninguna de las anteriores”.

Instrumento de recolección de los datos

La información a recolectar durante el inicio de la investigación fue tomada a través de un cuestionario digital, con preguntas cerradas que permitieron el procesamiento de los datos y preguntas abiertas al final de cada sección a modo de otorgar la opción de explicar con mayor detalle el proceso en alguna organización en particular.

El instrumento de recolección se divide en 5 secciones que permiten recoger información sobre las actividades y procesos digitales en las empresas que participaron en el estudio. El primer apartado del instrumento indaga sobre la institución: la empresa que responde, que cargo posee el individuo y a quién le reporta.

Seguidamente, se recoge información sobre las herramientas digitales en los subprocesos de reclutamiento y selección, compensación y beneficios, capacitación y desarrollo y comunicaciones y cultura. Éstas fueron evaluadas en las cuatro categorías de la digitalización (presencia, uso, importancia y proyección), que, como se mencionó anteriormente, permitió identificar brechas entre la actividad de dichas herramientas y de los subprocesos.

Estas secciones analizan y evalúan el grado de desarrollo de las herramientas digitales en los subprocesos de Recursos Humanos de manera transversal, es decir, se evalúa si un subproceso de una organización cuenta o no con una herramienta, de contar con ella, en qué medida la usa, la importancia que le otorgan a esta herramienta y que proyección planifican con la misma.

Análisis de los datos

La data recolectada fue procesada mediante herramientas informáticas (Microsoft Office – Excel y Statistics Package for Social Science SPSS), buscando estadísticos descriptivos como

media y correlación que permitieron dar sentido a la información recogida, al igual que un análisis detallado de la información suministrada por medio de las preguntas abiertas que permitieron realizar un análisis más profundo y dieron paso a las conclusiones.

En el análisis de los datos se otorgó un rango del 1 al 4, a efectos de poder procesar la información recolectada. En la categoría de Presencia se asignó la valoración 1 al hecho de no contar con una herramienta y 4 por contar con ella, en esta categoría se usan los extremos, dada la dicotomía de la respuesta.

En la categoría de Uso, la valoración 1 corresponde a la respuesta “Muy poco”, 2 a “Poco”, 3 a “Alguna vez”, 4 a “Siempre”. Para el caso de “No aplica”, se asignó la valoración 0 ya que el hecho de no contar con una herramienta se ve reflejado en la valoración de la anterior categoría.

En la categoría Importancia, se otorga la valoración 1 a “Muy poca importancia”, 2 a “Poca importancia”, 3 a “Alguna importancia” y 4 a “Mucha importancia”. En la categoría de Proyección, se otorga la valoración 4 a “Incorporar” dado a la inversión y adaptación asociada de incorporar las herramientas, 3 a “Mejorar” ya que la herramienta existe en la gestión y únicamente el esfuerzo es por potenciar su uso, 2 a “Mantener” existe la intención de seguir usándola en su estado actual y 1 a “Ninguna de las anteriores” ya refleja que las organizaciones no se encuentran interesados en contar con herramientas digitales por el momento.

A partir de estas valoraciones, se procesaron los datos calculando la media de los resultados por ítem y calculando la proporción en base al rango 1-4, obteniendo resultados que permiten identificar el grado de desarrollo de la herramienta. Así mismo, estos datos permiten agrupar los resultados por categoría (presencia, uso, importancia y proyección), subproceso y realizar la distinción entre “Banco Universal” y “Banco Microfinanciera” evidenciando la distinción de la dinámica de los respectivos modelos de negocio y el nivel global de digitalización en las instituciones privadas del sector bancario venezolano. Finalmente, se calcularon las correlaciones entre las categorías de digitalización mediante SPSS, evidenciando la relación lineal entre éstas y en qué medida está vinculada una de otra.

Validez y confiabilidad

Para Hernández et al (1998) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.243). Busca darle respuesta a la pregunta de con qué fidelidad el instrumento mide el universo de aspectos acerca de la digitalización dentro de los departamentos de Recursos Humanos en el sector bancario. El tipo de validez que se usó es la Validez de contenido, la cual “se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir” (Corral, 2009). La validez del contenido se obtuvo a través del juicio de expertos que suministraron valor agregado y fueron críticos conocedores de las distintas áreas que componen las vertientes del instrumento, por lo que se contó con 3 jueces, un representante del sector bancario, un juez metodológico y un juez experto en el tema.

Se le dio un mayor peso a la validez de contenido a través del juicio de expertos al ser un instrumento nuevo meramente descriptivo. Dicho instrumento busca describir la presencia, importancia y proyección de la digitalización en el área de Recursos Humanos y se enfoca directamente algún supervisor de RRHH de cada institución bancaria, ya que éstos son los principales líderes en la implementación y adaptación hacía dichas herramientas. No se pudo realizar una prueba piloto ya que conlleva un agotamiento de la población que fue manejada.

Listado de jueces

- Representante del sector bancario: Especialista de Inteligencia de Data III de Banesco Banco Universal C.A., Yrlanda Jaimes Espinoza.
- Juez metodológico: Profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, Thamara Hannot.
- Experto en el tema de tendencias globales: Consultor en Gestión de Talento en Gentyopía, Fabiola García Contreras.

Resultados de la validez

- Juez 1 (Yrlanda Jaimes): Las sugerencias del juez estuvieron asociadas a correcciones de forma y redacción buscando uniformidad, además de incluir el apartado de “Importancia” para las distintas actividades de Comunicaciones y Cultura.

- Juez 2 (Thamara Hannot): Las sugerencias del juez estuvieron enfocados en ampliar y concretar las funciones digitales en los procesos de Capacitación y Desarrollo de Talento, y a su vez, ahondar en diversos aspectos de Comunicaciones y Cultura.
- Juez 3 (Fabiola García): Las sugerencias del juez fueron referentes a la longitud del instrumento, sin embargo, indicó que abarcaba lo necesario para sacar conclusiones relevantes sobre los subprocesos de Recursos Humanos. Por otra parte, recomendó incluir la pregunta de explicación sobre la función en dicha organización, en caso que fuere necesario.

Fases de la elaboración de la investigación

El siguiente apartado, tiene como finalidad explicar el procedimiento utilizado para incursionar en la investigación. Se presentará por medio de fases en las cuáles se hará referencia a los procedimientos y hallazgos en cada una de éstas.

En la primera fase, se identificó el objeto de estudio partiendo de la premisa del futuro del trabajo, como una tendencia que impacta en las organizaciones y el mercado, resultando en la elaboración del planteamiento del problema y los objetivos, general y específicos a los que se le busca dar respuesta en la investigación.

Como segunda fase, se elaboraron los apartados correspondientes al marco teórico y marco contextual, donde se abarca las fundaciones teóricas y soportes conceptuales del objeto de estudio y los aspectos relacionados con la población, siendo éstos, el sector bancario de Venezuela, con énfasis en las instituciones privadas y los organismos y leyes que la regulan.

La tercera fase de la investigación estuvo orientada a la elaboración del marco metodológico. Inicialmente se abordó la definición conceptual y operacional de la variable, pudiendo generar los aspectos básicos de la recolección de datos, seguidamente, se realizó la validez de dicho un instrumento a través de jueces, teniendo como resultado el instrumento de recolección depurado que fue utilizado en la investigación.

La cuarta fase de la investigación consistió en la recolección de los datos, mediante el suministro del instrumento en formato digital a las 21 organizaciones privadas del sector bancario. Esta fase estuvo caracterizada por el seguimiento que se le realizó a las organizaciones

en busca de respuesta a través de distintos medios (Correo electrónico, llamadas y contacto por medio de LinkedIn), resultando en 14 respuestas.

La quinta fase de la investigación consistió en el procesamiento de los datos obtenidos siguiendo el procedimiento detallado anteriormente. Esta fase nos permitió proceder con el análisis y discusión de los resultados, como también de las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se llevaron a cabo los ajustes de estructura y forma del contenido.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la investigación se encuentran representados en distintos niveles de análisis, en primer lugar, se presentan los resultados de las categorías de digitalización y subproceso de RRHH continuando con el análisis entre ambos aspectos, finalizando este apartado con el nivel global de digitalización.

Por otra parte, se presenta el análisis comparativo entre los dos tipos de instituciones ("Banco Universal" y Banco Microfinanciero"), reflejando inicialmente los resultados por categorías de digitalización y subproceso de RRHH, continuando con el análisis entre ambos aspectos y finalizando con los niveles globales de digitalización.

Análisis global de las categorías de digitalización y subprocesos de Recursos Humanos

Para lograr describir el nivel de digitalización en los procesos de gestión de Recursos Humanos, se administró una encuesta a un responsable de Recursos Humanos por cada empresa privada del sector bancario venezolano que participó en el estudio y se analizaron los resultados permitiendo obtener información de las categorías para describir la presencia, uso, importancia y proyección de las herramientas digitales dentro del departamento de Recursos Humanos.

Una vez procesados los datos de la encuesta, se encontró un nivel global para cada una de las categorías, siendo estos niveles:

- *Presencia*: En esta categoría se determinó si las organizaciones cuentan con un conjunto de herramientas digitales en cada subproceso de la unidad de gestión de recursos humanos. A nivel global se tiene un *Presencia* de 71,70%
- *Uso*: Se determinó si las organizaciones toman en cuenta estas herramientas en su gestión cotidiana. A nivel global se tiene un *Uso* de 61,87%

- *Importancia*: Se determinó si las organizaciones valoran estas herramientas, independiente de su presencia y uso. A nivel global se tiene una *Importancia* de 87,16%
- *Proyección*: Se determinó si las organizaciones tienen planteado incorporar, mantener o mejorar las herramientas digitales de gestión. A nivel global se tiene una *Proyección* de 59,60%.

