

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

HUMAN TALENT MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Fanny Lisette Nouel Méndez¹

RESUMEN

Este artículo aborda los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en la gestión del talento humano en un mercado laboral global y dinámico. El principal problema radica en que los avances tecnológicos en combinación con una fuerza laboral diversa y compleja, que puede o no acompañar los procesos de cambio en las organizaciones, evidencia la necesidad de una gestión del talento humano con visión estratégica. El objetivo de este trabajo es analizar los desafíos y las oportunidades para que las organizaciones diseñen estrategias que acompañen los planes de negocios en sintonía con los avances tecnológicos, sin perder foco en lo humano. La investigación se basó en una revisión exhaustiva de estudios globales y literatura académica. Se utilizó un enfoque cualitativo para examinar los principales desafíos y oportunidades con una mirada táctica y estratégica más allá de lo transaccional. Entre los aspectos relevantes de la discusión destacan el uso de la inteligencia artificial y la automatización de la gestión del talento humano, el desarrollo de un liderazgo humanizado y transformacional, así como la importancia de promover una cultura ágil, flexible y de aprendizaje continuo. Además, se examinan el bienestar holístico, la gestión del talento multigeneracional y la comunicación estratégica como ventaja competitiva. El artículo concluye con la inminente necesidad de reinención de una gestión del talento transaccional a un enfoque más amplio y estratégico que integre el uso de la tecnología.

Palabras clave: gestión, organización, talento.

ABSTRACT

This article addresses the challenges and opportunities that organizations face in managing human talent in a dynamic, global labor market. The main issue lies in the fact that technological advancements, combined with a diverse and complex workforce that may or may not keep pace with organizational change processes, highlight the need for strategic human talent management. The objective of this work is to analyze the challenges and opportunities for organizations to design strategies that support business plans in line with technological advancements, without losing sight of the human element. The research was based on a comprehensive review of global studies and academic literature. A qualitative approach was used to examine the main challenges and opportunities from a tactical and strategic perspective, moving beyond the purely transactional. Key aspects of the discussion include the use of artificial intelligence and the automation of human talent management, the development of humanized and transformational leadership, and the importance of fostering an agile, flexible, and continuous learning culture. Furthermore, holistic well-being, multigenerational talent management, and strategic communication as a competitive advantage are examined. The article concludes with the urgent need to reinvent talent management, shifting from a transactional approach to a broader, more strategic one that integrates the use of technology.

Keyword: management, organization, talent.

JEL: J530

Fecha de recepción: 1 de septiembre de 2025

Fecha de aceptación: 5 de octubre de 2025

¹ Fanny Nouel Consultoría y mentoría globalizada. Radio América, locutora en conexión gerencial, Valencia, Venezuela. Correo electrónico: fannynouel@gmail.com ID ORCID: [0009-0006-0527-2170](https://orcid.org/0009-0006-0527-2170)

INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso. Las turbulencias políticas, económicas, sociales y geopolíticas han impactado los mercados laborales a nivel mundial. Las organizaciones, están frente a la necesidad construir capacidades en la gestión del talento humano como ventaja competitiva para contribuir con el logro de los objetivos, a partir de la identificación de desafíos y oportunidades en un mercado laboral global y dinámico.

El mercado laboral, lugar donde confluyen la oferta y la demanda de empleo se caracteriza por ser dinámico como resultado de los cambios disruptivos del entorno, competitivo por la escasez de talento, globalizado porque la competencia no es solo a nivel local, sino también con empleadores y candidatos de otras partes del mundo y vulnerable por el impacto de factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos en constante cambio.

Frente a este escenario existen desafíos y oportunidades para gestionar el talento desde una perspectiva estratégica, más allá de lo transaccional y operativo con el propósito de fidelizar la fuerza laboral como resultado de su valoración a una marca empleadora diferenciadora por sus acciones en potenciar la experiencia de los empleados.

Hoy las organizaciones enfrentan la necesidad no solo de atraer al mejor talento, sino que ese talento decida permanecer en la organización para contribuir y desarrollarse, mitigando la muy costosa rotación de personal tan frecuente en las organizaciones y que suele ser una de las principales razones que dilata y obstaculiza el logro de los objetivos organizacionales.

La experiencia de los empleados sigue siendo importante para la retención del talento. De acuerdo a McKinsey & Company (2023) la combinación de una alta rotación y la volatilidad actual en el mercado de trabajo, ha impactado los costos laborales, la pérdida de conocimiento organizacional, el tiempo adicional en la capacitación de nuevos empleados, así como la disminución de la productividad y la calidad del trabajo.

En consecuencia, la gestión del talento en un mercado laboral global y dinámico, exige desde una planificación estratégica de la fuerza laboral más allá de un número que incluya la gestión de plantillas de trabajo multigeneracionales, planes de sucesión y desarrollo de habilidades para el cierre de brechas que acompañen el propósito organizacional hasta el bienestar holístico, integración de métricas de la salud mental y el desarrollo de un liderazgo humanizado y transformacional que modele y promueva una cultura ágil y flexible en el marco de una comunicación estratégica para todos los grupos de interés.