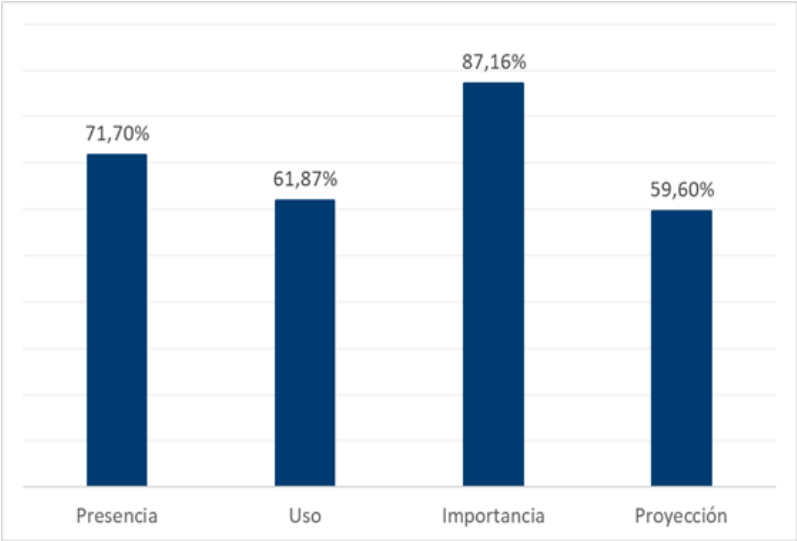

Gráfico 2. Categorías de digitalización

La categoría que resultó con los resultados más altos fue importancia, indicando que independientemente de la presencia, uso o proyección la mayoría considera sumamente importante la digitalización en el departamento. Por su parte, la categoría que resultó con los resultados más bajos fue proyección, indicando que, a pesar de considerarlo importante, sólo un grupo superior a la mitad de la muestra planea incorporar o mejorar la digitalización en los distintos subprocesos.

A pesar de evidenciar un 71,70% de presencia de herramientas digitales, se refleja como el porcentaje de uso es menor (61,87%), por lo tanto, se maneja un porcentaje de empresas que tienen las herramientas, pero no les dan uso (13,70%). De esa misma manera, la proporción de las organizaciones que usan las herramientas digitales con las que cuentan (86,30%) es cercano al nivel de *Importancia* obtenido, por ende, las instituciones bancarias le dan uso a las herramientas en la medida en las que las consideran importantes.

Además, se evalúo el nivel global de digitalización de cada uno de los subprocesos que fueron tomados para esta encuesta, Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Desarrollo y Capacitación y Comunicación y Cultura, arrojando el porcentaje total de digitalización en cada subproceso:

- *Reclutamiento y Selección*: Presencia, uso, importancia y proyección de portales para el proceso de reclutamiento, herramientas digitales que permitan realizar el proceso de búsqueda de personal (llamadas y video llamadas), inteligencia artificial y software digitales para el procesamiento, administración y evaluación de pruebas psicológicas. Tomando estos ítems en cuenta el nivel global de digitalización de este subproceso es de 64,64%.
- *Compensación y Beneficios*: Presencia, uso, importancia y proyección de herramientas digitales que permitan calcular remuneraciones y obligaciones de ley, de gestión de indicadores de remuneración, herramientas digitales para la gestión de beneficios económicos, plataformas para la autogestión de solicitudes del beneficio por parte de empleados, softwares que permitan gestionar el indicador de costo labor y softwares para la autogestión de beneficios flexibles de los colaboradores. A nivel global, el porcentaje de digitalización de este subproceso es de 71,28%.
- *Desarrollo y Capacitación*: Presencia, uso, importancia y proyección de softwares para capacitar a colaboradores mediante e-learning, capacidades técnicas y humanas para el desarrollo de capacidades virtuales, softwares que permitan realizar la planificación de desarrollo y desempeño digital, herramientas digitales para realizar seguimiento de objetivos, herramientas que permitan hacer cierre y reconocer el cumplimiento del programa, softwares que permitan diagnosticar y desarrollar competencias virtualmente. Tomando el resultado de lo mencionado anteriormente, el nivel global de digitalización de este subproceso es de 77,05%.
- *Comunicación y Cultura*: Presencia, uso, importancia y proyección de redes sociales para la gestión de comunicaciones, herramientas de comunicación digital mediante la cual los trabajadores intercambian información, herramientas digitales para realizar la medición y procesamiento de indicadores de clima y

cultura, herramientas digitales para realizar medición y procesamiento de indicadores de “engagement”, herramientas digitales para mejorar la experiencia de los trabajadores y finalmente contempla la interrogante de si la organización cuenta con acceso a internet para los colaboradores. El nivel global de digitalización que resulta del este subproceso es de 67,35%.

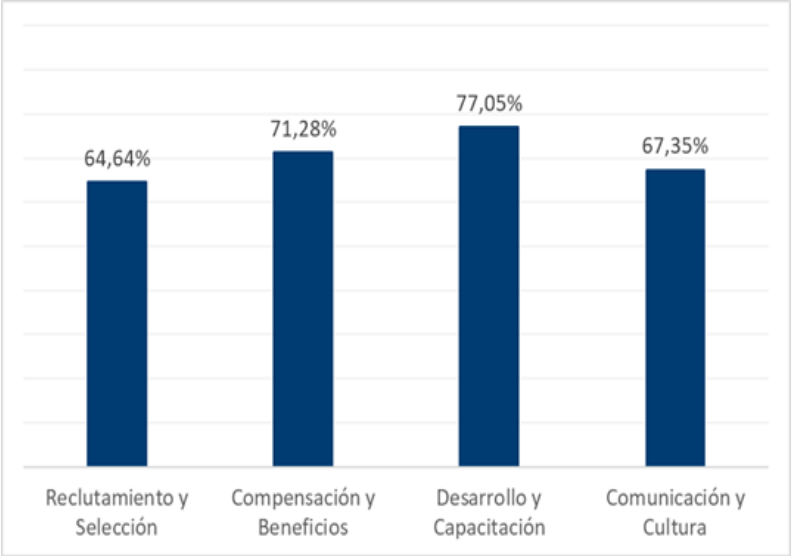

Gráfico 3. Nivel de digitalización en los subprocesos de Recursos Humanos

Se evaluó con mayor detalle la vinculación entre las categorías con los subprocesos, donde se ve desglosado los porcentajes globales expresados anteriormente. De estos resultados podemos resaltar que el subproceso que tuvo los resultados más bajos fue el de reclutamiento y selección y el que presentó los resultados más altos fue capacitación y desarrollo, ambos en todas las categorías evaluadas. Estos resultados poseen una tendencia similar dentro de las cuatro categorías de digitalización.

Tabla 4. Categorías de digitalización en subprocesos de Recursos Humanos

	Reclutamiento y Selección	Compensación y Beneficios	Desarrollo y Capacitación	Comunicación y Cultura
Presencia	64,64%	71,43%	80,71%	70,00%
Uso	55,00%	61,31%	72,14%	59,04%
Importancia	81,43%	91,96%	93,45%	81,79%
Proyección	57,50%	60,42%	61,90%	58,57%

Vinculación entre las categorías de digitalización y los subprocesos de gestión de Recursos Humanos

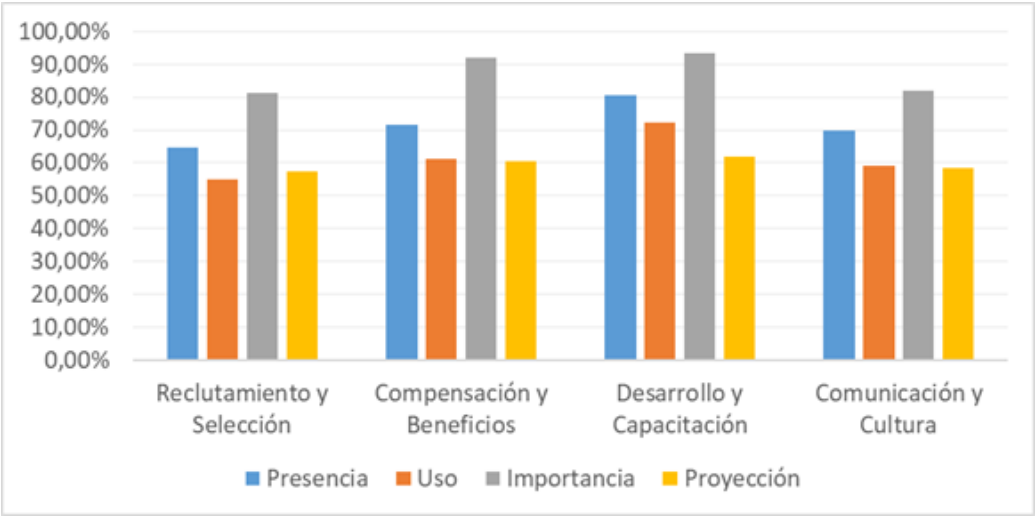

Gráfico 4. Categorías de digitalización en subprocesos de Recursos Humanos

Finalmente, se evidencia un nivel global de digitalización en los subprocesos de Recursos Humanos que abarca todo lo mencionado anteriormente de las instituciones privadas del sector bancario venezolano. La muestra compuesta por 14 instituciones privadas está digitalizada a un nivel de 70,08%.

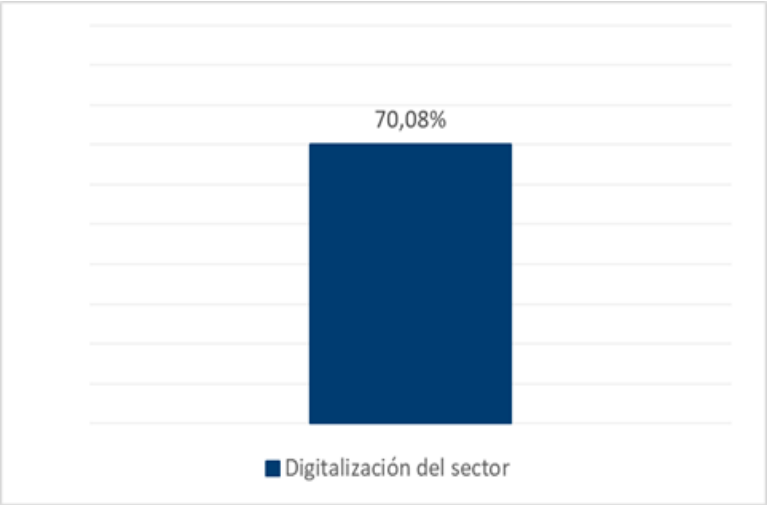

Gráfico 5. Nivel de digitalización en Recursos Humanos de las instituciones privadas del sector bancario venezolano

Análisis por tipo de institución

Por otra parte, se pudo analizar la información recolectada por tipo de institución financiera que formó parte de la muestra, siendo éstas, las empresas que forman parte de la "Banca Universal" y las que forman parte de la "Banca Microfinanciera".

La población de "Banca Universal", a la fecha de realización de este trabajo, consta de 19 instituciones bancarias y la muestra por 12 de éstas. Por parte de "Banca Microfinanciera", a la fecha de realización del trabajo la población consta de 2 organizaciones y la muestra por la totalidad de esta población. En las categorías de digitalización se encontró:

- *Presencia:* se evidencia mayor presencia en "Banco Universal" con una diferencia a favor de 17,29%.
- *Uso:* se evidencia mayor uso en "Banco Universal" con un 34,51% a favor de diferencia.
- *Importancia*: se evidencia igualdad entre los resultados de ambos tipos de institución.
- *Proyección:* se evidencia una diferencia de 14,44% en la proyección a favor de la "Banca Microfinanciera".

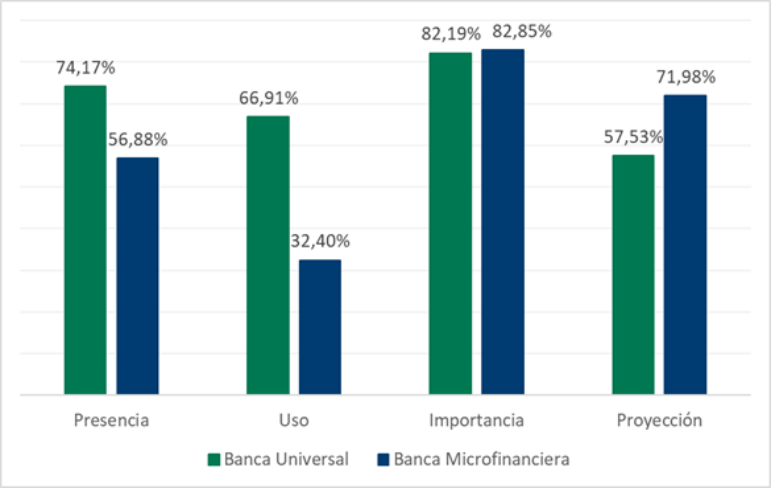

Gráfico 6. Categorías de digitalización en instituciones "Banca Universal" y "Banca Microfinanciera"

Si bien, la Banca Universal se caracteriza por tener mayor presencia y uso de las herramientas digitales. La Banca Microfinanciera tiene una mayor proyección a la hora de considerar incorporar y mejorar las herramientas con las que actualmente cuenta.

A nivel de subprocesos de Recursos Humanos, ambos tipos de organizaciones se diferencian entre 1,88% y 2,34% en sus de digitalización de Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios y Comunicaciones y Cultura, sin embargo, el nivel de digitalización de Capacitación y Desarrollo en "Banca Universal" es de 77,05% y en "Banca Microfinanciera" de 42,96%, teniendo una diferencia de 34,09%. Esto obedece a que la "Banca Microfinanciera" cuenta y utiliza modalidades tradicionales, como capacitaciones presenciales, para desarrollar sus talentos.

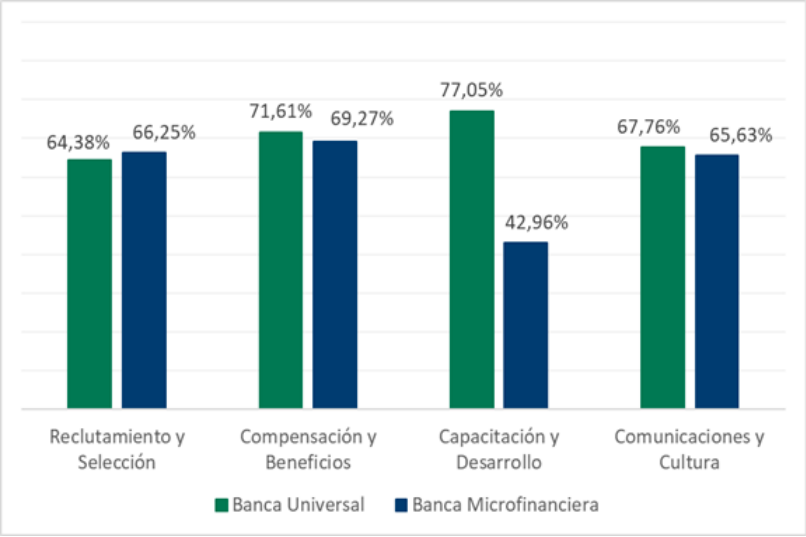

Gráfico 7. Nivel de digitalización en los subprocesos de Recursos Humanos de las instituciones "Banca Universal" y "Banca Microfinanciera"

Al evaluar con detalle las categorías de digitalización en los subprocesos de Recursos Humanos de ambos tipos de instituciones financieras, se evidencia una diferencia significativa entre nivel de digitalización más alto de la "Banca Universal", que a su vez es el más bajo en la "Banca Microfinanciera", siendo el subproceso de Capacitación y Desarrollo. Podemos observar como la proyección de la "Banca Microfinanciera" es significativamente superior a las proyecciones de la "Banca Universal" en todos los subprocesos, exceptuando Capacitación y Desarrollo.

Tabla 5. Categorías de digitalización en subprocesos de Recursos Humanos de las instituciones "Banca Universal" y "Banca Microfinanciera"

	Banca Universal	Banca Microfinanciera	Banca Universal	Banca Microfinanciera	Banca Universal	Banca Microfinanciera	Banca Universal	Banca Microfinanciera
	Reclutamiento y Selección		Compensación y Beneficios		Capacitación y Desarrollo		Comunicaciones y Cultura	
Presencia	66,25%	55,00%	72,92%	62,50%	86,25%	47,50%	71,25%	62,50%
Uso	57,92%	37,50%	64,93%	39,58%	80,83%	20,00%	63,96%	32,50%
Importancia	80,00%	90,00%	90,97%	97,92%	76,54%	58,50%	81,25%	85,00%
Proyección	53,33%	82,50%	57,64%	77,08%	64,58%	45,83%	54,58%	82,50%

Vinculación entre las categorías de digitalización y los subprocesos de gestión de Recursos Humanos en la Banca Universal y Banca Microfinanciera

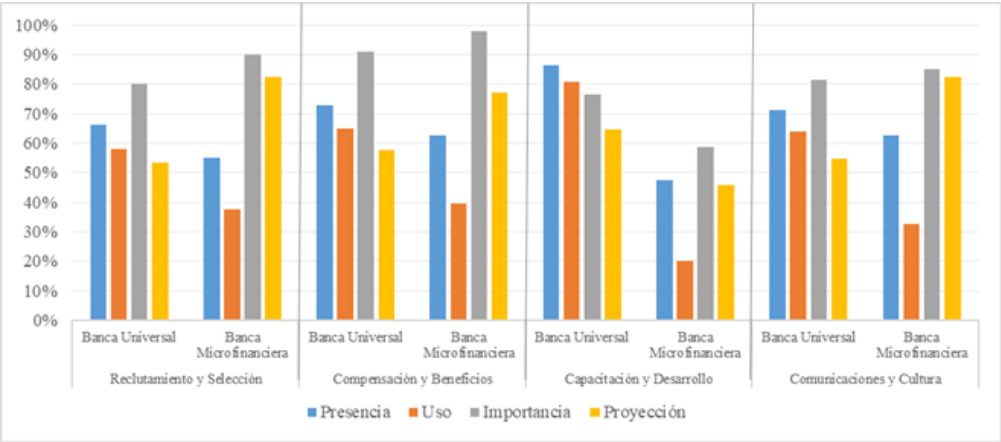

Gráfico 8. Categorías de digitalización en subprocesos de Recursos Humanos de las instituciones "Banca Universal" y "Banca Microfinanciera"

Finalmente, se evidencia un nivel global de digitalización dividido por institución bancaria que abarca todo lo mencionado anteriormente. La muestra compuesta por 12 Bancos Universales está digitalizada a un nivel de 70,20% y la muestra compuesta por los 2 bancos microfinancieros del sector está digitalizada a un 61,03%. Con una diferencia de 9,17% en sus niveles de digitalización.