El objetivo principal de este artículo es analizar los desafíos y las oportunidades en un mercado laboral global y dinámico para que las organizaciones diseñen estrategias que acompañen los planes de negocios en sintonía con los avances tecnológicos, sin perder foco en lo humano.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se basó en una revisión exhaustiva de estudios globales y literatura académica, enfocándose en las tendencias para la gestión del talento. Se utilizó un enfoque cualitativo para examinar los principales desafíos y las oportunidades en la gestión del talento con una mirada táctica y estratégica más allá de lo transaccional.

La investigación fue de tipo documental y según Baena (2017) se asocia a “la búsqueda de respuesta a partir de la indagación en documentos” (p. 68). En consecuencia, implica la selección bibliografía de interés para el estudio. La construcción del análisis inició con la búsqueda en las bases de datos de estudios científicos como Harvard Business School y Researchgate. También se accedió a las publicaciones de reconocidos estudios globales de consultoras organizacionales como Deloitte, Gallup, Gartner, McKinsey & Company y McLean & Company, de acuerdo al siguiente criterio: (1) Análisis globales durante el periodo 2020-2024. Adicionalmente, entre las palabras claves utilizadas para la búsqueda de fuentes, se incluyeron investigación científica y estudios globales.

ANÁLISIS - DISERTACIÓN

Gestión del Talento

La gestión del talento es un enfoque integral para atraer, desarrollar, motivar y fidelizar a los empleados, garantizando así el éxito a largo plazo de la organización. Se trata de una estrategia que abarca una serie de prácticas y procesos diseñados para optimizar la experiencia, el desempeño y el compromiso de los empleados para el logro de los objetivos organizacionales. De igual manera, como menciona Much (2004) citado por Al- Dalahmeh (2020), la gestión del talento, se considera como un conjunto de funciones y prácticas que son típicas de la gestión de recursos humanos.

Desafíos y oportunidades. Inteligencia artificial y automatización de los procesos

La adopción de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento, es una oportunidad para mejorar los tiempos y la calidad de las actividades repetitivas que limitan un enfoque táctico y estratégico. Y, además, forma parte del proceso de transformación digital del área, porque abarca la mejora de los procesos, a través de las personas con el uso de la tecnología. No obstante, es común que los líderes del área de gestión del talento no tengan plena conciencia de los beneficios del uso de la tecnología. De acuerdo a Gartner (2024) solo el 25% de los líderes de recursos humanos considera que los miembros de su equipo están conscientes de cómo la tecnología puede cambiar la gestión del talento humano.

Esta cifra reveladora, demuestra una de las razones por las cuales, las brechas digitales suelen ser pronunciadas. Desde el uso de *chatbots* para la comunicación con los candidatos y herramientas de escaneo hasta el uso de tecnologías avanzadas de análisis predictivo para la toma de decisiones. Sin la interpretación adecuada de los datos, ni la configuración de los modelos, la inversión en tecnología se traduce en un gasto sin retorno de la inversión.

La automatización de la gestión en el área de selección con la IA, es una oportunidad para optimizar las tareas repetitivas dentro del proceso y disponer de tiempo para otras iniciativas tácticas y estratégicas. En concordancia con lo planteado por Resume

Builder (2024) 7 de cada 10 empresas utilizarán IA en el proceso de contratación en 2025, cada vez son más las organizaciones que recurren a herramientas de IA para filtrar currículos y comunicarse con los candidatos como se muestra en el gráfico 1. Un número más reducido, la ha adoptado para todo el proceso, incluyendo la aplicación de pruebas, análisis del lenguaje corporal, tono de voz y transcripción de las entrevistas.