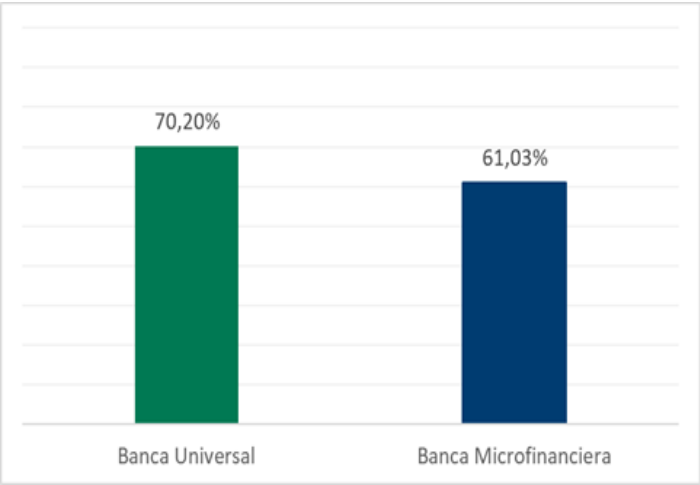

Gráfico 9. Nivel de digitalización en Recursos Humanos de las instituciones "Banca Universal" y "Banca Microfinanciera"

Correlación entre las categorías de digitalización

Se muestra que la correlación entre las categorías "Presencia" e "Importancia" y "Uso" e "Importancia" son similares, 0,757 y 0,751 respectivamente, lo cual indica que el uso de las herramientas digitales no sólo depende de la disponibilidad, sino del nivel de importancia asignado por los responsables del proceso. En la medida que se considera importante una herramienta, las organizaciones se procuran en contar con ella en primera instancia y luego procuran su uso. En el mismo sentido, mientras menos importancia se le asigna a una herramienta digital, se tendrá menor uso y se considera que habrá menor proyección con ella.

Por otra parte, se observa un nivel de correlación de 0,965 entre las categorías "Presencia" y "Uso", demostrando que las organizaciones realizan un esfuerzo para utilizar las herramientas con las que cuentan y no subutilizar sus recursos.

Tabla 6. Correlaciones entre las categorías de digitalización

Correlations

		Presencia	Uso	Importancia	Proyección
Presencia	Pearson Correlation	1	,965**	,757**	,353
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,117
	N	21	21	21	21
Uso	Pearson Correlation	,965**	1	,751**	,333
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,140
	N	21	21	21	21
Importancia	Pearson Correlation	,757**	,751**	1	,411
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,064
	N	21	21	21	21
Proyección	Pearson Correlation	,353	,333	,411	1
	Sig. (2-tailed)	,117	,140	,064	
	N	21	21	21	21

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta investigación tuvo como propósito describir la tendencia global de digitalización en las instituciones privadas del sector bancario venezolano en el 2018, investigando acerca de la presencia, uso, importancia y proyección en los subprocesos de Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Capacitación y Desarrollo y Comunicación y Cultura que componen los departamentos de Recursos Humanos. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio:

1. Como se mencionó anteriormente, una de las principales dificultades de la tendencia global de digitalización es que conlleva una gran inversión financiera y que es una tendencia que presenta una gran resistencia al cambio ya que implica una modificación importante en el modo de realizar las cosas, es por esto que no se puede perder de vista todos los beneficios que traen estos cambios. Los resultados de la investigación reflejan que es imperativo que exista una concientización antes de aplicar un cambio significativo en el modo de operar, ya que, si el trabajador no considera el cambio importante o beneficioso, la presencia de la herramienta no le importará y el uso será mínimo, como lo indica el valor de la correlación "importancia-uso" el cual da 0,751 y el valor "importancia-presencia" 0,757.
2. En la investigación se identificó que el 87,16% de las instituciones consideran como importantes la digitalización en Recursos Humanos. Bersin et al (2017) indican que el 88% de los participantes creen que la construcción de la organización digital del futuro es un asunto importante o muy importante, observando que la noción de digitalización se maneja, en un amplio porcentaje, en la realidad de las organizaciones bancarias privadas.
3. Como indicó anteriormente Pelster et al (2017), la gestión tradicional de Recursos Humanos está funcionando en paralelo con nuevas tecnologías que permiten agilizar y mejorar el contenido, envío y uso móvil de los recursos de aprendizaje. En la investigación se evidenció que las actividades referentes a Capacitación y Desarrollo

cuentan con un nivel de digitalización de 77,05%, esto refleja que las organizaciones ofrecen experiencias de aprendizaje que permitan que los colaboradores aprendan rápido y en sus propios términos dentro de entornos digitales y a su vez, manteniendo en paralelo actividades más tradicionales propias de esta función.

4. Como expone Stephan et al (2017) en las tendencias digitales en el área de reclutamiento y selección, la adquisición de talentos le da entrada al reclutador cognitivo, el cual utiliza medios digitales como redes sociales, buscadores y otras herramientas cognitivas garantizando que estas ayudan a ser más asertivos a la hora de encontrar y atraer personas.

   En la investigación se evaluaron dichas características, evidenciando como nivel de digitalización en reclutamiento y selección de 64,64%, así mismo, tomando en cuenta las categorías que se manejaron (presencia, uso, importancia y proyección) se evidencia una presencia de herramientas digitales de 64,64% y un nivel de uso de las mismas del 55%, a pesar de no ser unos niveles altos, dentro de los porcentajes que se manejaron para las categorías en referencia a los portales de LinkedIn, Bumeran y similares, se arrojó un 86,61% de digitalización evidenciando que se hace un importante énfasis a la digitalización del proceso de búsqueda de talento.

5. El informe elaborado por Bersin et al (2017) de Deloitte University Press recalca la experiencia del empleado (cultura y "engagement"), con enfoque en las personas durante toda su trayectoria dentro de la organización y sobre el rediseño del lugar de trabajo, bienestar y productividad, esto permite que los colaboradores vean el trabajo más interesante, se comprometan y sean más productivos.

   En el sector se evidenció un nivel de digitalización promedio de 64,93% en la gestión de la experiencia del empleado, la cultura, el clima y "engagement". Si bien se le asigna gran importancia a esta gestión (82,14%) y se tiene disponibilidad de 64,29%, las organizaciones no le dan uso (53,75%) ni piensan realizar grandes esfuerzos en impulsar estas herramientas (59,52%), reflejando una baja proyección de mejora de la experiencia del empleado, estando alineado con el poco uso y disponibilidad de las herramientas asociadas.

6. Volini et al (2017) contempla en las tendencias de digitalización la mejora de la tecnología central, considerando que se debe buscar la manera de implantar una infraestructura tecnológica sólida reemplazando los sistemas para pasar a una integración basada en la nube. Las organizaciones deben desarrollar sus sistemas de tecnología para incorporar las herramientas, es por ello que, el incorporar o mejorar dichas herramientas supone desarrollar estos sistemas. La investigación arrojó una proyección de 59,60% reflejando que las organizaciones del sector piensan en primer lugar, mantener sus herramientas y, en segundo lugar, mejorarlas, por lo que la optimización de la tecnología central no es prioritaria.
7. Magro y Salvatella (2014) resaltan en sus competencias digitales la *gestión de la información* como la búsqueda, obtención, evaluación y organización de la información en entornos digitales, como también la *comunicación digital*, entendiendo ésta como la forma de comunicarse y relacionarse con herramientas y entorno digital.

   En la investigación se evidenció un nivel de digitalización de 69,64% en las herramientas de comunicación digital donde los trabajadores intercambian información. Si bien se cuenta con un nivel de presencia de 78,57% en estas herramientas y las organizaciones lo valoran (83,93%), su uso es menor (60,71%) y la proyección es mantener su uso (55,36%). En definitiva, las organizaciones realizan una baja gestión de la información y comunicación digital, ya que podrían dar más uso a las herramientas con las que cuentan, a pesar de considerarlo importante.

8. Así como indica Sloan et al (2017) sobre la Gestión del Desempeño, existen nuevas prácticas y herramientas que hacen más ágil y dan mejores resultados a la hora de la toma de decisiones concernientes a las capacidades y habilidades de los empleados, permitiendo dar respuesta más rápida sobre a quién promover, cuánto aumentar y que cambios de rol hacer.

   En la investigación se evidenció un nivel de digitalización de 74,11% sobre el software que permite diagnosticar y desarrollar competencias virtualmente. El 97,56% de las organizaciones que cuenta con esta herramienta, le dan uso. Además, le otorgan un alto nivel de importancia (92,86%). A pesar de esto, la proyección de

esta herramienta se encuentra en 67,86%, reflejando que las organizaciones piensan en primer lugar, mejorar esta herramienta para así, mejorar la gestión del desempeño.

9. Volini et al (2017) indica que para que un cambio digital sea realmente exitoso se debe dar en tres áreas: en la fuerza laboral digital que hace referencia a la disposición de los trabajadores a modificar sus formas de trabajo digital, en el lugar de trabajo digital que hace referencia a la presencia de las herramientas y todo el equipo necesario para ser usados por los trabajadores, y finalmente RRHH Digital, ya que como indican Magro y Salvatella, la transformación digital no es un tema tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura y rediseño de procesos, catalizado por el equipo de Recursos Humanos.

   El uso que se le da a las herramientas digitales con las que se cuenta en las instituciones privadas del sector bancario es de 61,87%, es decir, existe una *fuerza laboral digital* que dispone y gestiona con estas herramientas. El *lugar de trabajo* se encuentra digitalizado en un 71,70%, evaluado mediante la presencia de las herramientas digitales en la organización y Recursos Humanos Digital evaluado mediante el nivel global de digitalización de los subprocesos contemplados, siendo este nivel de 70,08%, por lo que tomando la premisa de Deloitte, es necesario potenciar el uso de las herramientas digitales con las que cuentan para que el cambio digital sea exitoso.