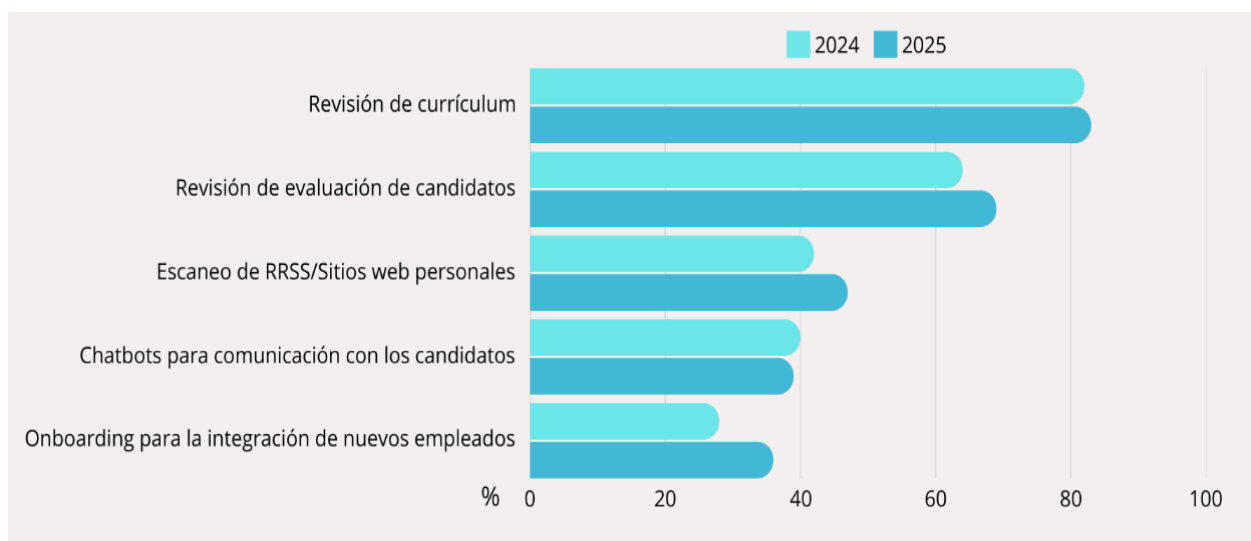


Gráfico 1. IA en el proceso de contratación: Cómo las empresas la utilizan ahora y planean hacerlo en 2025.

Fuente: Resume Builder (2024).

El gráfico revela cómo las organizaciones adoptan la IA en distintos niveles. Mientras que algunas lo utilizan principalmente para la selección de currículums, otros incorporan la IA de forma más amplia. Motivado a la competencia entre las organizaciones por los mejores talentos, cuanto más largo sea el proceso de contratación, mayor será el riesgo de perder a los mejores candidatos. La IA ayuda a automatizar tareas, lo que permite a las organizaciones acelerar su toma de decisiones y reducir la carga de trabajo manual y transaccional del área.

El área de gestión del talento tiene una oportunidad con valor estratégico de canalizar junto al equipo líder, oportunidades de aprendizaje en el uso de la IA para la transformación organizacional. Las organizaciones que asuman con audacia el desafío, lograrán importantes ventajas competitivas.

Aprendizaje continuo

Los empleados, además de un ingreso competitivo, aspiran a tener oportunidades de desarrollo. La oferta de alternativas para el aprendizaje continuo, es una estrategia diferenciadora que potencia la experiencia del empleado y fortalece la marca empleadora.

Una de las tres razones más comunes de rotación de personal, es la falta de oportunidades de desarrollo. De igual forma, LinkedIn Learning (2024) afirma que cuando existe una cultura de aprendizaje en el lugar de trabajo, se fortalecen el propósito y el sentido de pertenencia de los empleados en no menos del 70%. Así como también, son favorecidos los índices de fidelidad, movilidad interna y permanencia en la organización.

Ahora bien, las organizaciones necesitan contemplar una política de desarrollo de habilidades para el éxito organizacional, contar con un plan de cierre de brechas para responder a los desafíos y lograr objetivos, promover una cultura de autoaprendizaje e invertir en capacitación, entrenamiento y desarrollo para favorecer la movilidad interna. El área de gestión del talento enfrenta también, el desafío de garantizar y medir el retorno de la inversión de los programas de aprendizaje. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2020), las empresas más competitivas serán las que reentrenen y desarrollen las habilidades de los empleados actuales.

Una de las áreas de formación clave en esta era digital, es el uso de la IA porque tiene un valor aún sin explotar, a su máximo potencial. De acuerdo al estudio de Dell'Acqua y cols. (2024), el uso de la IA puede mejorar la productividad de los trabajadores del conocimiento en cantidad, tiempo y calidad de las actividades realizadas. De acuerdo al estudio, 12,2% más tareas en promedio, 25,1% más rápido y 40% con mayor calidad.

Lo anterior refuerza la importancia del cierre de brechas digitales, como inversión estratégica que permite a las organizaciones mejorar su rendimiento y la adaptabilidad al cambio de su fuerza laboral, lo que se traduce en una mayor competitividad y éxito a largo plazo.

Adicionalmente, Microsoft Corp. y LinkedIn (2024) afirman que el 75 % de los empleados a nivel mundial utilizan la inteligencia artificial. Especialmente, utilizan su propia IA para superar las dificultades de adaptación al ritmo y volumen de trabajo, sin orientación ni autorización. Esta realidad evidencia la falta de uso estratégico de la IA a gran escala y el riesgo de la información de las organizaciones en un entorno en el que la ciberseguridad y la privacidad de los datos son prioridad.

El aprendizaje continuo en la era digital y de cambios disruptivos pone de manifiesto lo también planteado por el Foro Económico Mundial (2023) en cuanto a que el 44% de las habilidades de los trabajadores serán desplazadas en 2030 y 6 de cada 10 trabajadores necesitarán formación adicional antes de 2027.

De lo anterior se desprende, que la oportunidad de promover actividades de aprendizaje continuo para hacer frente a los desafíos y los avances tecnológicos forma parte del rol táctico y estratégico para gestionar el talento, así como una gran oportunidad para promover una cultura con oportunidades de desarrollo.

Liderazgo humanizado y transformacional en un mundo dominado por la tecnología

El liderazgo humanizado y transformacional integra la empatía, el aprendizaje continuo y la comunicación abierta, para propiciar un ambiente de confianza y colaboración que hace posible comprender y dar respuesta a las necesidades de cada miembro de equipo, impulsando su desarrollo personal y profesional.