10. Jeanne Meister (2010), en su libro del lugar del trabajo del 2020 indica que "el desafío para los empleadores será caminar la fina línea entre hacer fácil para los empleados crear y acceder contenidos mientras asegura asertividad y lo apropiado de este contenido en el mundo móvil en el que vivimos". Asociando esta teoría con los resultados sobre si las compañías le dan acceso a internet a sus trabajadores, el resultado indica que las empresas le dan algún tipo de acceso al internet a sus trabajadores (73,21%), buscando, a través de las políticas internas de seguridad, asegurar el asertividad de los contenidos y reducir riesgos en el manejo y divulgación de la información.

En resumen, las instituciones privadas del sector bancario venezolano cuentan con instituciones que otorgan gran valoración a las herramientas digitales de gestión en Recursos

Humanos (87,16%), gran parte de las organizaciones que cuentan con las herramientas digitales le dan uso (86,29%), sin embargo, las organizaciones se esfuerzan, en primera instancia, por mejorar parte de las herramientas con las que cuentan y en segundo lugar, mantener el resto de las herramientas con las que cuentan en el nivel actual (59,60%).

CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo describir la existencia de la digitalización como tendencia global en los principales subprocesos del departamento de Recursos Humanos en las instituciones privadas del sector bancario venezolano en el 2018.

Para describir esto se realizó un análisis, usando datos obtenidos mediante encuestas, de la presencia, uso, importancia y proyección de las herramientas digitales en los subprocesos de reclutamiento y selección, compensación y beneficios, capacitación y desarrollo y comunicación y cultura. El resultado de este análisis indica que:

- Por parte de Reclutamiento y Selección, este subproceso obtuvo el puntaje de digitalización más bajo, debido a la baja disposición para incorporar ciertas herramientas que a nivel global ya son parte de la gestión, específicamente la función de Inteligencia Artificial para categorizar perfiles.
- Referente a Compensación y Beneficios, se obtuvo un puntaje de digitalización cónsono con el resultado global, esto podría estar ocurriendo para satisfacer la necesidad que surge del contexto económico actual de contar con procesos ágiles que den respuesta a las demandas del mercado y la organización.
- Capacitación y Desarrollo es el subproceso más digitalizado del sector haciendo énfasis en las herramientas virtuales de formación y seguimiento de los objetivos, ya que la necesidad de reducir el seguimiento presencial, permitir la autogestión del desarrollo y la eficiencia en costos a mediano plazo, derivan en la criticidad de contar con dichas herramientas.
- Comunicación y Cultura, obtuvo un nivel menor al global, ya que las mediciones correspondientes a cultura, clima y engagement no son parte de gestión actual de las organizaciones en dicha área.
- Las instituciones privadas del sector bancario venezolano se caracterizan por tener políticas internas de regulación al acceso a internet por motivo de seguridad dado el

carácter confidencial de la información. Todas las organizaciones cuentan con algún tipo de restricción a internet, apoyando la teoría sobre el desafío y riesgo de dar un acceso sin restricciones.

- El nivel de importancia general que se le da a las herramientas digitales es más alto que el nivel de presencia de dichas herramientas, concluyendo que la razón principal de esto es que la presencia de las herramientas depende de la disponibilidad de recursos, la gestión estratégica y el portafolio de proyectos de la empresa.
- Las instituciones pertenecientes a la "Banca Microfinanciera" cuentan con una diferencia significativa en sus niveles de presencia y uso de herramientas, por lo que actualmente cuentan con una gestión más tradicional de Recursos Humanos, sin embargo, su proyección es más alta, lo cual sugiere que habrá grandes esfuerzos por incorporar más herramientas de digitalización.
- El nivel de digitalización de Recursos Humanos es de 70,68%, evidenciando que existe un nivel importante de digitalización en el área. Dados los altos niveles de importancia que se evidenciaron (87,16%), es probable que los niveles de proyección fluctúen a favor de la incorporación o mejora de herramientas digitales en el futuro según la estrategia, recursos y proyectos de la empresa.
- En vista que la categoría de digitalización más baja fue proyección, las organizaciones cuentan con un diagnóstico que describe su nivel actual, teniendo posibilidades de trazar una ruta en la cual puedan potenciar la importancia de las herramientas, para garantizar su uso y así poder proyectar la incorporación o mejora de las herramientas.

RECOMENDACIONES

- Evitar realizar una investigación en medio de proyectos regulatorios que abarquen cambios y afecten la operatividad en las instituciones a nivel nacional, dado que afecta la accesibilidad y disponibilidad de la muestra.
- Estimar un período para la toma de recolección de información superior a dos semanas, tomando en cuenta la presente dificultad de acceder a los supervisores de las instituciones privadas del sector bancario en Venezuela.
- Realizar un estudio donde se contemplen las 3 tendencias globales mencionadas y no estudiadas, colaboración, individualización y manejo generacional, estudiar de manera independiente cada una de ellas y realizar un estudio que integre la vinculación entre las 4.
- Tomar en cuenta a la hora de realizar investigaciones que incorporen el sector de Compensación y Beneficios las diferencias que hay entre el manejo de este subproceso a nivel global comparado con Venezuela, porque el contexto socio-económico venezolano deriva en un manejo muy particular de este subproceso, donde se tiene que dar respuesta a una inflación constante y buscar nuevos beneficios para retener a los empleados, variables que no se manejan fuera del país.
- Realizar un estudio para ver cómo las empresas abordan la digitalización y qué potenciales trabas se encuentran a la hora de llevarla a cabo, ya que de allí pueden surgir correlaciones con los niveles de presencia obtenidos en esta investigación.
- En próximos estudios, incorporar una opción de desincorporación de herramientas digitales en la categoría de proyección, porque es posible que las organizaciones consideren óptima su gestión sin algunas herramientas.
- En próximos estudios, incorporar una sección que abarque los rasgos específicos de la organización como número de trabajadores en Recursos Humanos, número de supervisores de Recursos Humanos y nivel de reporte de la unidad de Recursos Humanos.

- Se recomienda ampliar la investigación a los distintos sectores económicos, para verificar si los niveles de digitalización en las categorías y subprocesos abordados se repiten de alguna manera en el resto de los sectores, se recomienda también evaluarlo en otros países, para verificar si existe alguna limitación de acceso sujeta a la ubicación geográfica.
- Realizar un estudio sobre la perspectiva de Gestión de Cambios Organizacionales acerca de las implantaciones o reimplantaciones de herramientas digitales en las organizaciones, dado que una dificultad que va de la mano con la digitalización es la resistencia al cambio que ésta supone.
- Realizar un estudio que involucre la correlación entre los resultados del indicador de eficiencia financiera y los niveles de digitalización de Recursos Humanos, para evaluar si existe una relación entre los resultados financieros y los procesos de gestión laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S. y Roy, I. (2017). Disrupción del liderazgo. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 77-83.

Aca, N. (2017). ¿Qué es Employee Journey Map?. Merca2.0. Recuperado de: https://www.merca20.com/que-es-employee-journey-map/

Anónimo. (2018) .¿Qué es data analytics? AT Internet. Recuperado de: https://www.atinternet.com/es/glosario/data-analytics

Armstrong, S., y Mitchell, B. (2008). The essential HR handbook. United States: Career Press.

Arroyo, A. G. (2017). *La gestión del talento y el futuro de los recursos humanos para 2020*. Observatorio de Recursos Humanos. Recuperado de: http://www.observatoriorh.com/gestion/la-gestion-del-talento-futuro-los-recursos-humanos-2020.html

Asociación Bancaria de Venezuela | Reseña Histórico. (2010). Asociación Bancaria de Venezuela. Recuperado de: http://www.asobanca.com.ve/site/interna_01.php?p=1

Banco Central de Venezuela. (Sin Fecha). Misión y Visión | Banco Central de Venezuela. Recuperado de: http://www.bcv.org.ve/bcv/mision-y-vision

BBVA Noticias. (2018). CADE Digital 2018: El reto de la transformación digital en el Perú. Recuperado de: https://www.bbva.com/es/cade-digital-2018-reto-transformacion-digital-peru/

Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., y Melian, V. (2017). La experiencia del empleado. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 51-59

Bersin, J., McDowell, T., Rahnema, A., y Van Durme, Y. (2017). La organización del futuro. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 19-24.

Bourke, J., Sherman, S., Van Berkel, A. y Wong, J. (2017). Diversidad e Inclusión. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 107-113

Cerezo, P. (2017). La Generación Z y la información. Madrid: Evoca.

Chamorro Mera, A; Tato Jiménez, J L; (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. Análisis Económico, XX 167-186. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304308

Consejo Bancario Nacional. (2015). Consejo Bancario Nacional. Recuperado de: https://consejobancarionacional.wordpress.com/2015/05/13/hola-mundo/

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República, Nº 36.860. Caracas

Collins, L., Fineman, D. y Tsuchida, A. (2017). Analítica de personas. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 97-103.

Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de la Investigación para la Recolección de Datos. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Fenwick, N. (2015). *The State of Digital Business 2016 to 2020.* Forrester. Recuperado de: https://go.forrester.com/blogs/15-12-08 the_state_of_digital_business_2016_ to_2020/

Flippo, E. (2007). Principles of personnel management (6th ed.). McGraw-Hill.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°6.154 Extraordianario (2014). *Decreto N° 1.402, Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones del Sector Bancario*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.446 Ordinaria (2018). *Decreto N° 3.548.* Caracas, República Bolivariana de Venezuela.

García, S. (2017). El futuro de los “HR Business Partners”. Recuperado de: https://www.observatoriorh.com/blogosfera/futuro-los-hr-business-partners.html

Gavilan, D., Avelló, M., y Fernández, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. 7th ed. Madrid: Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. pp. 58-75.

Gebauer, J., Lowman, D. y Gordon, J. (2008). Closing the engagement gap. New York: Portfolio.

Goffee, R. y Jones, G. (2005). *Managing authenticity: The Paradox of Great Leadership*. Boston: Harvard Business Review.

Gusdof, M., Schaefer, B., y Woolever, N. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. Alexandria: SHRM Society for HR Management.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4th ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Ignatova, M. (2016). *Linkedin Talent Blog*. Linkedin Corporation: Recuperado de: https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2016/7-trends-that-will-define-recruiting-in-2017-infographic

International Coach Federation. (s.f). Coaching. Recuperado de: https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana

Jiménez, C. (2017). *Tendencias Globales de Mercado*. Recuperado de: https://www.carlosjimenez.info/5-tendencias-globales-del-mercado-2017/

LifeStyle Al Cuadrado. (2018). Trabajar como Freelance en España: Retos y factores clave de éxito. Recuperado de: https://www.lifestylealcuadrado.com/trabajar-como-freelance-en-espana/

McCarthy, D. (2017). The Balance: The Individual Development Plan and Discussion: The Manager's Viewpoint. Recuperado de: https://www.thebalance.com/individual-development-plan-2276080

Meister, J. (2010). The 2020 workplace. [Concordville, Pa.]: Soundview Executive Book Summaries.

Mercer. (2015). *The future of HR.* Marshall & Mclennan Companies.

Mercer. (2017). *Mercer's Global Talent Trends Study*. Recuperado de: https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html

Murray y C. Markides (Ed), *Estrategia, Innovación y Cambio - Retos para la gerencia.* (P. 223-240). Nueva York, NY: Oxford University Press.

Nieva, C. (2016). *Qué es la digitalización de Recursos Humanos.* Recuperado de: https://superrhheroes.sesametime.com/que-es-digitalizacion-de-recursos-humanos/

O'Donnell, O., y Boyle, R. (2008). Understanding and managing organisational culture. Dublin: Institute of Public Administration.

OIT. (2017). La iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. Recuperado de: http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/WCMS_517566/lang--es/index.htm

Osuna, R., y Gregori, J. (2017). *Cómo y por qué debes digitalizar tu gestión del talento.* Recuperado de: http://blog.tenea.com/digitalizacion-gestion-talento/

Pelster, B., Johnson, D., Stempel, J., y Van der Vyver, B. (2017) Carrera y Aprendizaje. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 29-35.

Pich, I. (2016). *Cuáles son los beneficios de aplicar la tecnología en los Recursos Humanos – Talentier*. Disponible en: http://blog.talentier.com/beneficios-de-aplicar-tecnologia-a-rrhh

Ray, J. (2012). Evolving Human Resource (HR) Management to Cope with Disruptive Innovation Technologies. Zurich: Swiss Management Center

Rouse, M. (2017). ¿Qué es Inteligencia artificial, o AI? Recuperado de: https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Inteligencia-artificial-o-AI

Salvatella, J., y Magro, C. (2014). *RocaSalvatella.* Recuperado de: http://www.rocasalvatella.com/es/8-competencias-digitales-para-el-exito-profesional

Schawbel, D. (2017). 10 workplace trends you'll see in 2018. Forbes. Recuperado de: https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/11/01/10-workplace-trends-youll-see-in-2018/#1d06e5a64bf2

Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D. y Walsh, B. (2017). Futuro del Trabajo. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 119-126.

Sloan, N., Agarwal, D., Sherman, S. y Pastakia, K. (2017). Gestión del desempeño. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 65-72.

Stephan, M., Brown, D. y Erickson, R. (2017). Adquisición de talentos. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 39-46.

Suárez, R. (2018). ¿Qué es Design Thinking? Definición y características. Recuperado de: https://iiemd.com/design-thinking/que-es-design-thinking

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario Venezuela SUDEBAN. (2018). *Información Estadística.* Recuperado de: http://sudeban.gob.ve/index.php/gide_informacion-estadistica/

Torres, R. (2015). *El Futuro del Trabajo, De camionero a gestir de transporte.* Italia: Organización Internacional del Trabajo.

Tricoire, J., Nagavarapu, S. y Leong, C. (2018). ¿Qué es Cloud Computing?. SalesForce. Recuperado de: https://www.salesforce.com/mx/cloud-computing/

Urquijo, J., y Bonilla, J. (2008). La remuneración del trabajo: manual para la gestión de sueldos y salarios. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.

Volini, E., Occean, P., Stephan, M., y Walsh, B. (2017). RRHH Digital. *Deloitte University Press: Reescribiendo Las Reglas Para La Era Digital Tendencias Globales En Capital Humano 2017*. 87-92.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de Recolección de datos.

DIGITALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Este instrumento tiene como objetivo recolectar información para un trabajo de investigación sobre tendencias de trabajo digital en Recursos Humanos. Dicha información es estrictamente académica y, por lo tanto, totalmente confidencial. Agradecemos que se responda con completa sinceridad las cuestiones que se presentan.

Marque con una "X" lo que represente su situación frente a la pregunta:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

QUEREMOS CONOCER DE TI...

¿A cuál empresa pertenece?

Bancos					
Banesco		Banco Fondo Común		Citibank	
BBVA Provincial		Bancrecer		Banco Internacional de Desarrollo	
Mercantil		Banco Plaza		MiBanco	
BOD		Banco Sofitasa			
BNC		Banco Caroní			
Bancaribe		Banco Activo			
Banco Exterior		DEL SUR			
Venezolano de Crédito		100% Banco			

Banplus		Bancamiga			

Otro: _____

En la organización ¿Qué cargo posee?

Director	Vicepresidente	Gerente	Coordinador

Otro: _____

¿A quién reporta?

Presidente	Director	Vicepresidente	Gerente

Otro: _____

SOBRE LOS SIGUIENTES SUBPROCESOS DE RECURSOS HUMANOS CUÉNTANOS…

ATRAER Y SELECCIONAR TALENTOS:

Responda las siguientes preguntas asociadas a las herramientas digitales de Atracción y Selección de Talentos que posee la empresa donde usted labora actualmente:

		SI	NO
1	¿Cuenta con portales para el proceso de reclutamiento similares a LinkedIn/Bumeran?		
2	¿Cuenta con un software que permita realizar el proceso de Headhunting -llamadas y videollamadas- para el sondeo?		
3	¿Cuenta con software con Inteligencia Artificial para el procesamiento y categorización de los perfiles?		
4	¿Cuenta con software digitales para procesamiento de pruebas psicológicas?		
5	¿Cuenta con software de administración y evaluación en línea de pruebas psicológicas?		

En caso que la respuesta sea afirmativa:

		Muy Poco	Poco	Alguna vez	Siempre	No aplica
6	¿Se utilizan portales de reclutamiento como LinkedIn/Bumeran?					
7	¿Utiliza el software que permite realizar el proceso de HeadHunting -llamadas y video llamadas- para el sondeo?					
8	¿Utiliza el software con Inteligencia Artificial para el procesamiento y categorización de los perfiles?					
9	¿Utiliza software digitales para procesamiento de pruebas psicológicas?					
10	¿Utiliza software de administración y evaluación en línea de pruebas psicológicas?					

Responda las siguientes preguntas asociadas a las herramientas digitales de Atracción y Selección de Talentos que posee la empresa donde usted labora actualmente:

		Muy poca importancia	Poca importancia	Alguna importancia	Mucha importancia
11	¿Cuánta importancia le das a las herramientas digitales para reclutar perfiles para la organización?				
12	¿Cuánta importancia le das a las herramientas digitales para realizar el proceso de sondeo de candidatos?				
13	¿Cuánta importancia le das a los software con Inteligencia Artificial para el procesamiento y categorización de los perfiles?				
14	¿Cuánta importancia le da a las herramientas digitales para el procesamiento de pruebas psicológicas?				
15	¿Cuánta importancia le da al software de administración y evaluación en línea de pruebas psicológicas?				

A continuación, se le presentan una serie de herramientas digitales asociadas a los procesos de Atracción y Selección de Talentos. Para cada una de ellas, indique cuál es la acción programada por su organización para el próximo año:

		Incorporar	Mantener	Mejorar	Ninguna de las anteriores
16	Herramienta digital para reclutar perfiles para la organización				
17	Herramienta digital para realizar el proceso de sondeo de candidatos				
18	Software con Inteligencia Artificial para el procesamiento y categorización de los perfiles				
19	Herramienta digital para el procesamiento de pruebas psicológicas				
20	Herramienta digital para la administración y evaluación en línea de pruebas psicológicas				

De no identificarse con alguno de los aspectos mencionados, describa el proceso en su organización:
_____
_____
_____
_____

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Responda las siguientes preguntas asociadas a las herramientas digitales de Compensación y Beneficios que posee la empresa donde usted labora actualmente:

		SI	NO
21	¿Cuenta con un software que le permita calcular remuneraciones y obligaciones de ley (cálculo de impuestos, el pago de salarios, cuotas por seguridad social)?		
22	¿Cuenta con un software que le permita gestionar indicadores de remuneración?		
23	¿Gestiona sus beneficios económicos con herramientas digitales (Ej: SAP)?		
24	¿Cuenta con una plataforma digital que le permita a los empleados gestionar solicitudes de sus beneficios (Ej. Constancias de trabajo, trámite de vacaciones)?		
25	¿Cuenta con un software que le permita gestionar indicadores de costo labor de manera eficiente?		