La falta de desarrollo de habilidades de un líder, obstaculiza que una organización alcance su máximo potencial. A continuación, datos reveladores del estudio de McLean & Company (2025), que reseña el impacto de estrategias de desarrollo del liderazgo a nivel directivo y gerencial desde una gestión del talento humano con visión estratégica y posibilitadora de mayores oportunidades de éxito organizacional, según se describe a continuación: a) 2.3 más probabilidades de tener un alto rendimiento para afrontar los procesos de transformación y nuevas oportunidades b) 1.9 más oportunidades de alcanzar los objetivos estratégicos. c) 1.8 más posibilidades de tener un alto

desempeño en la optimización de los costos. d) 1.7 más oportunidades de tener un alto desempeño para lograr mayores ingresos e) 1.6 más probabilidades de tener un alto desempeño en su rendimiento organizacional general.

Los datos evidencian que el desarrollo de los líderes va más allá de una acción cualitativa y se traduce en cuantitativa con impacto directo en los resultados de negocio. Sin dejar de mencionar, que 73% de los líderes considera que sus habilidades deben cambiar por completo o casi por completo para adaptarse al futuro del trabajo en 2030.

Actualmente, las competencias de liderazgo del primer y segundo nivel organizacional, suelen ser incompatibles a las necesidades del futuro del trabajo. De acuerdo a Gartner (2024) 70% de los líderes de gestión del talento, afirma que los directivos no tienen las competencias para desarrollar de manera efectiva a los gerentes del nivel medio. Esta realidad evidencia el hecho de que la gestión del talento humano debe contemplar un plan de desarrollo integral que incluya competencias centradas en lo humano. Llevar a cabo planes de desarrollo en los niveles superiores es comúnmente desafiante porque muchas veces sus ocupadas agendas son un escudo que los limita de priorizar su propio desarrollo.

La falta de compromiso directivo con su propio desarrollo no favorece alcanzar una sólida cultura de aprendizaje. Solo cuando los líderes están abiertos al aprendizaje y lo modelan, tienen la posibilidad de inspirar a los miembros de su equipo para hacer lo mismo. En consecuencia, se crea un entorno en el que el crecimiento se convierte en un valor compartido.

Cultura organizacional ágil y flexible

Una cultura organizacional ágil y flexible, es esencial para que las organizaciones puedan accionar de manera anticipada y a la velocidad de los cambios. En este sentido, es importante que se realicen revisiones de las estructuras organizacionales rígidas por estructuras flexibles y al servicio que facilitan la toma de decisiones en forma ágil. Así como también, la integración de equipos multidisciplinarios con un

marco de acción y de autonomía claramente definido, para mejorar los tiempos de respuesta.

Una sólida cultura organizacional, es necesaria para lograr el involucramiento y compromiso de los empleados. Esta premisa tiene un impacto directo en la marca empleadora, la fidelidad del talento y la productividad. Los valores, el estilo de comunicación y liderazgo, la forma como los empleados se sienten valorados y motivados, hace que las celebraciones, los programas de reconocimiento, las oportunidades de aprendizaje y la forma en que se mide el desempeño se posicionen.

Una cultura flexible y ágil, se enfoca en atraer talentos cuyos valores estén alineados con los de la organización. Esta alineación fortalece el sentido de pertenencia, respeto mutuo y propósito para alcanzar los objetivos de los planes de negocio de forma fluida. Un entorno laboral alineado e inclusivo, también tiene impacto directo en la productividad.

Según Gartner (2024), el 57 % de los líderes de gestión del talento coinciden en que los gerentes no logran consolidar la cultura organizacional en sus equipos de trabajo y el 53 % reporta que los gerentes no se sienten responsables de liderar el proceso de posicionar la cultura deseada.

Estos indicadores demuestran dos de las principales barreras para consolidar una cultura organizacional ágil y flexible. Las mejores organizaciones, comprenden que la clave para posicionar la cultura organizacional, se centra en preparar a los líderes para que modelen los valores y acompañen a los empleados a comprender su significado para vivirlos en la dinámica diaria.

En esta era digital, es también importante diseñar modelos de trabajo flexibles. Por lo que es necesario tener presentes los niveles de presencialidad, trabajo remoto y esquemas híbridos. Los modelos de trabajo flexibles han sido una estrategia de atracción para las organizaciones que han apostado por cultivar una cultura de flexibilidad, confianza y autonomía. Cada realidad organizacional es diferente, por lo que el acompañamiento con herramientas a la medida es parte del proceso de

adaptación, siendo necesario identificar los desafíos vinculados a la cultura organizacional para una gestión efectiva del cambio.

Planificación estratégica de la fuerza laboral

Frente a la escasez de talento, la planificación de la fuerza laboral centrada en las capacidades, es fundamental. Es muy común que la gestión del talento se enfoque específicamente en la planificación de la plantilla en función a un número. Esta realidad, limita la posibilidad de responder a las circunstancias cambiantes del entorno para lograr la continuidad del negocio, frente a movimientos de la competencia, fusiones y adquisiciones, cambios tecnológicos y recesiones, entre otros.

El escenario previamente descrito refleja lo afirmado por Gartner (2024), en cuanto a que el 66 % de los líderes de gestión del talento coinciden en que la planificación de la fuerza laboral que manejan, se limita a la cantidad de personas y a un plan anual. Solo el 15 % de las organizaciones actualmente practican una planificación estratégica de la fuerza laboral.

Esa realidad hace necesario enfatizar que la planificación estratégica de la fuerza laboral contempla: la detección de necesidades del personal en un periodo menor a 1 año, anticipar necesidades futuras de un período menor a 2 años, mapear los puestos críticos y potenciales escenarios de relevo para preparar los planes de sucesión. Bajo esta perspectiva, el propósito es asegurar que las estrategias estén alineadas con los objetivos de negocio. Lo anterior, demanda predecir lo que una organización necesitará en el futuro, determinar las brechas de habilidades y anticipar los posibles escenarios que podrían afectar la continuidad operativa.

Hoy las organizaciones pueden utilizar la inteligencia artificial para predecir tendencias, detectar roles clave y elaborar planes específicos para cerrar las brechas de los perfiles de los ocupantes y los perfiles requeridos. Este enfoque responde a una necesidad estratégica y también contempla el diseño y rediseño de puestos de trabajo con propósito, lo cual hace la diferencia entre quienes aman su trabajo y quienes sienten que su trabajo es irrelevante y no agrega valor. De acuerdo con lo planteado por

McKinsey & Company (2021), cuando los empleados encuentran que su trabajo es significativo, tienen mejores resultados y desempeño tanto en el trabajo como en su vida con respecto a quienes se sienten menos satisfechos.

Algunas recomendaciones al respecto se centran en asegurar que el diseño o rediseño de los puestos de trabajo esté alineado con los objetivos de la organización. Así como también, validar la contribución significativa del puesto y del ocupante. Los puestos con propósito fortalecen la cultura organizacional y visibilizan el impacto significativo de las contribuciones de cada empleado para el logro de los objetivos.

Bienestar holístico

En medio de un entorno tan cambiante, las organizaciones con un posicionamiento diferenciador, lideran acciones vinculadas a un bienestar holístico que abarca múltiples dimensiones. Esta visión integral contribuye a los niveles de satisfacción, al compromiso y a la productividad y también fortalece la cultura organizacional. El bienestar en las organizaciones es la base para crear un ambiente positivo que promueva la productividad. Un modelo robusto de bienestar holístico puede contemplar hasta 7 dimensiones de bienestar: físico, mental, profesional, financiero, familiar, social y espiritual.

El bienestar físico puede integrar iniciativas como el diseño ergonómico del espacio de trabajo, áreas de acondicionamiento físico en el lugar de trabajo o asignaciones de primas para ese fin, fuera del trabajo, como gimnasios, espacios de relajación, programas de asesoramiento en materia de salud y atención preventiva, entre otros.

El bienestar mental que incluye la integración de métricas de los programas de salud mental al cuadro de mando integral e iniciativas como la capacitación en resiliencia e inteligencia emocional, redes de apoyo, el uso de plataformas digitales de salud mental, acuerdos laborales flexibles y descansos. La salud mental se ha convertido en una prioridad global. En función a lo que cada organización haga o deje de hacer, afectará la salud mental de sus empleados o serán parte de la solución activa y preventiva.

El estrés por alcanzar los objetivos, la falta de límites definidos entre el ámbito profesional y personal, así como la falta de iniciativas de acompañamiento emocional dentro de muchas organizaciones, han contribuido al aumento de los índices de depresión, estrés, ansiedad y agotamiento. Esta realidad se traduce en ausencias en los puestos de trabajo. De acuerdo con Brassey y cols. (2022), 1 de cada 4 empleados experimenta síntomas de agotamiento a causa de sobrecarga de trabajo, poca autonomía, horas extendidas de trabajo, ausencia de acompañamiento social y económico, entre otras.

Los equipos emocionalmente sanos son más productivos, creativos, comprometidos y resilientes. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2024), a nivel mundial, se estima que cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad. A un costo de US\$ 1 billón por año en pérdida de productividad.

A partir de esta realidad, es necesario implementar programas de salud mental y visibilizar la integración de indicadores de participación con el propósito de medir el porcentaje de uso de los servicios de apoyo ofrecidos por la organización. Así como la efectividad de los canales de divulgación utilizados. Una tasa de utilización alta, es un indicio de que los empleados conocen y aprovechan los servicios de salud mental que ofrece la organización. Las estadísticas de análisis de los casos, son la guía para diseñar un plan de acciones preventivas y de acompañamiento.

El bienestar profesional, está asociado al desarrollo y la satisfacción de los empleados por medio de iniciativas como programas de aprendizaje continuo, programas de mentoría y coaching, reconocimiento de logros, entre otros. Este tipo de bienestar tiene una conexión directa con el bienestar familiar, orientado en promover, un entorno armonioso y de apoyo entre la vida profesional y familiar. Algunos ejemplos de estas iniciativas son las políticas y acuerdos laborales flexibles, licencias y programas de apoyo para padres, programas de asistencia y formación relacionados con la familia. También, el cuidado de los niños.