26	¿Cuenta con un software para la autogestión de beneficios flexibles de los colaboradores?		

En caso que la respuesta sea afirmativa:

		Muy Poco	Poco	Alguna vez	Siempre	No aplica
27	¿Utiliza el software que le permite calcular remuneraciones y obligaciones de ley (Cálculo de impuestos, el pago de salarios, y las cuotas por seguridad social)?					
28	¿Utiliza el software que le permite gestionar indicadores de remuneración?					
29	¿Utiliza las herramientas digitales que le permite gestionar sus beneficios económicos (Ej: SAP ECC, SAP SuccessFactors)					
30	¿Utiliza la plataforma digital que le permite a los empleados gestionar solicitudes de sus beneficios (Ej. Constancias de trabajo, trámite de vacaciones)?					
31	¿Utiliza el software que le permite gestionar indicadores de costo labor de manera eficiente?					
32	¿Utiliza el software para la autogestión de beneficios flexibles de los colaboradores?					

Responda las siguientes preguntas asociadas a las herramientas digitales de Compensación y Beneficios que posee la empresa donde usted labora actualmente:

		Muy poca importancia	Poca importancia	Alguna importancia	Mucha importancia
33	¿Cuánta importancia le da a las herramientas digitales para el cálculo de remuneraciones y obligaciones de ley?				
34	¿Cuánta importancia le da a las herramientas digitales para la gestión de indicadores de remuneración?				
35	¿Cuánta importancia le da a las herramientas digitales para beneficios económicos?				

36	¿Cuánta Importancia le da a las plataformas digitales que le permiten a los trabajadores gestionar solicitudes de sus beneficios?				
37	¿Cuánta importancia das a las herramientas digitales para gestionar indicadores de costo labor de manera eficiente?				
38	¿Cuánta importancia le da al software para la autogestión de beneficios flexibles de los colaboradores?				

A continuación, se le presentan una serie de herramientas digitales asociadas a los procesos de Compensación y Beneficios. Para cada una de ellas, indique cuál es la acción programada por su organización para el próximo año:

		Incorporar	Mantener	Mejorar	Ninguna de las anteriores
39	Herramienta digital para la gestión de cálculo de remuneraciones y obligaciones de ley (impuestos, pago de salarios y cuotas de la seguridad social).				
40	Herramienta digital para la gestión de indicadores de remuneración				
41	Herramienta digital para la gestión de beneficios económicos				
42	Plataforma digital que le permite a los trabajadores la gestión de solicitudes				
43	Herramienta digital para la gestión de indicadores de costo labor de manera eficiente				
44	Software para la autogestión de beneficios flexibles de los colaboradores				

De no identificarse con alguno de los aspectos mencionados, describa el proceso en su organización:
_____
_____
_____
_____

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTOS

Responda las siguientes preguntas asociadas a las herramientas digitales de Capacitación y Desarrollo de Talentos que posee la empresa donde usted labora actualmente:

		SI	NO
45	¿Cuenta con un software para capacitar a los colaboradores mediante programas de e-learning?		
46	¿Cuenta con capacidades técnicas y humanas para el desarrollo de capacitaciones virtuales?		
47	¿Cuenta con un software que le permita realizar la planificación de desarrollo y desempeño digital?		
48	¿Cuenta con herramientas digitales para realizar el seguimiento de los objetivos?		
49	¿Cuenta con un software que permita diagnosticar y desarrollar competencias virtualmente?		
50	¿Cuenta con herramientas digitales que le permitan hacer cierre y reconocer por el cumplimiento de los programas?		

En caso que la respuesta sea afirmativa:

		Muy Poco	Poco	Alguna vez	Siempre	No aplica
51	¿Utiliza la capacitación mediante e-learning?					
52	¿Utiliza el software de planificación de desarrollo y desempeño digital?					
53	¿Utiliza las herramientas digitales para realizar el seguimiento de los objetivos?					
54	¿Utiliza el software que permita diagnosticar y desarrollar competencias virtualmente?					
55	¿Utiliza las herramientas digitales que le permitan hacer cierre y reconocimiento por el cumplimiento de los programas?					

Responda las siguientes preguntas asociadas a las herramientas digitales de Capacitación y Desarrollo de Talentos que posee la empresa donde usted labora actualmente:

	Muy poca importancia	Poca importancia	Alguna importancia	Mucha importancia

56	¿Cuánta importancia que le da a las herramientas digitales para capacitar mediante e-learning?				
57	¿Cuánta importancia le da a las herramientas digitales para realizar la planificación, seguimiento y cierre del desarrollo y desempeño?				
58	¿Cuánta importancia le da al software que permite diagnosticar y desarrollar competencias virtualmente?				

A continuación, se le presentan una serie de herramientas digitales asociadas a los procesos de Capacitación y Desarrollo de Talentos. Para cada una de ellas, indique cuál es la acción programada por su organización para el próximo año:

		Incorporar	Mantener	Mejorar	Ninguna de las anteriores
59	Capacidad tecnológica y digital para la capacitación mediante e-learning				
60	Herramienta digital para realizar la planificación, seguimiento y cierre del desarrollo y desempeño				
61	Software que permite diagnosticar y desarrollar competencias virtualmente				

De no identificarse con alguno de los aspectos mencionados, describa el proceso en su organización:
_____
_____
_____
_____

COMUNICACIONES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Responda las siguientes preguntas asociadas a las herramientas digitales de Comunicaciones y Cultura Organizacional que posee la empresa donde usted labora actualmente:

		SI	NO
62	¿Cuenta con redes sociales para la gestión de las comunicaciones (Facebook, Instagram, Twitter, Periscope)?		
63	¿Cuenta con una herramienta de comunicación digital mediante la cual los trabajadores puedan intercambiar y recibir información?		

64	¿Cuenta con herramientas digitales para realizar medición y procesamiento de indicadores de Cultura y Clima?		
65	¿Cuenta con herramientas digitales para realizar medición y procesamiento de indicadores de Engagement?		
66	¿Cuenta con herramientas digitales para mejorar la experiencia de los trabajadores? (Reconocimiento por cumpleaños y años de servicio en los boletines informativos)		

En caso que la respuesta sea afirmativa:

		Muy Poco	Poco	Alguna vez	Siempre	No aplica
67	¿Utiliza las redes sociales en la gestión de las comunicaciones (Facebook, Instagram, Twitter, Periscope)?					
68	¿En las reuniones dentro de la organización, se toman en cuenta las herramientas digitales? (Ej. Vía Skype, Hangouts?)					
69	¿Utiliza las herramientas digitales para realizar medición y procesamiento de indicadores de Cultura y Clima?					
70	¿Utiliza las herramientas digitales para realizar medición y procesamiento de indicadores de Engagement?					
71	¿Utiliza las herramientas digitales para mejorar la experiencia de los trabajadores? (Reconocimiento por cumpleaños y años de servicio en los boletines informativos)					

		Muy Poco acceso	Poco acceso	Algún acceso	Libre acceso
72	¿La organización cuenta con acceso a internet para los colaboradores?				

Responda las siguientes preguntas asociadas a las herramientas digitales de Comunicaciones y Cultura Organizacional que posee la empresa donde usted labora actualmente:

		Muy poca importancia	Poca importancia	Alguna importancia	Mucha importancia
73	¿Cuánta importancia le da a las redes sociales en la gestión de las comunicaciones (Facebook, Instagram, Twitter, Periscope?				
74	¿Cuánta importancia le da a las herramientas digitales en las reuniones dentro de la organización (Ej. Vía Skype, Hangouts)?				
75	¿Cuánta importancia le da a las herramientas digitales para realizar medición y procesamiento de indicadores de Cultura y Clima?				
76	¿Cuánta importancia le da a las herramientas digitales para realizar medición y procesamiento de indicadores de Engagement?				
77	¿Cuánta importancia les da a las herramientas digitales para mejorar la experiencia de los trabajadores? (Reconocimiento por cumpleaños y años de servicio en los boletines informativos)				

A continuación, se le presentan una serie de herramientas digitales asociadas a los procesos de Comunicaciones y Cultura Organizacional. Para cada una de ellas, indique cuál es la acción programada por su organización para el próximo año:

		Incorporar	Mantener	Mejorar	Ninguna de las anteriores
78	Redes sociales en la gestión de las comunicaciones (Facebook, Instagram, Twitter, Periscope)				
79	Herramienta digital para sostener reuniones dentro de la organización (Ej. Vía Skype, Hangouts)				
80	Herramienta digital para realizar medición y procesamiento de indicadores de Cultura y Clima				
81	Herramienta digital para realizar medición y procesamiento de indicadores de Engagement				
82	Herramienta digital para mejorar la experiencia de los trabajadores (reconocimiento por				

	cumpleaños y años de servicio en los boletines informativos)				

De no identificarse con alguno de los aspectos mencionados, describa el proceso en su organización:

_____
_____
_____
_____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 2: Glosario de términos

Tomando en consideración que la investigación es acerca de un tema de actualidad, es pertinente incorporar un glosario de términos donde se contemplan los conceptos y definiciones asociados al futuro del trabajo, la caracterización de las generaciones, los indicadores financieros asociados a Recursos Humanos y la definición de los tipos de instituciones financieras que forman parte de la muestra del estudio, facilitando la comprensión del texto al lector, entendiendo de mejor manera los componentes de la investigación, los aspectos abordados y su relevancia.