Una de las dimensiones más significativas para los empleados es el bienestar financiero a través de la asistencia para el pago de préstamos estudiantiles, programas de protección de ingresos y talleres de educación financiera. En tiempos de incertidumbre económica, las iniciativas en lo financiero son altamente valoradas por los empleados. De acuerdo al informe global de bienestar financiero de Nudge CENSUSWIDE (2023), el 82 % de los encuestados aspiran a tener beneficios de educación financiera proporcionados por el empleador y el 95 % de los líderes globales afirman que el bienestar financiero de los empleados impacta los resultados de negocio. Estos datos, avalan que el bienestar financiero tiene beneficios bilaterales tanto para el empleado como para la organización.

El bienestar social se orienta a fortalecer las relaciones de los empleados, el sentido de pertenencia y la conexión dentro del lugar de trabajo. Algunas iniciativas incluyen actividades comunitarias y de *networking*, programas de reconocimiento y valoración de los empleados, plataformas de colaboración e intercambio de conocimientos.

Finalmente, la dimensión de bienestar espiritual, contempla talleres de alineación de valores y propósito, diversidad de prácticas espirituales, voluntariado, filantropía, entre otros.

El abordaje del bienestar holístico hace necesario que la gestión de talento contemple un programa con objetivos claramente definidos y ajustados a las necesidades de la realidad organizacional. El bienestar de los empleados, es el bienestar de la organización. Crear una cultura de bienestar contempla el uso de métricas para medir periódicamente los resultados de las acciones planificadas en el programa de bienestar holístico y hacer los ajustes de mejora continua según sea necesario, atendiendo las necesidades organizacionales.

Potenciar la experiencia del empleado en los momentos de la verdad

La experiencia del empleado, está referida a sus vivencias laborales. Son sus interacciones con la organización, a lo largo de su vida profesional, en momentos que

marcan la diferencia e impactan en su compromiso. Abarca desde el proceso de selección, su día a día, hasta el cierre de la relación de trabajo.

Según Gallup (2024), el porcentaje a nivel mundial de empleados comprometidos (aquellos que se sienten involucrados y entusiasmados) es de 23%, mientras que un 62% no está comprometido, es decir, aquellos que se presentan, hacen lo mínimo indispensable y no se sienten inspirados por su trabajo o están activamente desconectados.

La personalización, es un factor clave para potenciar la experiencia del empleado porque cada talento tiene sus propias necesidades, intereses, aspiraciones y habilidades. Contempla desde la propuesta de valor, itinerarios de integración (onboarding), oportunidades de desarrollo, incentivos, promociones, entre otros.

Entre las acciones relevantes para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso organizacional se propone: diseñar mapas de viaje específicos por grupos de trabajadores, utilizar datos para personalizar las interacciones, crear momentos memorables en puntos clave del ciclo de vida del empleado y medir constantemente la experiencia del empleado.

Es también importante tener presente que la tecnología es habilitadora de experiencias personalizadas para empleados. Por ejemplo: mapear necesidades para identificar las preferencias y desafíos únicos de cada empleado mediante el análisis de datos, realizar análisis predictivos para detectar las tendencias, anticipar soluciones personalizadas y optimizar la comunicación para ajustar los mensajes y canales con el propósito de lograr una mayor cercanía entre la organización y el talento.

Adaptar los beneficios y las formas de trabajo a las necesidades de los empleados, puede ser percibido como muy cuesta arriba, desafiante, complejo y costoso. La manera de superar esta barrera, es con el uso de la tecnología y la IA. Un punto de inicio, es investigar y solicitar demostraciones de cómo funcionan las nuevas tecnologías que ofrecen alternativas de personalización escalables.

La experiencia del empleado implica propiciar un ambiente en el que se sientan acompañados en cada etapa de su ciclo de vida laboral. Es importante señalar que las organizaciones que ofrezcan modelos de trabajo híbrido, necesitarán contemplar estrategias para asegurar que los empleados remotos se sientan integrados y con sentido de pertenencia. La personalización, potencia el sentido de pertenencia y motiva al talento a sobresalir.

Gestión del talento multigeneracional

Integrar equipos multidisciplinarios con diversidad cognitiva por medio de la integración de varias generaciones, favorece las formas de trabajo, análisis y solución de problemas de forma creativa y demanda un enfoque integral para responder a las necesidades de cada generación.

La diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), más que una moda, son una prioridad estratégica organizacional que va mucho más allá de género o de la etnia; abarca incorporar otras perspectivas. La escasez de talento ha hecho posible que se amplíen globalmente, incluso en Latinoamérica, los rangos de edades en la selección de personal, lo que implica una flexibilización de los estereotipos y prejuicios propios de la discriminación por motivos de edad (edadismo).

Incluir a la “generación plateada”, mayores de 60 años, aporta experiencia y conocimiento valiosos. Mientras que las generaciones más jóvenes aportan innovación y uso de la tecnología, incluso desde su primer empleo. Conocer qué conecta a cada generación es necesario. De acuerdo con Deloitte (2024), las “Generaciones Y y Z” tienen altas expectativas organizacionales vinculadas a vivir y trabajar con propósito en un mundo en transformación. Algunas de sus expectativas se centran en un trabajo significativo en organizaciones con un propósito definido, la flexibilidad para equilibrar el trabajo y las prioridades personales, lugares de trabajo que brinden apoyo, fomenten una mejor salud mental y oportunidades para aprender y crecer en sus carreras.

La falta de estrategias claras para implementar iniciativas de diversidad, equidad e inclusión que contemplen todos los aspectos, como programas de mentoría, políticas y

formación en habilidades específicas para mitigar los sesgos inconscientes y los prejuicios implícitos, es un desafío importante. Transformar la diversidad en un valor, es una ventaja estratégica. Enriquecer la plantilla con profesionales de diferentes experiencias, edades, culturas y perspectivas, facilita una visión desde múltiples ángulos. En consecuencia, fortalece la innovación, la mejora continua y la gestión del cambio.

Gestión de las relaciones públicas y reputación organizacional

La sinergia entre las áreas de gestión del talento, relaciones públicas y mercadeo, incide en la configuración de la imagen, reputación, gestión del cambio y la cultura organizacional. Entre las áreas de acción conjunta se consideran: la comunicación interna y externa, la gestión de crisis, la promoción de la marca empleadora, la atracción del talento y la responsabilidad social corporativa (RSC).

La comunicación clara y efectiva es esencial para mantener a los empleados informados y comprometidos. La gestión del talento juega un papel clave en la difusión de mensajes estratégicos que refuercen la cultura organizacional, los valores corporativos y el sentido de pertenencia. En situaciones de crisis, la gestión estratégica de la comunicación interna y externa, asegura niveles de confianza dentro y fuera de la organización.

La construcción y la comunicación efectiva de la marca empleadora, abarcan aspectos como los beneficios laborales, la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional. La creación de campañas de reclutamiento atractivas para captar y seleccionar los mejores talentos y, no menos importante, comunicar las iniciativas de RSC para demostrar el compromiso con la comunidad y el medio ambiente es parte de la agenda de sostenibilidad en muchas organizaciones. El uso de la tecnología está transformando las formas y los medios de comunicación. Las herramientas digitales y las plataformas de comunicación en línea están facilitando una mayor interacción y colaboración con otras áreas.

REFLEXIONES FINALES-RECOMENDACIONES

El análisis revela que la gestión del talento está evolucionando rápidamente y esta realidad invita a la reinención de un enfoque de gestión transaccional a otro más amplio y estratégico que integre la inteligencia artificial. Cada desafío es una oportunidad para crear un entorno laboral más inclusivo, flexible y humano. La clave está en liderar el cambio con modelaje, entusiasmo, innovación y disposición de aprendizaje continuo. En este orden de ideas, para que la gestión del talento esté al ritmo de los cambios disruptivos del mercado laboral, se plantean las siguientes reflexiones y recomendaciones:

1. El mercado laboral actual exige una gestión estratégica del talento que vaya más allá de lo transaccional y se centre en estrategias que fidelicen al empleado, potenciando su experiencia y construyendo una marca empleadora atractiva.
2. La IA y la automatización de la gestión del talento son cruciales y requieren de inversión en capacitación porque existe una brecha digital importante. La inversión en tecnología debe ir acompañada del desarrollo de competencias digitales para asegurar un retorno de la inversión a través de la transformación organizacional.
3. El aprendizaje continuo es un factor clave para la fidelidad y el desarrollo del talento. La falta de oportunidades de desarrollo es una de las principales causas de rotación. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo fortalece el sentido de pertenencia, la fidelidad y la movilidad interna.
4. El liderazgo humanizado y transformacional impacta directamente en los resultados del negocio. El desarrollo de habilidades de liderazgo a nivel directivo y gerencial se traduce en mejoras cuantitativas en el rendimiento, la optimización de costos, los ingresos y el rendimiento organizacional general.
5. Una cultura organizacional ágil y flexible es esencial para fortalecer el compromiso. Las estructuras rígidas deben dar paso a modelos flexibles que faciliten la toma de decisiones ágil y la integración de equipos

multidisciplinarios. Una cultura sólida impacta positivamente en la marca empleadora, la fidelidad del talento y la productividad.

6. Los líderes deben modelar los valores de la organización y asegurar que los gerentes se sientan responsables de consolidar la cultura deseada. Se deben considerar modelos de trabajo flexibles (presencial, remoto, híbrido) que fomenten la confianza y la autonomía.
7. La planificación estratégica de la fuerza laboral debe centrarse en las capacidades y anticipar las necesidades futuras. La planificación no debe limitarse a la cantidad de personas, sino que debe anticipar las necesidades, mapear puestos críticos, preparar planes de sucesión y considerar escenarios de relevo.
8. El uso de la IA puede ayudar a predecir tendencias y detectar roles clave. El diseño y rediseño de puestos de trabajo con propósito son fundamentales para el compromiso de los empleados.
9. El bienestar holístico del empleado es una prioridad estratégica. Las organizaciones deben abordar el bienestar desde múltiples dimensiones (físico, mental, profesional, financiero, familiar, social y espiritual). Un enfoque de bienestar holístico impacta positivamente en la satisfacción, el compromiso, la productividad y la cultura organizacional.
10. La salud mental, en particular, debe ser priorizada, integrando métricas y ofreciendo programas de apoyo. El bienestar financiero también es un factor clave.
11. Potenciar la experiencia del empleado a través de la personalización es clave para el compromiso y abarca todas sus interacciones con la organización. La personalización, desde el proceso de selección hasta las oportunidades de desarrollo, es fundamental para fortalecer el sentido de pertenencia.