Términos asociados al futuro del trabajo

Engagement: Según Gebauer, Lowman y Gordon (2008), se puede definir el engagement como el deseo personal de los trabajadores de dar mucho más de lo que se espera de ellos en búsqueda del éxito y crecimiento de la empresa. Para que este deseo aparezca, se debe crear una conexión profunda y amplia con los trabajadores.

Marca empleadora: Según Gavilán, Avelló y Fernández (2013), la marca empleadora, es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida.

Analytics: es un enfoque que implica el análisis de datos para sacar conclusiones. Al usar data analytics, las empresas pueden estar mejor equipadas para tomar decisiones estratégicas y aumentar su volumen de negocios.

Design Thinking: El Design Thinking es una metodología usada por los diseñadores de una marca o empresa; el Design Thinking se refiere a generar cualquier tipo de ideas innovadoras a la hora de crear la imagen de, por ejemplo, productos o servicios, que tiendan a satisfacer de mejor manera las necesidades de los usuarios haciéndolos parte activa del proceso de creación

Employee Journey Maps: Según Nelli Aca (2017), el “employee journey map” es el mapa de la experiencia del empleado, el cual nos permite definir las etapas claves por las que debe pasar un trabajador para fomentar su engagement, productividad, Intraemprendimiento y felicidad en el trabajo.

Coaching: según el International Coach Federation (s.f), el coaching se fundamenta en una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.

Feedback: según Armstrong y Mitchell (2008), el feedback es una conversación contínua en el lugar de trabajo sobre que tan bien un trabajador está desempeñando su labor.

Business Partners: equipo que desarrolla una actividad más estratégica y orientada al negocio. Responsables de que "la dimensión de las personas sea tomada en cuenta en las decisiones del negocio y que las necesidades del negocio se tuviesen presentes en el diseño de las políticas y prácticas de la gestión de personas" (García, 2017).

Freelancers: Scipion (2018) define a los freelancers como "trabajadores autónomos que trabajan para sí mismos y cuya actividad principal es prestar servicios a terceros a cambio de una compensación económica".

Artificial Intelligence: la inteligencia artificial, según Rouse (2017), es la simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente sistemas informáticos. Estos procesos incluyen el aprendizaje, el razonamiento y la autocorrección.

Cloud Computing: Tricoire, Nagavarapu y Leong (2018) definen la computación en la nube como el ofrecimiento de servicios a través de la conectividad y gran escala de Internet. En la misma línea afirman que la multilocación es lo que diferencia a esta computación ya que les proporciona a las empresas mayor flexibilidad en relación a sus datos e informaciones, con la posibilidad de acceder a los datos en cualquier lugar y hora.

Caracterización de generaciones que interactúan en el mundo laboral

Generación Tradicionalistas: Son personas nacidas antes de 1945 que, según Armstrong y Mitchell (2008), esperaban formar una carrera con un único empleador, quizás en un único campo laboral y en caso de ser empleador, manejar un número pequeño de trabajadores. Algunas de sus características positivas: detallistas, leales y trabajadores. Por otro lado, no son personas que no le gustan los cambios, evaden el conflicto y no les gusta discutir emociones.

Generación Baby Boomers: Su fecha de nacimiento se ubica entre 1946 y 1964. Según Armstrong y Mitchell (2008), se caracterizan por siempre buscar exceder en sus carreras y plantearse nuevas metas laborales. Sus características positivas por ser proactivos, buscar ir más allá de lo solicitado y trabajo colaborativo. Sus desafíos están alineados por ser muy críticos, evadir conflictos y egocéntricos.

Generación X: Su fecha de nacimiento se ubica entre 1965 y 1978. Según Armstrong y Mitchell (2008), son una fuerza dominante en el mercado laboral, su perspectiva es distinta a las generaciones anteriores. Necesitan recibir y dar "feedback" constante y no toleran una supervisión constante y detallada. Son personas adaptables, pro tecnología, independientes y pragmáticos, por el otro extremo son impacientes y con importantes brechas a la hora de relacionarse.

Millenials o Generación Y: Su fecha de nacimiento se ubica entre 1979 y 1995. Según Armstrong y Mitchell (2008), son personas acostumbradas a realizar múltiples cosas a la vez, tiene una habilidad especial con la tecnología y les gusta la diversidad laboral por lo que retenerlos es un desafío. Son personas inclusivas, sociales, tecnológicas que se manejan por objetivos y a la vez requieren constante "feedback", necesitan estructura y suelen ser inexperimentados.

Generación 2020 o Generación Z: Según Cerezo (2017), su fecha de nacimiento es a partir de 1995 hasta la actualidad. Este término se utiliza "para englobar a las generaciones más jóvenes que han crecido en los albores de la sociedad digital y que, en algunos casos, se refieren exclusivamente a los adolescentes que ahora cuentan con menos de 20 años" y que apenas están empezando a interactuar en el mundo laboral.

Indicador de eficiencia: El indicador de eficiencia hace referencia a la proporción de los gastos generados en relación al Capital Humano y los ingresos de la organización.

Eficiencia: (Gastos administrativos + Gastos de personal) / Margen Financiero Bruto + Ingreso Operativo Neto

Tipos de instituciones financieras contempladas en la investigación

Banca Universal:

El artículo 11 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones del Sector Bancario indica que:

> Se entiende por Banco Universal a las instituciones que realizan todas las operaciones de intermediación financiera y sus servicios conexos, sin más limitaciones que las expresamente establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley. Para operar requieren de un capital social mínimo suscrito y haber obtenido la calificación de banco regional por parte de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°6.154 Extraordianario, 2014, p.82).

Banca Microfinanciera:

El artículo 12 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones del Sector Bancario indica que:

> Los bancos microfinancieros tienen por objetivo principal fomentar, financiar o promover las actividades de producción de bienes y servicios de las pequeñas y medianas empresas, de la economía popular y la alternativa, de los microempresarios y microempresas. Otorgando créditos bajo parámetros de calificación y de cuantía diferentes del resto de instituciones bancarias y realizan las demás actividades de intermediación financiera y servicios financieros compatibles con su naturaleza, salvo las prohibiciones previstas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley. Para operar se exige para su constitución un capital mínimo suscrito (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°6.154 Extraordianario, 2014, p.83).

Anexo 3: Ficha de Validez

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la redacción		**Coherencia interna**		**Inducción a la respuesta (Sesgo)**		**Lenguaje adecuado con el nivel del informante**		**Mide lo que se pretende**		
	Sí	**No**	**Sí**	**No**	**Sí**	**No**	**Sí**	**No**	**Sí**	**No**	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											

19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											

44											
45											
46											
47											
48											
49											
50											
51											
52											
53											

Aspectos Generales	**Sí**	**No**	**Observaciones**
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación			
Los ítems están distribuidos en forma lógica secuencial			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir			

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	C.I.:	Fecha:
Firma:	Teléfono:	Correo:

Nota: Modificado de Formato de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (2008)

Anexo 4: Empresas del sector bancario

Banca Universal

1. Banesco Banco Universal, C.A.
2. Banco Provincial, S.A. Banco Universal
3. Banco Mercantil, C.A. Banco Universal
4. Banco Occidental De Descuento, Banco Universal, C.A.
5. Banco Nacional De Crédito, C.A.
6. Banco Del Caribe, C.A. Banco Universal
7. Banco Exterior, C.A. Banco Universal
8. Venezolano De Crédito, S.A. Banco Universal
9. Fondo Común, C.A. Banco Universal
10. Banplus Banco Universal, C.A.
11. Banco Plaza, C.A., Banco Universal
12. Banco Sofitasa, Banco Universal, C.A.
13. Banco Caroní, C.A., Banco Universal
14. Banco Activo, C.A. Banco Universal
15. Del Sur Banco Universal, C.A.
16. 100% Banco, Banco Universal, C.A.
17. Bancamiga, Banco Universal, C.A
18. Citibank, N.A. Banco Universal
19. Internacional De Desarrollo, C.A. Banco Universal

Banca Microfinanciera

1. Bancrecer, S.A. Banco Microfinanciero
2. Mi Banco, Banco Microfinanciero, C.A.

Anexo 5: Operacionalización de la variable

A continuación, se encuentra la operacionalización de la variable de la investigación, la variable digitalización, en función de los objetivos específicos alineados a la descripción de la variable en los distintos subprocesos del departamento de Recursos Humanos, con los indicadores que permiten llegar a la información necesaria.

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización en los procesos de atracción y selección de talento.	Digitalización de los procesos de Recursos Humanos.	Digitalización en los subprocesos de atracción y selección de talento.	Presencia	1, 2, 3, 4, 5
			Uso	6, 7, 8, 9 ,10
			Importancia	11, 12, 13, 14, 15
			Proyección	16, 17, 18, 19, 20
Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización en los subprocesos de compensación.		Digitalización en los subprocesos de compensación.	Presencia	21, 22, 23, 24, 25, 26
			Uso	27, 28, 29, 30, 31, 32
			Importancia	33, 34, 35, 36, 37, 38
			Proyección	39, 40, 41, 42, 43, 44
Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la digitalización en los procesos de		Digitalización en los subprocesos de capacitación y desarrollo.	Presencia	45, 46, 47, 48, 49, 50
			Uso	51, 52, 53, 54, 55

capacitación y desarrollo.			Importancia	56, 57, 58
			Proyección	59, 60, 61
Describir la presencia, uso, importancia y proyección de la dimensión de la digitalización en los procesos de comunicaciones y cultura organizacional		Digitalización en los subprocesos de comunicaciones.	Presencia	62, 63, 64, 65, 66
			Uso	67, 68, 69,70, 71
			Importancia	73, 74, 75, 76, 77
			Proyección	72, 78, 79, 80, 81, 82