12. El uso de la IA puede habilitar experiencias personalizadas a escala. Se debe prestar especial atención a la integración de empleados remotos en modelos de trabajo híbridos.
13. La integración de equipos multigeneracionales enriquece la perspectiva y fortalece la innovación. Las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) deben abordar los sesgos inconscientes y prejuicios implícitos.
14. La sinergia entre la gestión del talento, las relaciones públicas y el marketing favorece la comunicación efectiva, la gestión de crisis, la promoción de la marca empleadora y la responsabilidad social corporativa.

Finalmente, es necesario enfatizar que, la gestión del talento humano en el contexto actual, marcado por la globalización, la transformación digital y la incertidumbre, exige un enfoque integral y estratégico. Las organizaciones deben priorizar la adaptación a los cambios, el desarrollo de liderazgo, la inversión en tecnología y el desarrollo de habilidades, especialmente en el ámbito de la IA.

Un liderazgo humanizado, una cultura ágil y flexible, un bienestar holístico del empleado y la potenciación de su experiencia, son factores esenciales para atraer y fidelizar el talento. También, complementan este enfoque integral, la planificación estratégica de la fuerza laboral, la gestión multigeneracional y la sinergia de la gestión del talento con otras áreas, como relaciones públicas y marketing.

En síntesis, las organizaciones que logren integrar acciones en este marco y de acuerdo a su realidad, estarán mejor posicionadas para afrontar los desafíos del mercado laboral global y dinámico para alcanzar sus objetivos de negocio de manera sostenible y con foco en lo humano.

REFERENCIAS

- Al- Dalahmeh, M. (2020). Talent management: A systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5 (special), 115-123. <https://scispace.com/pdf/talent-management-a-systematic-review-1osm13ie0z.pdf>

- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias*. 3ª ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Brassey, J., Coe, E., Dewhurst, M., Enomoto, K., Giarola, R., Herbig, B., & Jeffery, B. (2022). *Cómo manejar el burnout de sus empleados: ¿Está abordando el problema correcto?* McKinsey Health Institute. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/Addressing-employee-burnout-Are-you-solving-the-right-problem/es-es>
- Dell'Acqua, F., Rajendran, S., McForwland III, E., Mollick, E., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayner, L., Candelon, F. & Lakhani, K. (2023). Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of ai on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School, working paper* 24-013, 1-58. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-013_d9b45b68-9e74-42d6-a1c6-c72fb70c7282.pdf
- Deloitte (2024). *2024 Gen Z and Millennial survey living and working with purpose in a transforming world*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
- Foro Económico Mundial. (2020). *These are the top 10 job skills of tomorrow and how long it takes to learn them*. <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- Foro Económico Mundial. (2023). *Future of jobs report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Gallup. (2024). *3 Key Insights Into the Global Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/645416/key-insights-global-workplace.aspx>
- Gartner. (2024). *Top 5 Priorities for HR leaders in 2025*. <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/top-5-priorities-hr-leaders-2025>
- LinkedIn Learning (2024). *Workplace learning report 2024*. <https://www.wearehumanatwork.com/p/linkedin-workplace-learning-report-2024-2024>
- McKinsey & Company (2021). *Help your employees find purpose or watch them leave*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>
- McKinsey & Company (2023). *Employee experience still matters: Talent retention at GCCs*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/employee-experience-still-matters-talent-retention-at-gccs>

McLean & Company (2025). *HR trends report 2025. Human-Centricity in a Complex Digital World.* <https://hr.mcleanco.com/research/ss/hr-trends-report-2025>

Microsoft and LinkedIn (2024). *Work trend index annual report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. Employees want AI, leaders are looking for a path forward.* <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>

Nudge CENSUSWIDE (2023). *Global financial wellbeing report 2023.* [https://5228958.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/5228958/2023%20Global%20financial%20wellbeing%20report/nudge Global%20financial%20wellbeing%20report 2023.pdf](https://5228958.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/5228958/2023%20Global%20financial%20wellbeing%20report/nudge%20Global%20financial%20wellbeing%20report%202023.pdf)

Organización Mundial de la Salud (2024). *La salud mental en el trabajo.* <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Resume Builder (2024). *7 in 10 companies will use ai in the hiring process in 2025, despite most saying it's biased.* <https://www.resumebuilder.com/7-in-10-companies-will-use-ai-in-the-hiring-process-in-2025-despite-most-saying-its-biased/>

